

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



**DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACION DE PERSONAL ORIENTADO A
FORTALECER LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDADA DE SAN MIGUEL**

**Informe Final
Presentado Por:**

**Claudia María Escobar Vewntura
Francisca Carballo Martínez
Leylin Astrid Bonilla Mendez**

Para optar al Título de:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

Asesor:
DR. RICARDO MÉNDEZ FLAMENCO

Junio de 2002

San Salvador , El Salvador , Centro América



© 2001, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

Dra. María Isabel Rodríguez.

SECRETARIO GENERAL

Lic. Lidia Margarita Muñoz Vela.

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Msc. Roberto Enrique Mena.

SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Lic. José Wilfredo Zelaya Franco.

COORDINADOR GENERAL

Lic. Rafael Arístides Campos.

COORDINADOR ADJUNTO

Lic. Mario Adalberto Machón Escoto.

DOCENTE DIRECTOR

Lic. Abraham Vásquez Sánchez.

Junio del 2002

San Salvador,

El Salvador,

Centro América.

INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	v

Capítulo I

Generalidades de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Miguel y Marco de Referencia sobre Plan de Capacitación de Personal y Calidad.

A. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL

1. Antecedentes.....	1
2. Aspectos legales.....	3
3. Estructura organizativa.....	7
4. Servicios ofrecidos.....	12

B. MARCO DE REFERENCIA SOBRE PLAN DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y CALIDAD

1. Capacitación.....	13
a. Definición.....	13
b. Conceptos relacionados.....	14
c. Importancia.....	16
d. Objetivos.....	16
e. Etapas del proceso.....	17

f. Técnicas de capacitación.....	20
g. Métodos de capacitación.....	23
h. Criterios para seleccionar los métodos a utilizar.....	26
2. Plan de capacitación.....	27
a. Definición.....	27
b. Importancia.....	28
c. Objetivos.....	28
d. Elementos que lo componen.....	29
3. Calidad.....	31
a. Antecedentes	31
b. Definición	32
c. Importancia.....	33
d. Objetivos.....	34
e. Principios básicos.....	34
f. Pilares de la calidad.....	36
g. Mandamientos de la calidad.....	38
4. Calidad en el servicio.....	42
a. Definición de servicio.....	42
b. Importancia.....	42
c. Objetivos.....	42
d. Características.....	43
e. Pasos para un eficaz servicio al cliente	45
f. Definición de calidad en el servicio..	47

g. Importancia.....	48
h. Significado de la calidad en el servicio	48
i. Fases de la calidad en el servicio....	49
j. Elementos importantes de la calidad en el servicio.....	50

Capítulo II

Diagnóstico Administrativo de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Miguel.

A. METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivos de la investigación.....	53
2. Método de la investigación.....	54
3. Recolección de la información.....	54
a. Fuentes primarias.....	54
b. Fuentes secundarias.....	56
4. Determinación del Universo y Muestra.....	56
a. Universo y Muestra.....	56
b. Distribución de la población.....	57
5. Tabulación y análisis de la investigación.	57
6. Alcance y limitaciones.....	58

B. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO

1. Capacitación.....	58
a. Análisis de la organización.....	58

b.	Análisis del recurso humano.....	62
c.	Análisis de las operaciones y tareas..	64
2.	Calidad en el servicio.....	65
a.	Calidad de las prestaciones de la institución.....	65
b.	Calidad del trabajo de cada integrante.	67
c.	Calidad del puesto de trabajo.....	70
d.	Calidad de las relaciones entre las personas.....	71

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.	Conclusiones.....	73
2.	Recomendaciones.....	75

Capítulo III

Diseño de un Plan de Capacitación de personal para fortalecer la calidad de los servicios ofrecidos en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Miguel.

A. PLAN DE CAPACITACION

1.	Generalidades.....	78
a.	Justificación.....	78
b.	Objetivos.....	78
2.	Elaboración del plan.....	79
a.	Enfoque de necesidades específicas....	79
b.	Definición de objetivos.....	81

c. División del trabajo.....	81
d. Determinación del contenido.....	82
e. Elección de los métodos.....	83
f. Definición de los recursos necesarios.	84
g. Definición de la población objetivo...	87
h. Determinación del lugar.....	88
i. Determinación de la fecha periodicidad y duración.....	88
j. Cálculo del costo.....	89
3. Desarrollo del plan.....	95
a. Contenido de los módulos.....	96
b. Programación.....	99
c. Descripción modular.....	100
4. Propuesta de implementación del plan de capacitación.....	109
a. Actividades.....	109
5. Evaluación y Seguimiento.....	

113

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

1. Nómina del Concejo Municipal.
2. Censo dirigido a los empleados.
3. Tabulación del censo dirigido a los empleados.

4. Encuesta dirigida a los usuarios.
5. Tabulación de la encuesta dirigida a los usuarios
6. Diploma.
7. Certificado de Asistencia.
8. Evaluación de la capacitación.
9. Evaluación.

APENDICE

RESUMEN

La presente investigación se orienta a las secciones Identificación Personal, Registro del Estado Familiar y Catastro de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Miguel, debido a que ésta institución no cuenta con un proceso de capacitación de personal, que le permita lograr los objetivos y metas establecidos mediante el aprovechamiento óptimo de sus recursos.

En base a esa necesidad, se plantea el Diseño de un Plan de Capacitación de Personal orientado a mejorar la calidad de los servicios que ofrece la Alcaldía, con ello la institución estará logrando planificar sus actividades, elaborando planes y programas de capacitación para que sus empleados realicen sus tareas de manera eficiente.

Para el desarrollo del presente trabajo, se establecieron los objetivos siguientes:

- Identificar las necesidades de capacitación que tienen los empleados que laboran en las secciones Identificación Personal, Registro del Estado Familiar y Catastro.

- Determinar los elementos necesarios para elaborar un Plan de Capacitación que permita mejorar la calidad de los servicios que ofrecen las secciones.
- Determinar los niveles de eficiencia y eficacia en los servicios ofrecidos por las secciones.

La metodología utilizada en la investigación de campo, fue una entrevista realizada a cada uno de los jefes, un censo dirigido a los treinta y ocho empleados, y una encuesta que se realizó a ciento cuarenta usuarios de los servicios de las secciones antes mencionadas.

Los problemas encontrados son los siguientes:

- A nivel organizacional, la institución no cuenta con una herramienta que refleje los lineamientos de administración a seguir para el logro del buen funcionamiento de la misma.
- A nivel del Recurso Humano, no se les proporcionan las suficientes herramientas para que los ayude a desarrollarse en su puesto de trabajo.
- A nivel de operaciones y tareas, la alcaldía no cuenta con un manual de descripción de puestos, y los

empleados las llegan a conocer hasta que ya están ocupando el cargo.

De acuerdo a los resultados que reflejó la investigación de campo, se llegó a las siguientes conclusiones:

- La alcaldía no tiene definida su Misión, Visión, Objetivos, Metas, Estrategias y no cuenta con un manual de funciones por lo que la mayoría de los empleados no conocen la organización y los pasos que requieren las actividades.
- Los empleados necesitan capacitación para reforzar conocimientos teóricos en calidad en el servicio al cliente.

En base a dichas conclusiones se presentan las siguientes recomendaciones:

- Que la alcaldía implante un Plan de Capacitación de personal para reforzar la calidad de los servicios que ofrecen las secciones.
- Que una vez que la alcaldía tenga establecido formalmente su Misión, Visión, Objetivos, Metas, Políticas y Estrategias se las hagan saber a su personal.

INTRODUCCION.

La presente investigación contiene el desarrollo de un Plan de Capacitación de Personal orientado a fortalecer la calidad de los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Miguel. Este será de beneficio a la institución, si las autoridades toman a bien fortalecer los conocimientos teóricos y prácticos a los empleados, a través de la capacitación, con ello se estará logrando mejorar la calidad de los servicios y la satisfacción de los usuarios.

Este documento esta integrado por tres capítulos. El capítulo uno contiene las generalidades de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Miguel, como sus antecedentes, aspectos legales, su estructura organizativa, y los servicios que ofrece; un marco de referencia sobre capacitación, plan de capacitación de personal, calidad y calidad en el servicio.

El capítulo dos presenta el desarrollo de la investigación de campo; la metodología utilizada; su correspondiente diagnóstico, en el cual se determinaron las necesidades reales de capacitación; y se realizaron las conclusiones y sus respectivas recomendaciones.

El capítulo tres contiene la propuesta de un Plan de Capacitación de Personal, que servirá para fortalecer la calidad de los servicios ofrecidos por la Alcaldía.

Este plan se encuentra diseñado tomando en cuenta cada uno de los elementos que lo integran: objetivos, división del trabajo, determinación de contenidos, métodos elegidos, recursos a utilizar, población objetivo, lugar, fecha, periodicidad, duración, y costo, entre otros. Además contiene el desarrollo, programación, descripción de módulos, y los lineamientos que servirán para evaluar y darle seguimiento al plan.

CAPÍTULO I.

GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE PLAN DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y CALIDAD.

A- GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL.

1. Antecedentes del municipio de San Miguel.

El 11 de julio de 1812 se le dio a la Villa de San Miguel de la Frontera el título de “Noble y Leal Ciudad” pero fue el 12 de Julio de 1824 cuando creció su importancia al designársele Cabecera Departamental.^{1/}

El departamento de San Miguel tiene una población aproximada de 489,887 habitantes, de los cuáles 291,984 pertenecen al municipio de San Miguel. Este municipio tiene una extensión de 593.98 Km., cuenta con 32 cantones y 123 caseríos y sus límites jurisdiccionales son: al norte con los Municipios de Quelepa, Moncagua, Chapeltique y Uluazapa del Departamento de San Miguel, y Jococho del Departamento de Morazán; al este, con los mismos Municipios del Departamento de San Miguel y los de Yayantique y El Carmen del Departamento de La Unión; al sur, con los municipios de Chirilagua, El Tránsito, San Rafael de Oriente del Departamento de San Miguel; al oeste, con los municipios de San Jorge, Chinameca y Quelepa.^{2/}

¹ Revista: Reseña de los más relevantes logros alcanzado por la Alcaldía Municipal de San Miguel. 1991-1994, Editada por Impresora Punto de color/1194. Pág. 2.

²Listado de Códigos de la Unidad de Información. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Pág.7

El Municipio constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo el ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio esta encargado de la rectoría y gerencia del bien común local en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.^{3/}

En la alcaldía municipal de San Miguel el concejo municipal se encuentra integrado por un alcalde, un síndico, y 16 regidores o concejales, de los cuales 12 son propietarios y 4 suplentes (Ver anexo 1).

2. Aspectos legales.

Las municipalidades constituyen la unidad política administrativa primaria en su propio territorio, con autonomía para gobernar. Estas están sujetas a diferentes leyes para su buen funcionamiento dentro de las cuales se pueden mencionar:

a) Constitución de la República de El Salvador.

En la sección segunda del capítulo VI de dicha constitución, están contemplados los artículos que se refieren a las Alcaldías Municipales que son:

³Código Municipal. Editorial Jurídica Salvadoreña.4ª Edición. El Salvador. Decreto Legislativo No. 730. Diario Oficial No. 210. Tomo No. 345, del 11 de Noviembre de 1999.Pág. 3.

El Art. 202 expresa que "para el gobierno local, los departamentos se dividen en municipios, que estarán regidos por concejos formados de un alcalde, un síndico y dos o más regidores cuyo número será proporcional a la población".^{4/}

Luego en el Art. 203 se menciona que "los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo y se regirán por un código municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas".^{5/}

También se puede mencionar el Art. 204 de dicha constitución, donde se especifican las funciones de autonomía que pueden realizar las Alcaldías, que son: crear, modificar y suprimir tasa y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca; decretar su presupuesto de ingresos y egresos; gestionar libremente en las materias de su competencia; nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias; decretar ordenanzas y reglamentos locales; elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas de las mismas, para ponerlas como ley a la Asamblea Legislativa".^{6/}

⁴ Constitución de la República de El Salvador. El Salvador. Decreto Legislativo No. Diario Oficial No. 234. Tomo No. 281, del 16 de Diciembre de 1983. Pág. 36.

⁵ Constitución de la República de El Salvador. El Salvador. Decreto Legislativo No. Diario Oficial No. 234. Tomo No. 281, del 16 de Diciembre de 1983. Pág. 37.

⁶ Constitución de la República de El Salvador. Editorial. 3ª Edición. El Salvador. Decreto Legislativo No. Diario Oficial No. 234. Tomo No. 281, del 16 de Diciembre de 1983. Pág. 37.

b) El Código Municipal.

El Art. 1 del código municipal dice de la siguiente manera: "El presente código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios".^{7/}

De acuerdo al Art. 4 le compete a las Alcaldías: la elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbanos y rurales de la localidad; la supervisión de precios, pesas, medidas y calidad; el desarrollo y control de nomenclatura y ornato público; la promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes; la promoción del desarrollo industrial, comercial y agrícola, artesanal y de los servicios; la formación del Registro Civil de las personas y de cualquier otro registro público que se le encomendare por la ley; la prestación del servicio de Policía Municipal; la formación de Registro de ciudadanos de acuerdo a la ley; la creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el mercadeo y abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad.^{8/}

⁷ Código Municipal. Editorial Jurídica Salvadoreña. 4ª Edición. El Salvador. Decreto Legislativo No. 730. Diario Oficial No. 210. Tomo No. 345, del 11 de Noviembre de 1999. Pág. 3.

⁸ Código Municipal. Editorial Jurídica Salvadoreña. 4ª Edición. El Salvador. Decreto Legislativo No. 730. Diario Oficial No. 210. Tomo No. 345, del 11 de Noviembre de 1999. Pág. 4.

Acerca del gobierno municipal el Art. 24 cita: " El gobierno Municipal estará ejercido por un concejo que tiene carácter deliberante y normativo y lo integrará un Alcalde, un síndico y regidores o concejales, donde el concejo es la autoridad máxima del municipio y será presidido por el Alcalde".^{9/}

c) Ley Tributaria Municipal.

En el Art. 1 se explica la finalidad de esta ley de establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria de conformidad con el artículo 204 de la Constitución de la República.^{10/}

Sobre las diversas categorías tributaria municipales, el Art. 3 cita que "son tributos municipales, las prestaciones, generalmente en dinero, que los municipios en el ejercicio de su potestad tributaria exigen a los contribuyentes o responsables, en virtud de una ley u ordenanza, para el cumplimiento de sus fines.

⁹ Código Municipal. Editorial Jurídica Salvadoreña. 4ª Edición. El Salvador. Decreto Legislativo No. 730. Diario Oficial No. 210. Tomo No. 345, del 11 de Noviembre de 1999. Pág. 9.

¹⁰ Ley General Tributaria Municipal. El Salvador. Decreto Legislativo No. 86. Pág. 3.

Son tributos municipales: los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales municipales.^{11/}

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

Para el ejercicio de la administración del patrimonio, el estado establece la contraloría de la Corte de Cuentas de la República, que es la entidad encargada de fiscalizar la hacienda pública.

Según cita el Art. 1 de la Ley de la Corte de Cuentas de la República, la Corte es el organismo encargado de la fiscalización de la Hacienda Pública en general y de la ejecución del presupuesto en particular.

3. Estructura organizativa de la alcaldía municipal de San Miguel.

En cuanto a su estructura organizativa según se observa en el siguiente organigrama, actualmente se encuentra de la siguiente manera:

¹¹ Ley General Tributaria Municipal. El Salvador. Decreto Legislativo No. 86. Pág. 3.

Concejo Municipal.

Dentro de sus facultades estan: emitir ordenanzas, reglamentos y acuerdos para nombrar el gobierno y la administración municipal; aprobar los planes de desarrollo urbano y rural; elaborar y aprobar el presupuesto de ingresos y egresos del municipio; velar por la buena marcha del gobierno, etc.

Alcalde Municipal.

Es quien representa legal y administrativamente el municipio. Es el titular del gobierno y de la administración municipal, principalmente le corresponde llevar relación entre la municipalidad y los organismos públicos y privados, así como con los ciudadanos en general; cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, y acuerdos emitidos por el concejo, la administración municipal, organizar y dirigir la policía municipal, etc.

Gerencia General.

Ejerce la gestión administrativa de la Alcaldía, teniendo bajo su cargo las gerencias de los mandos intermedios.

Gerencia de Servicios Ciudadanos.

Básicamente se encarga de velar que se proporcionen los servicios públicos al municipio, que permitan satisfacer las necesidades de la población.

Gerencia Financiera.

Se encarga de dirigir, realizar y supervisar las actividades propias de su campo.

Gerencia de Participación Ciudadana.

Promueve la participación de la población a través de la planificación para satisfacer las necesidades de cada comunidad. Además impulsa la formación de la mujer, la cultura y el deporte, y apoya la educación.

Gerencia Administrativa.

Tiene como función la administración de los recursos humanos, materiales, los servicios generales y el archivo.

Gerencia de Planificación y Desarrollo Urbano.

Se encarga de la planificación local, urbanismo, ordenamiento de la ciudad, etc.

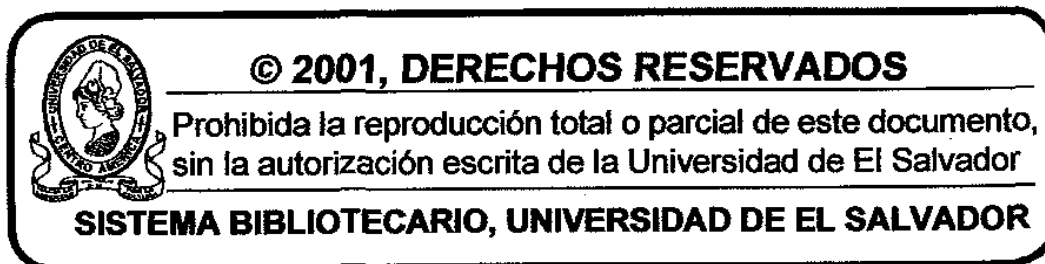
Para el presente trabajo el personal objeto de estudio lo integraran los empleados que laboran en las secciones:

Registro del Estado Familiar.

Su función es emitir partidas de nacimientos, matrimonio, unión no matrimonial, divorcio, defunción, adopciones, etc,

Sección de identificación personal.

Emite las cédulas de identificación personal, las cuales estarán vigentes hasta noviembre del año 2,002 luego se sustituirán por el nuevo Documento Unico de Identidad (DUI), pero manteniendo siempre el servicio de entrega del carnét de minoridad para las personas menores de 18 años.



Catastro Municipal.

Realiza y verifica medidas para el cobro de los impuestos municipales a empresas de servicios, comerciales y financieras; y el cobro de tasas por servicios municipales prestados.

4. Servicios ofrecidos por la Alcaldía Municipal de San Miguel.

Dentro de los servicios ofrecidos se pueden mencionar los siguientes: aseo público, ornato y mantenimiento de calles y caminos, alumbrado público, mercados municipales, rastro y tiangué, cementerio, biblioteca, mantenimientos de parques y jardines, extensión de documentos, cobro de tasas por servicios municipales, cobro de impuestos a empresas, organización de las festividades patronales, etc.

B. MARCO DE REFERENCIA SOBRE PLAN DE CAPACITACION DE PERSONAL Y CALIDAD.

1. Capacitación.

a. Definición.

"Es un proceso a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos".^{12/}

"La capacitación involucra el proporcionar a los empleados, nuevos o no, la experiencia básica que requieren para desempeñar sus puestos".^{13/}

Puede definirse entonces a la capacitación como un proceso aplicado de manera sistemática y organizada mediante el cual se

¹² Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5^a Edición. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia. 1999. Pág. 557.

¹³ Dessler, Gary. Administración de Personal . 4^a Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1983. Pág. 269.

procura que las personas adquieran conocimientos, habilidades y actitudes, y sus objetivos se encuentran directamente relacionados con los objetivos de la empresa.

b. Conceptos relacionados.

Para efectos del desarrollo de la presente investigación y para no confundirse en una serie de conceptos que algunos autores consideran sinónimo de capacitación, se tomarán las denominaciones capacitación, entrenamiento, educación, desarrollo, adiestramiento y aprendizaje, bajo el título único de "capacitación", haciéndose necesario para una mayor comprensión definir cada uno de éstos términos:

Entrenamiento: "Es un proceso educativo a corto plazo de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de los objetivos definidos."¹⁴/

Educación: "Es la adquisición intelectual por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos o humanos que lo rodean".¹⁵/

Desarrollo: "Es un proceso de instrucción a largo plazo, en el que se utiliza un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal puede adquirir conocimientos teóricos y conceptuales con finalidades generales".¹⁶/

Adiestramiento: "Es de carácter más práctico y para un puesto concreto en toda clase de trabajo e indispensable, aún suponiendo una capacidad previa".¹⁷/

¹⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5^a Edición. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia. 1999. Pág. 557.

¹⁵ Arias Galicias, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México. 1984. Pág. 320.

¹⁶ Sikula, Andrew F. Administración de Recursos Humanos en Empresas. Editorial Limusa. México. 1982. Pág. 259.

¹⁷ Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal I Parte. Editorial Limusa S.A de C.V. México. 1985. Pág. 103.

Aprendizaje: "Es un cambio relativamente permanente en la conducta, que resulta de la práctica reforzada o de la experiencia."¹⁸/

Cada uno de estos conceptos enfatiza en la utilidad que tiene la capacitación, al proporcionar conocimientos teóricos y prácticos sobre las diferentes funciones que se desarrollan en la organización.

En la medida en que un trabajador se capacite, así mismo, está entrenándose, educándose, desarrollándose, adiestrándose y aprendiendo. Cuando el recurso está capacitado le es mucho más fácil ejecutar sus labores al poner en práctica sus conocimientos, habilidades y actitudes.

c. Importancia.

Del recurso humano depende la mejor utilización de los demás recursos, y el logro de los objetivos trazados dentro de las empresas; es por ello que la capacitación de personal se hace importante tanto para beneficio de la institución como del mismo empleado. Mediante la capacitación los empleados pueden aumentar sus conocimientos y habilidades lo que les permite desarrollar su trabajo más eficientemente, y a la vez mejorar sus actitudes.

d. Objetivos.

Los empleados que ahora son competentes no lo serán siempre, sus habilidades pueden disminuir con el desarrollo tecnológico, la institución puede ingresar a nuevas áreas cambiando sus tipos de trabajo y las forma de realizarlo, entre otros. Es por ello se debe desarrollar al personal mediante capacitación, teniendo como objetivos los siguientes:

¹⁸ Luthans, Fred. Introducción a la Administración. Editorial Mc Graw-Hill. México. 1984. Pág. 237.

- Hacer que el empleado se vuelva más competente dentro de su puesto de trabajo.
- Mejorar el desempeño en el trabajo de los empleados, dándoles a conocer las políticas, objetivos y metas que persigue la Institución.
- Desarrollar al empleado para algún puesto futuro dentro de la Institución, ya sea por ascenso o por rotación de personal.
- Utilizar de la mejor forma los recursos humanos, económicos y materiales con los que la Institución cuente.
- Proporcionarle al empleado las herramientas necesarias para que trate de una forma cortés y hospitalaria tanto a los clientes internos (compañeros de trabajo) como externos (usuarios del servicio).

e. Etapas del Proceso.

El proceso de capacitación comprende cuatro etapas que se describen a continuación:

- Inventario de necesidades.

El inventario de necesidades puede efectuarse en tres niveles de análisis: análisis de la organización, de los recursos humanos, y de las operaciones y tareas.

- Análisis de la organización: se realiza un análisis general a la organización en aquellos factores como: su misión, objetivos, políticas, etc. lo cuál ayuda a establecer los parámetros de la capacitación para responder a las necesidades de la institución

- Análisis del recurso humano: se verifica si el recurso humano es suficiente para realizar las tareas actuales y futuras de la organización. Se analiza al personal mediante un examen que contengan datos como: edad, nivel de conocimiento, actitud del

empleado con relación al trabajo y la empresa, nivel de habilidades, índice de ausentismo, descripción del cargo, etc.

- **Análisis de las operaciones y tareas:** permite la preparación de capacitación para cada cargo por separado, con el fin de que el empleado adquiera las habilidades necesarias para desempeñarlo.

Las necesidades resultantes de los análisis anteriores que sean encontradas deben situarse en orden de prioridad o de urgencia para solucionarlas.

▪ **Programación de la capacitación.**

Abarca los aspectos: ¿Cuál es la necesidad?, ¿Cuál es su causa?, ¿Es parte de una necesidad mayor?, ¿Es una necesidad inmediata?, ¿Es permanente o temporal?.

Los elementos principales del programa de capacitación, deben dar respuesta a las preguntas qué, cuándo, dónde y cómo debe de enseñarse, además quién debe aprender y quién debe enseñar para así lograr los objetivos que deben plantearse en dicho programa.

▪ **Ejecución de la capacitación.**

La ejecución depende de la adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización, la calidad del material de capacitación presentado, la cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa, la calidad y preparación de los instructores, y la calidad de los aprendices.

▪ **Evaluación de la capacitación.**

Se deben considerar dos aspectos, el primero determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el

comportamiento de los empleados, y el segundo verificar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

f. Técnicas de capacitación.

Las técnicas de capacitación pueden clasificarse de la siguiente manera: en cuanto al uso, al tiempo y al lugar de aplicación.

▪ **Técnicas de capacitación en cuanto al uso:**

- Orientadas al contenido: se refiere a la transmisión de conocimiento o de información; técnica de lectura, de recursos audiovisuales, instrucción programada e instrucción por computador.

- Orientadas al Proceso: están diseñadas para transmitir información, desarrollar conciencia de si mismo y de los demás y desarrollar habilidades interpersonales; se encuentra en ellas la dramatización, el entrenamiento de la sensibilidad y entrenamiento de grupos.

- Mixtas de Capacitación: se emplean para transmitir información y además para cambiar actitudes y comportamientos. Sobresalen las conferencias, los estudios de

casos, las simulaciones, juegos y varias técnicas en el cargo.

▪ **Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo.**

Se clasifican en dos tipos: aplicadas antes del ingreso al trabajo y aplicadas después del ingreso al trabajo.

- Técnicas Aplicadas antes del Ingreso al Trabajo (Capacitación de Inducción o de integración a la empresa): con esta técnica se busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar.

Se elabora un programa de integración con información referente a: la empresa, su historia, desarrollo y organización; el servicio ofrecido; los derechos y deberes del personal; los términos del contrato de trabajo; las normas y reglamentos internos; etc.

Al aplicar las técnicas de inducción mencionadas anteriormente se busca integrar al empleado en el cargo de manera adecuada, para que éste conozca la información general y necesaria acerca de la empresa, se reduce el número de despidos y acciones correctivas, el nuevo empleado es instruido de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del cargo que va a ocupar.

- Capacitación después del Ingreso al trabajo: esta técnica consiste en que después del ingreso a ejercer el cargo, el entrenamiento podrá llevarse a cabo tanto en el lugar del trabajo como fuera del lugar de trabajo.

▪ **Técnicas de Capacitación en cuanto al lugar de aplicación.**

- Capacitación en el lugar de trabajo: constituye la forma más común de transmitir las enseñanzas más necesarias a los empleados, y a así aprenden mientras trabajan.

- Capacitación fuera del trabajo: estas son complementarias a la capacitación en el lugar de trabajo, su ventaja radica en que el personal puede dedicar toda su atención a la capacitación, lo que no es posible cuando esta involucrado en las tareas propias del cargo.

Las técnicas principales fuera del lugar del trabajo son las aulas de exposición; películas, diapositivas, videos; métodos de casos; discusión en grupos, debates, dramatización, etc.

g. Métodos de capacitación.

Existen varios métodos de capacitación, el uso de ellos depende de las consideraciones de tiempo, costo, esfuerzo, disponibilidad, preferencias del instructor, número de personas que se van a capacitar, profundidad de conocimientos requerida, antecedentes del personal que se va a capacitar y otros factores igualmente importantes. Los métodos que se utilizan comúnmente son:

- **Capacitación en el Trabajo.**

Es la más apropiada para enseñar procedimientos y capacitaciones que se pueden aprender en pocos días o semanas. La principal ventaja de la capacitación en el trabajo es que la persona aprende con el equipo actual y el ambiente real del trabajo.

- **Vestibular.**

La capacitación Vestibular está asociada con la enseñanza de rutinas que requieren poca actitud. El método es más apropiado cuando se va a capacitar muchos empleados nuevos al mismo tiempo para la misma clase de trabajo. La capacitación trata la teoría así como la práctica.

- **Demostración y Ejemplo.**

Una demostración comprende una descripción por medio del uso de experimentos o ejemplos. El modo más fácil y directo para que un administrador enseñe a un empleado como efectuar una tarea, es que el supervisor mismo realice la tarea, explicando paso por paso el "por qué" y el "cómo". Este método se puede usar para enseñar operaciones mecánicas o relaciones interpersonales.

- **Simulación.**

Un simulacro es un caso que tiene la apariencia de una situación real, pero de hecho es una imitación de esa situación. Comúnmente en los ejercicios de simulación el interés y la motivación son altos, pero las acciones del empleado duplican las condiciones reales.

- **Clase.**

Consiste en una enseñanza sistemática impartida por instructores que usan recursos pedagógicos y estimulan la participación y resuelven dudas e inquietudes.

Otros métodos de capacitación existentes son:

- **Capacitación en salones de clases.**

Este tipo de método, se usa en las escuelas de capacitación si se requiere aprender filosofía, conceptos, actitudes, teorías y resolución de problemas.

- **Conferencia**

Es un discurso relacionado con una materia específica que se va a utilizar para propósitos de instrucción, se puede utilizar para grupos muy grandes y por consiguiente el costo por persona que se capacita es muy bajo.

- **Mesa Redonda**

Es una reunión formal en la que se efectúa el examen de una materia y hay discusión de grupos pequeños. Son un intercambio mutuo de información, el aprendizaje se facilita por medio de la participación oral y las interacciones de los miembros.

h. Criterios para seleccionar los métodos a utilizar.

Para seleccionar adecuadamente el método a utilizar en el proceso de capacitación para los empleados, se deben tomar en cuenta algunos criterios, tales como:

- Conocer si el método se orienta hacia los conocimientos, actitudes o destrezas de los empleados.
- Saber si el método seleccionado se aplica dentro del puesto de trabajo o fuera de éste.
- Si la inversión que se hará en el desarrollo de la capacitación, así como la administración de ella.
- El método debe ser flexible, dependiendo del tamaño del grupo a capacitar.
- Debe estar acorde a las destrezas del capacitador.
- La instalación, la cantidad de equipo y material disponible para desarrollar la capacitación.

2. Plan de Capacitación.

a. Definición.

Un Plan de capacitación se define como “la descripción detallada de un conjunto de actividades de aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados”.^{19/}

¹⁹ Corona Vargas, Eduardo. Instrumentos para la Formación de los Responsables de la Capacitación. INSAFORP. El Salvador. 2000. Pág. 57.

Lo anterior puede explicarse de manera más detallada, un Plan de Capacitación busca organizar la forma en que se van atender las necesidades diagnosticadas: qué, a quién, cuándo y cómo entrenar, con el fin de desarrollar adecuadamente las capacitaciones que se vayan a impartir.

b. Importancia.

Un Plan de Capacitación permite a las autoridades de cualquier empresa que puedan capacitar a sus empleados para que se desarrollen eficazmente en sus labores y así puedan dar un mejor servicio al cliente.

La programación de los temas a desarrollar, el contenido de los módulos, la descripción de cada uno de ellos; incluyendo aún el tiempo de duración de las actividades y los responsables, ayuda a que las capacitaciones se realicen eficientemente y que los resultados obtenidos sean los esperados.

c. Objetivos.

Los objetivos de un Plan de Capacitación son:

- Orientar las actividades de capacitación al señalar los objetivos, actividades, técnicas y recursos que se aplicarán durante los procesos de instrucción.
- Seleccionar los contenidos al tener como parámetro el análisis de actividades de manera organizada.

- Ofrecer al instructor la visión del conjunto del evento, permitiéndole conocer la estructura del mismo.
- Brindar al capacitando la visión total respecto a cómo será el proceso de aprendizaje durante el período establecido.
- Proporcionar las bases para efectuar la evaluación de la capacitación con base en resultados.
- Ayuda a los instructores a pensar y a imaginar el desarrollo de los eventos a medida que se estructuran.
- Permite prever las herramientas, materiales y medios auxiliares para realizar el evento, sesión, etc.
- Determina las diferentes etapas del evento de manera sistemática.
- Incorpora los contenidos necesarios para el desarrollo del evento sin saturarlo.
- En él se distribuye el tiempo dentro de un horario establecido.

d. Elementos que componen el Plan de Capacitación.

Un plan de capacitación incluye los siguientes elementos:

- Enfoque de necesidades específicas: determina en qué área se va capacitar.
- Definición clara de los objetivos de la capacitación: éstos deben estipular claramente los logros que se deseen a fin de satisfacer las necesidades de la empresa, del cargo y de los empleados.

- División del trabajo a desarrollar en módulos o ciclos: a fin de distribuir de mejor manera la temática a impartir.
- Determinación del contenido de la capacitación: se realiza de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.
- Elección de los métodos de capacitación: se elige el más conveniente para el tipo de capacitación que se va impartir.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación: tales como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, herramientas, materiales, manuales, etc.
- Definición de la población objetivo: es decir, el personal que va a ser capacitado considerando el número de personas, disponibilidad de tiempo, grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
- Determinación del lugar donde se efectuará la capacitación: se consideran las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- Determinación de la fecha, periodicidad y duración: se considera la ocasión, el período y el horario más oportuno.

- Cálculo del costo: son aquellos que se utilizarán para poner en marcha la capacitación.

3. Calidad.

a. Antecedentes.

En la década de 1910 la calidad es responsabilidad del Mayordomo: los trabajadores ya no pueden estar verificando la calidad de los productos y la responsabilidad recae ahora en quién no hace el trabajo, el mayordomo, teniendo solo la oportunidad de corregir, pero no de prevenir.

Luego en la década de 1940 aparece el control estadístico de la calidad: el mundo está ávido de productos y urge acelerar la producción, se empiezan aplicar tablas de muestreo para no tener que inspeccionar al 100%, con una muestra se puede definir la calidad de todo el lote.

Para la década de 1960 se desarrolla el Control Total de Calidad: en Japón empieza a fomentar los conceptos de control total de calidad con el nombre de Control de calidad en todo lo ancho y largo de la compañía.

Surge entonces, en la década de 1980 la Administración por Calidad: los sistemas de control de calidad que se difundieron por el mundo adquieren características particulares en cada país y empresa que los implantaba, considerando sus propias necesidades, sus características, su gente y sus objetivos, creando el modelo Administración por Calidad, tomando como base los conceptos de aplicación general creados en Japón y completando y enriqueciéndolo con nuevas ideas propias.

b. Definición.

Según Patrick Lyonnet "calidad es la satisfacción de las necesidades o del servicio apreciada por el cliente".²⁰/

Para Joseph M. Juran, "la calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes y en circunstancias hacen satisfactorio el producto".²¹/

La calidad entonces puede definirse como la actividad que tiende a dar garantía de que los servicios se realizan de una forma controlada y de acuerdo a las especificaciones, normas y procedimientos aplicables, con fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

c. Importancia

La calidad se ha convertido en una tendencia básica en las organizaciones, ya que se centra en el incremento de resultados excelentes y confiables en función de los usuarios que reciben el producto o servicios.

Todos los empleados deben hacer su trabajo con calidad, sin embargo para los supervisores y jefes es un compromiso hacer que su personal haga su trabajo con calidad, esto ayuda a que desaparezcan las actitudes negativas hacia el trabajo.

²⁰ Lyonnet, Patrick. Los Métodos de Calidad Total. Ediciones Diaz de Santos. España. 1989. Pág. 174.

²¹ Juran, Joseph M. Análisis de la Planeación de la Calidad. 3ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México. 1995. Pág 132.

d. Objetivos.

Los objetivos de la calidad son metas que deben alcanzarse en la labor relacionada con la calidad del producto o servicio. Para que la empresa ofrezca productos o servicios de calidad debe tener los siguientes objetivos:

- Conocer cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes para que sean atendidos satisfactoriamente y se sientan la persona más importante.
- Hacer las cosas bien desde la primera vez, cometiendo cero errores en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio y así optimizar los recursos utilizados.
- Evitar reclamos, cambios, o mala referencia de los productos o servicios por parte del cliente y así lograr una buena imagen.

e. Principios Básicos.

Toda empresa debe ofrecer a sus clientes calidad en sus productos y para el logro de esto debe tomar en cuenta una serie de principios básicos necesarios para que los productos y/o servicios sean de calidad y satisfagan plenamente al cliente que son:

- Identificar a los clientes y determinar cuáles son sus necesidades, para desarrollar un servicio de acuerdo a sus exigencias, se deben establecer objetivos de calidad, es

decir, qué se quiere alcanzar (competitividad, costos bajos, fidelidad del cliente, prestigio en sus productos o servicios, etc.).

- Después de haber planificado las necesidades de los clientes, las características del producto, los objetivos y los procesos, se pasa a la etapa de control de calidad, y se implanta un sistema de medición para establecer diferencias de acuerdo a la forma en que se ha planeado y la situación actual, para determinar diferencias y de acuerdo a esto interpretarlas y actuar para corregirlas.
- Luego de haber identificado diferencias en el control, hay que mejorar la calidad de los productos y/o servicios, para esto se deben identificar y organizar proyectos de mejora con el fin de realizar un diagnóstico para descubrir cuáles son las causas y aportar soluciones. Finalmente se debe comprobar la eficacia de las soluciones adoptadas e implantar controles para mantener los logros.

f. Pilares de la calidad.

Se necesita realizar actividades concretas diariamente, para acercarse cada vez más al objetivo de hacer las cosas bien desde el principio, éstas son los cuatro pilares de la calidad que pueden ser explicados de la siguiente manera:

- **Que todos sepan lo que deben lograr en el trabajo:** que tengan claras las metas y que consideren la razón de ser de su puesto, y de la contribución que aportan para los resultados de los departamentos.

- **Que todos se capaciten para hacer el trabajo bien desde la primera vez:** si ya se ha comprendido lo que se espera del trabajo de cada uno y se han fijado metas y objetivos, el siguiente paso está dividido en dos:

- Capacitación. Hacer especialistas a las personas en su trabajo, aprender los detalles que tiene el puesto, y aprender cada vez más del trabajo que se realiza.

- Estandarización. Un estándar del trabajo es un documento donde se ha escrito cómo se hacen las cosas y que se puede consultar, éste servirá para: lograr un nivel uniforme de calidad y de productividad, conservar una referencia para recordar siempre la manera correcta de hacer las cosas y así no volver a incurrir en las fallas superadas, tener una base para mejorar el trabajo, facilitar el entrenamiento de nuevos empleados, etc.

- **Que se tenga lo necesario para hacer el trabajo bien hecho siempre a la primera vez:** que el personal cuente

con los medios físicos apropiados para hacer su trabajo bien desde el principio, no lo más sofisticado, caro, o moderno, sino lo más conveniente y adecuado.

- **Que todos tengan el deseo de hacer un buen trabajo:** la seguridad de los colaboradores en su empleo depende más de la manera como los traten sus jefes que de los contratos de planta.

g. Mandamientos de la calidad

Para que en las empresas el personal comprenda que es el cliente el centro de ella, se requiere un esfuerzo complementario. El conocimiento de los diez mandamientos de la calidad puede contribuir a que los empleados cambien de comportamiento y ofrezcan servicios de calidad, estos son:

- **Satisfacción de los Clientes.**

Casi siempre los clientes son receptores pasivos de los productos o servicios ofrecidos, en cambio la calidad sitúa al cliente como la persona más importante de la organización. Para satisfacer al cliente se tiene que ver que los productos o servicios sean de calidad, así también como las formas de entrega de éstos tiene que ser con calidad y que los precios sean los adecuados.

- **Calidad Garantizada.**

Cuando el cliente obtiene un producto y/o servicio espera que sea de buena calidad, por lo que las organizaciones deben colocarse en el lugar del cliente.

- **Gestión en los Procesos.**

Un proceso es una secuencia de actividades que tienen valor intrínseco para un cliente.

Se ve a la empresa como un gran proceso que tiene la obligación de satisfacer las necesidades de los clientes.

Trabajar en cadena cliente-proveedor-cliente es la integración del esfuerzo de todos en busca de lograr un objetivo común: proporcionar un producto a plena satisfacción de un cliente.

- **No aceptar errores.**

El patrón de desempeño en todas las personas debe ser cero defectos, con lo que se busca lograr la perfección en las tareas. Todos en la empresa deben tener clara noción de lo que se considera como aceptable, esta noción debe nacer de un acuerdo con el cliente que permita la formalización de los procesos correspondientes dentro de los principios de la calidad garantizada.

- **Mejora Continua.**

Las necesidades de los clientes cambian de manera permanente, ya sea por los avances de la tecnología, la especialización de la

oferta, el crecimiento de la competencia, etc. y las empresas deben mantenerse al día.

▪ Desarrollo de los Recursos Humanos

Las personas son el recurso más importante para alcanzar los objetivos de las empresas y solamente por medio de la capacitación, el personal puede tener un espíritu de colaboración e iniciativa propia que les permita desenvolverse de manera eficaz en su trabajo.

▪ Gestión Participativa

Es necesario crear una cultura de participación y dar al personal la información necesaria en el momento oportuno. La participación fortalece las decisiones, moviliza energía y genera el compromiso de todos con el resultado del trabajo, es decir, responsabilidad.

▪ Constancia de los Objetivos

La definición de objetivos a través de un proceso participativo de planificación, basado en información correcta, provoca compromiso, confianza, y alineamiento de las acciones dentro de la empresa.

▪ Delegación

El mejor control resulta de la responsabilidad atribuida a cada uno. Es necesario saber delegar, es decir transferir poder y responsabilidad a las personas que tengan las condiciones para asumir lo delegado.

▪ Información y Comunicación

La Calidad tiene como requisito la transparencia en el flujo de la información, dentro de la empresa todos deben entender cuál es la misión, los objetivos y planes de la empresa. Además otro aspecto relevante es la comunicación con los clientes, dado que cualquier contacto comunica: un catálogo, un contacto por teléfono, una visita, etc.

4. Calidad en el Servicio.

a. Definición de servicio.

Servicio es "cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra y que en esencia, es intangible y no da lugar a la propiedad de nada".^{22/}

Puede decirse entonces que servicio es un beneficio que se ofrece de una parte a otra y que es intangible, inseparable, heterogéneo, perecedero y con falta de propiedad.

b. Importancia del Servicio

La importancia del servicio radica en que éste viene a satisfacer una necesidad ya existente a través de su utilización, únicamente durante el tiempo o período en que se que se haga uso de éste.

Lo anterior indica que en la medida en que se utilice un servicio se estará simultáneamente satisfaciendo una necesidad, la cuál por lo general necesita ser atendida de manera constante.

²² Kotler, Philip. Mercadotecnia. 6ª Edición. Editorial Prentice hall. México. 1996. Pág. 138.

c. Objetivos del Servicio.

Los servicios tienen como objetivos:

- Satisfacer las necesidades que el cliente tiene del servicio.
- Hacer que el cliente se sienta comprometido con la empresa, esto significa que si el cliente es bien atendido, éste quedará con deseos de regresar.
- Diferenciarse con la competencia, a través de la prestación de un buen servicio.
- Dar una atención rápida, idónea y sin error, esto funciona como fidelizador del cliente a la institución.

d. Características de los Servicios.

Las características de los servicios son:

- **Intangibles:** no se pueden ver, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de ser adquiridos. La intangibilidad es la característica definitiva que distingue los productos de los servicios.
- **Inseparables:** los servicios primero se venden, después se producen y al mismo tiempo se consumen, es decir que

el proceso del servicio es simultáneo. El personal de producción del servicio, en muchos casos es el que vende y/o interactúa más directamente con el cliente o usuario mientras éste hace uso del servicio.

Por eso son inseparables de quienes lo proporcionan, lo contrario de un producto que se produce en un lugar, se vende en otro y es consumido por el cliente en otro lugar.

- **Heterogéneos:** es difícil lograr la estandarización de producción en los servicios, debido a que cada (unidad) prestación de un servicio puede ser diferente de otras "unidades". Además no es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Así mismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra.
- **Perecederos:** los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar.
- **Propiedad:** la falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. En un servicio el pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos.

e. Pasos para un eficaz servicio al cliente

Desarrollar un eficaz servicio al cliente puede ser uno de los objetivos más remuneradores que se pueda lograr para la empresa, para ello es necesario seguir los pasos siguientes:

El primer paso es el empeño y dedicación de la dirección: los programas de servicios al cliente no pueden tener éxito en una compañía a menos que la gerencia les dedique la adecuada atención. Corresponde al Administrador General o al propietario forjar para la compañía una visión clara y precisa de los servicios, luego la dirección debe comunicar esa visión a todos sus empleados.

Luego el segundo paso es conocer a los clientes: qué le agrada de la empresa, qué no le gusta, qué desearía cambiar, sus expectativas, etc., teniendo en cuenta que las necesidades de los clientes cambian con regularidad y que hay que mantenerse al día para lograr satisfacerlos.

El tercer paso consiste en desarrollar normas para instaurar la calidad de servicios: la empresa tiene prácticas comerciales específicas que pueden mejorarse, por ejemplo ¿cuánto se demora la empresa en procesar un pedido?, cuando

se establecen normas en las prácticas ordinarias de negocios, se esta seguro del mejor desempeño de los empleados.

El cuarto paso se refiere a contratar, adiestrar y retribuir a un buen personal: los programas de buen servicio puede llevarlos a cabo sólo un personal especializado, el servicio es tan profesional como lo son las personas que lo prestan. Al personal hay que adiestrarlo para ofrecer lo último en servicios, hay que cerciorarse de que comprendan bien cuáles son las normas de la compañía, y recompensarlo adecuadamente, pues es el primer contacto que los clientes tienen con la empresa.

El quinto paso es recompensar los logros en el buen servicio: hay que reconocer, recompensar y reforzar un desempeño superior, hay que ponderar los pequeños logros igual que a un gran triunfo. También se debe recompensar a los clientes cuando muestran buena conducta como tales.

El sexto paso consiste en permanecer cerca de los clientes: hay que mantenerse en contacto con los clientes para aprender de ellos, encuestarlos, ver qué piensan sobre la empresa, pero no solo se trata de permanecer cerca de ellos sino de escucharlos.

El último y séptimo paso es trabajar para mejorar continuamente: aunque se hayan realizado todos los pasos anteriores, no existe programa o empresa perfecto, por lo

tanto se debe trabajar continuamente en mejorar los programas de servicio al cliente, esto será visto positivamente por clientes y empleados, y los servicios prestados serán cada vez mejores.

f. Definición de calidad en el servicio

"Es brindar a los clientes la atención necesaria para que estos se sientan satisfechos y con deseos de volver, contando para ello con excelentes procedimientos para que el producto o servicio sea ofrecido en forma puntual, eficiente y uniforme, además de contar con un personal capaz de relacionarse con los clientes en forma amistosa y con interés".²³/

Se entiende entonces como calidad en el servicio, satisfacer o en el mejor de los casos, sobrepasar las expectativas y necesidades del cliente, para lo cuál se hace necesario contar con un personal capaz y comprometido con la calidad.

²³ William B. Martín .Calidad en el Servicio al Cliente Guía para la Excelencia en el Servicio. Grupo editorial Iberoamérica. 1992. Pág. 53.

g. Importancia de la Calidad en el Servicio

“En la cambiante economía moderna, dar un servicio al cliente puede ser una diferencia vital para el éxito o fracaso de una empresa”.²⁴/

La calidad en el servicio genera más productividad en la empresa y le proporciona mayor satisfacción en el cliente, a través de la aplicación de diversas herramientas que ayudan a que los clientes vuelvan y que fomenta en ellos la lealtad hacia la empresa.

h. Significado de la Calidad en el Servicio.

La palabra calidad en el servicio debe expresar un concepto unificador que englobe todo lo referente al sentido de excelencia al que debe tender toda empresa, es por ello que dentro de la calidad en el servicio se incluye:

- La calidad de las prestaciones de la empresa (servicios)
- La calidad del trabajo de cada integrante de la empresa.
- La calidad del puesto de trabajo.
- La calidad de las relaciones entre las personas.

i. Fases de la Calidad en el Servicio.

La calidad en el servicio al usuario requiere cubrir las siguientes fases:

²⁴ Gerson, Richard. Más Allá del Servicio al Cliente. Editorial Iberoamérica, S.A de C.V. México. 1998. Pág. 3.

- Transmitir una actitud positiva: lo mejor en el servicio es mostrar una actitud positiva hacia el usuario, considerando aspectos como apariencia, lenguaje corporal, sonido de la voz y otros.
- Identificar las necesidades de los usuarios: para conocer y entender sus necesidades y anticiparlas.
- Satisfacer las necesidades de los usuarios: para conseguir la satisfacción en el servicio, se puede lograr haciendo que el usuario se sienta cómodo, importante y con un clima confortable.
- Asegurarse que los usuarios estén satisfechos: esto se logra prestando un servicio excelente, entendiendo que todos los usuarios son especiales y diferentes, manejando adecuadamente las quejas y dando un paso extra en el servicio al usuario.

j. Elementos importantes de la Calidad en el Servicio.

Es importante que las organizaciones cuenten con una guía para lograr la calidad en el servicio al usuario, la cuál debe ser adoptada por los empleados. Dicha guía comprende ocho elementos, los cuáles son:

- Sentirse bien con lo que se hace: aquí se refleja el nivel de satisfacción de cada persona con su trabajo, implica que al empleado le agrada el trabajo que realiza.
- Practicar la cortesía: el empleado debe ejercer la amabilidad y el buen trato al relacionarse con el usuario.
- Dar a los usuarios señales positivas: el empleado puede mostrar señales positivas a través del lenguaje, la apariencia y el sonido de la voz.
- Actuar para el usuario: todas las actividades del empleado deben estar enfocadas a los usuarios, con el fin de satisfacer sus necesidades.
- Aprender y crecer en el trabajo: el empleado debe aprender a realizar el trabajo para tener más capacidad para atender a los usuarios, esto permite que pueda crecer y desarrollarse en su trabajo.
- Demostrar involucramiento: el empleado debe mostrar un compromiso real y una participación activa con el usuario, a través de implicarse en el servicio de satisfacción al usuario.
- Proyectar imagen de experto: si el empleado presenta señales de experto, esto hace sentir al usuario seguro de que recibirá un buen servicio.
- Dar seguimiento al servicio: se refiere a la asistencia constante que se debe brindar a los usuarios, en cuanto a

lo que ellos necesitan para que estén satisfechos del servicio.

Capítulo II

Diagnóstico Administrativo de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Miguel.

El contenido del presente capítulo se refiere a la investigación de campo realizada en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Miguel, con el propósito de elaborar un diagnóstico que permita visualizar la situación actual de las capacitaciones que reciben los empleados de las secciones: Identificación Personal, Registro del Estado Familiar y Catastro.

Básicamente expone la metodología de la investigación: los objetivos, el método empleado, las diferentes fuentes utilizadas para la recolección de los datos, la determinación del universo y muestra, y la distribución de la población.

También se presenta el resultado de cada una de las preguntas utilizadas y dirigidas a los empleados y usuarios para elaborar su respectivo análisis, especificando su

alcance y limitaciones, y estableciendo las debidas conclusiones y recomendaciones.

B. METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN.

1. Objetivos de la investigación.

Objetivo General.

Determinar las necesidades de capacitación de personal para formular un diagnóstico en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Miguel, con el fin de fortalecer la calidad de los servicios ofrecidos.

Objetivos Específicos.

1. Identificar las necesidades de capacitación que tienen los empleados que laboran en las secciones Identificación Personal, Registro del Estado Familiar y Catastro.
2. Determinar los elementos necesarios para elaborar un plan de capacitación que permita mejorar la calidad de los servicios en las secciones Identificación Personal, Registro del Estado Familiar y Catastro.
3. Determinar los niveles de eficiencia y eficacia en los servicios ofrecidos por las secciones Identificación Personal, Registro del Estado Familiar y Catastro.

2. Método de la investigación.

En cuanto al método de investigación se utilizó el análisis y la síntesis, pues a través del primero se descompuso el todo en sus partes y se estudiaron los aspectos y relaciones que involucran las variables de las hipótesis para finalmente por medio de la síntesis integrar la información en base a la homogeneidad de sus cualidades.

3. Recolección de la información.

c. Fuentes Primarias.

La recopilación de la información resultó del contacto directo con el objeto de estudio, para lo cuál se hizo uso de las técnicas siguientes: la entrevista, el censo y la encuesta.

- **La entrevista:** se dirigió a los jefes de las secciones Identificación Personal, Registro Familiar, y Catastro, con la finalidad de detectar las áreas que consideran que necesitan reforzar sus subalternos a través de la capacitación para que éstos puedan ofrecer un mejor servicio al usuario, conocer como se desarrollan actualmente las capacitaciones, así como también conocer aspectos importantes de la Alcaldía tales como su misión, objetivos, etc. El instrumento utilizado para realizarla fue una guía de entrevistas y la información se recopiló en una libreta de notas.

- **El Censo:** sirvió para recopilar información sobre la población en estudio, en este caso 42 empleados que laboran en las secciones Identificación Personal, Registro Familiar y Catastro, de los cuales únicamente 38 respondieron. La información se empleó para conocer la actitud del empleado con relación al trabajo y a la empresa, los conocimientos, habilidades y actitudes que posee en la actualidad, el cargo que ocupa, las áreas en que quiere que se le capacite, entre otros. El instrumento utilizado fue un cuestionario dirigido al personal operativo de las secciones antes mencionadas.
- **La Encuesta:** se dirigió a 140 usuarios de las secciones Identificación Personal, Registro Familiar y Catastro, con el fin de conocer lo que opinan del servicio recibido y realizar un análisis que permita satisfacer sus necesidades. La encuesta se hizo durante cuatro días consecutivos, dos por la mañana de 8:00 a.m a 12:00 m. y dos por la tarde de 2.00 a 5.00 p.m.

d. Fuentes Secundarias.

Se recabó información complementaria conceptual sobre datos que tengan relación con el plan de capacitación, la calidad de los servicios y la municipalidad, la cual se encuentra fundamentada en fuentes bibliográficas tales como: libros, revistas, tesis, folletos, leyes, y otras publicaciones relacionadas al tema de investigación.

4. Determinación del Universo y Muestra.

a. Universo y Muestra.

El universo de estudio está conformado por el personal que labora en las secciones: Identificación Personal, Registro

Familiar y Catastro, que en total son 42 empleados. En esta investigación no se tomó una muestra sino que se procedió a censar al total del universo.

b. Distribución de la Población.

Los 42 empleados pertenecen a las secciones que tienen mayor contacto con el público, quedando distribuidos de la siguiente manera:

<u>SECCIONES</u>	<u>No.</u>	<u>de</u>
<u>EMPLEADOS</u>		
Identificación Personal	6	
Registro del Estado Familiar	19	
<u>Catastro</u>	<u>17</u>	
Total	42	

5. Tabulación y Análisis de la Investigación.

Contiene la información obtenida de la investigación de campo, ésta se ha colocado en cuadros simples con su respectiva frecuencia absoluta y porcentual, y a la vez se ha interpretado y presentado su análisis.

6. Alcance y Limitaciones.

El Plan de capacitación constituye una herramienta que

al implementarse beneficiaría a los usuarios, a los empleados y por lo tanto a la institución.

La limitación que surgió fue que a pesar del interés de obtener el 100% de las encuestas se presentó el inconveniente de no contar con la colaboración de todo el personal ya que algunos se negaron a proporcionar la información requerida.

C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO.

1. Capacitación.

a. Análisis de la Organización.

A través de este análisis se desarrolla una perspectiva acerca de la filosofía de capacitación existente en la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Miguel, además es importante que los objetivos de las capacitaciones estén ligados a las necesidades de la Organización.

- **Misión y Visión.**

Representan el deber ser de la Alcaldía como institución Municipal, sin embargo al 55.20% de los 38 empleados a quienes se les preguntó al respecto (Ver Anexo 3 Pregunta 1) no les fueron dadas a conocer, y la mayoría de las personas que dijeron conocerlas ha sido de una forma verbal, que no permite que el empleado pueda recordarlas o laborar en base a ellas. El desconocimiento del empleado al respecto impide su plena identificación con la Alcaldía y que labore con miras a su Misión y Visión.

Según manifestaron los jefes de sección, el problema principal es que fue hasta el año 2001 cuando la Alcaldía se preocupó por formular y tener por escrito un documento que comprenda lo que a su organización se refiere, es decir que fue hasta el año 2002 que se elaboró dicho documento, luego de una serie de estudios realizados en la Alcaldía por una empresa consultora contratada para dicho fin.

- **Objetivos y Metas.**

Debido a que no existe uniformidad en cuanto al conocimiento de los objetivos de la Alcaldía, de la sección y del puesto de trabajo (Ver Anexo 3 Pregunta 2) resulta evidente que no hay un compromiso real por parte de la Alcaldía por informárselos a sus empleados, ésto impide que ejecuten sus labores guiándose en tales objetivos y metas existentes, lo que no permite determinar si se alcanzaron ni en qué medida. Actualmente estos objetivos y metas están siendo redefinidos por una empresa consultora contratada por la Alcaldía.

- **Políticas y Estrategias.**

En la Alcaldía no tienen establecidas las políticas por escrito para que orienten cómo lograr los objetivos marcados a nivel institucional, tampoco cuenta con estrategias que ayuden alcanzar competitivamente estos objetivos, según lo manifestaron los jefes de sección en la entrevista. Es por eso que en la actualidad la empresa consultora está

redefiniendo las políticas y detallándolas por escrito, así mismo está definiendo las estrategias.

- Capacitaciones.

Se determinó que la mayoría de los empleados encuestados, un 60.50%, ha sido capacitados en las áreas de relaciones humanas, servicio al cliente y computación (Ver Anexo 3 Preguntas 5 y 6), mientras que un 39.50% no ha recibido capacitación de ningún tipo.

De igual forma consideran que para desempeñarse mejor en su puesto de trabajo se les capacite en temas tales como: calidad en el servicio al cliente, leyes municipales, computación, y algunos necesitan que se les refuerce en relaciones humanas (Ver Anexo 3 Preguntas 8 y 9).

De hecho el 95.70% de los empleados que han recibido capacitación notaron mejoría al desempeñarse en sus labores, por lo tanto la Alcaldía debe invertir en capital humano.

Así mismo el 100% de los empleados manifestó que si se les capacita en servicio al cliente consideran obtener beneficios como: mayor satisfacción del usuario, estarán más identificados con el cliente y mejorarían su desempeño, lo cual beneficiaría tanto a ellos como a los usuarios sin embargo el 39.50% de los empleados censados califican las capacitaciones que reciben como regulares (Ver Anexo 3 Preguntas 7,10 y 11).

b. Análisis del Recurso Humano.

A través de este análisis se estudian los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado y la manera en que los aplican para llevar a cabo las funciones del puesto, esto permite evaluar las deficiencias actuales y las previstas.

- Nivel de Conocimientos y Habilidades.

Solamente el 18.40% del total censado poseen un nivel académico universitario, el resto en su mayoría son Bachilleres, aspecto que hay que considerar en la formulación de las capacitaciones de manera que sean de fácil comprensión para todos (Ver Anexo 3 en Datos de Identificación).

Además dada la naturaleza misma de las Alcaldías, los cambios de gobierno hacen que sea poca la estabilidad del empleado a largo plazo, el 44.70% tienen menos de 4 años laborando dentro de la institución y la mayoría de los empleados censados no sobrepasan los 12 años, de igual forma el 63.30% tiene menos de 3 años de laborar en su puesto actual, por lo que es poca la experiencia obtenida y por lo tanto el nivel de conocimientos y habilidades adquiridos del puesto no es lo suficientemente alto (Ver Anexo 3 en Datos de Identificación).

Los empleados consideran que cuando ejecutan sus labores emplean sus conocimientos y habilidades, lo que significa que recibiendo más capacitaciones, mejor será el trabajo que realicen (Ver Anexo 3 Pregunta 13).

- Tipos de Actitudes.

La Alcaldía debería aprovechar que los empleados se encuentran motivados por el tipo de trabajo que realizan y por las posibilidades de progreso y desarrollo para capacitarlos y brindarles la oportunidad de incrementar sus conocimientos y habilidades, o de mejorar sus actitudes(Ver Anexo 3 Pregunta 12).

- Índice de Ausentismo.

La Alcaldía cuenta con un sistema de control de asistencia para sus empleados, esto permite que se controle mejor la asistencia de los mismos, empleando sanciones a faltas injustificadas y con ello evitando el índice de ausentismo. Tanto los jefes como empleados manifestaron que el grado de ausentismo en la Alcaldía es mínimo.

- Rotación de Personal.

Los jefes de las secciones aplican la rotación de puestos entre los empleados para que cada uno conozca cuáles son las funciones que deben realizar en cada puesto, esto permitirá incrementar sus conocimientos y habilidades.

c. Análisis de las Operaciones y Tareas.

Se determinó que la Alcaldía no cuenta con un manual de funciones, por lo que los empleados hasta el momento en que llegan a ocupar un determinado puesto es que se les explica de manera verbal las actividades, funciones y tareas que tienen que realizar.

2. Calidad en el Servicio.

a. Calidad de las Prestaciones de la Institución.

Los 38 empleados encuestados se encuentran distribuidos de la siguiente manera: el 44.70% pertenece a la sección de catastro, el 39.50% son del registro del estado familiar y el 15.80% pertenecen a la sección de identificación personal (Ver Anexo 3 Datos de Identificación Personal).

Los trámites más demandados son pago de tasas por servicios municipales, partida de nacimiento y cédulas (Ver Anexo 5 Pregunta 2), razón por la cual al mejorar la calidad de estos servicios se beneficiaría a un mayor número de usuarios.

Se determinó que los empleados entienden correctamente lo que es servicio al cliente dado que lo identifican con elementos que si están dentro de este concepto, los cuáles son: brindar un servicio de calidad, atención inmediata y satisfacer una necesidad (Ver Anexo 3 Pregunta 15).

El 44.70% de los empleados encuestados, han observado entre los usuarios insatisfacción con el servicio recibido, debido a lo burocrático de los trámites y al mucho tiempo de espera (Ver Anexo 3 Preguntas 17 y 18).

Para mejorar la eficiencia de los servicios los empleados consideran que se debe reforzar la facilidad en los trámites la calidad en los servicios y la cortesía (Ver Anexo 3 Pregunta 19).

El tiempo que le toma a un usuario realizar un trámite en la Alcaldía por lo general es hasta 3 horas, para el 44.30% de los usuarios encuestados el tiempo que se tardaron en realizar su trámite es excesivo y se encuentran inconformes por el tiempo de espera. A la mayoría de ellos les gustaría ser atendidos hasta en una hora (Ver Anexo 5 Preguntas 4,5, y 6).

Se determinó que uno de los factores que inciden con relación al tiempo que lleva al realizar un trámite es que la Alcaldía no tiene especificado los pasos a seguir, al momento que el usuario llega a la institución, ayudándolos con información clara acerca de cómo realizar el trámite, evitando pérdidas de tiempo y hacer filas innecesarias (Ver Anexo 5 Pregunta 3).

Otro de los factores que existe es la necesidad de una mayor orientación por parte del empleado hacia el usuario para que este último haga correctamente la entrega de información requerida y a la persona idónea.

Así también se hace necesario hacer conciencia al empleado de eliminar las interferencias que provocan demoras en la prestación del servicio, y reforzar aún más la amabilidad y la cortesía ya existentes (Ver Anexo 3 Pregunta 9).

La Alcaldía posee un 42% de usuarios insatisfechos con el servicio que han recibido, según lo manifestaron los usuarios encuestados, éste es un porcentaje que debe procurar reducir al mínimo posible (Ver Anexo 5 Pregunta 10).

b. Calidad del trabajo de cada integrante.

▪ Nivel de Gerencia.

La gerencia está tomando medidas a fin de corregir algunas deficiencias existentes, razón por la cual con la contratación de la empresa consultora se ha dado un paso importante, dado que ahora contarán con un documento por escrito que contenga todo lo referente a la organización de la Alcaldía, su Misión, Visión, Objetivos, Metas, Políticas, Estrategias, Manuales, Organigrama, etc. basándose en la realidad de la misma para luego dar a conocer los resultados obtenidos a los jefes de sección y éstos a sus subalternos.

La adecuada atención que la Alcaldía está dando a éstas deficiencias, las cuales perjudican la plena identificación de los empleados con la institución y la adecuada comprensión de lo que se espera de ellos, contribuirá a un incremento en la calidad de sus servicios.

Sin embargo la gerencia aún no se ha encargado de establecer un proceso formal de capacitación que le permita satisfacer las necesidades que tiene como organización, las del puesto de trabajo, ni las de los empleados, mientras no cuente con este proceso se estará capacitando en temas que si bien son de interés pueden no ser los de mayor prioridad. Se

debe aumentar la participación tanto de los jefes como de los empleados en la selección de los temas y recompensar el esfuerzo de éstos últimos cuando desempeñen mejor sus tareas luego de una capacitación.

Puede decirse entonces que la adecuada inversión en el recurso humano contribuye a que se mejore la calidad de los servicios ofrecidos por la Alcaldía.

- Nivel de Jefes Departamentales.

Los jefes de sección solicitan capacitaciones para sus empleados cuando se hace muy necesario, como por ejemplo cuando se automatizan la mayoría de las funciones del puesto, no evalúan las necesidades de capacitación individuales de los empleados a fin de detectar necesidades comunes para que sean satisfechas, lo cual afecta el crecimiento del empleado dentro de la Alcaldía. Sin embargo lo que si evalúan es el desempeño de su personal

Existe la apertura al diálogo por parte de los jefes y reciben tanto las quejas de los empleados como las de los usuarios, lo cuál es muy importante porque con ello tiene la oportunidad de corregir y prevenir los errores que afectan la calidad de los servicios.

- Nivel de Empleados.

Los empleados de la Alcaldía para poder realizar su trabajo es necesario que tengan claras las metas que consideren la razón de ser de su puesto, y así puedan contribuir alcanzar los resultados del departamento a que pertenecen.

Los empleados no tienen una buena comunicación con los usuarios, la cual es necesaria para poder conocer que le agrada a éste de la Alcaldía, que desearía que cambiara, entre otros.

La Alcaldía debe contribuir a tener un mejor personal capacitándolos en programas de calidad y así obtener empleados especializados y que ofrezcan servicios de calidad.

c. Calidad del Puesto de Trabajo.

La Alcaldía no cuenta con un manual de descripción de puestos, es decir, un documento que contenga la descripción, requisitos, y tareas de cada puesto de trabajo, para que guíe y oriente al personal. Esto hace que los puestos no se encuentren definidos formalmente. Actualmente lo está elaborando una empresa consultora y aún se le realizan algunas modificaciones, por lo que los empleados de la Alcaldía son ubicados en los puestos por decisiones políticas y no por los requisitos que exige el cargo a ocupar.

d. Calidad de las Relaciones entre las personas.

- Relación Jefe Empleado.

La relación que existe entre los jefes de las secciones y sus subordinados es considerada como buena, ya que el jefe tiene la disposición de atender al empleado para que le plantee sus problemas e inquietudes relacionados con el puesto, lo que contribuye a que se mejoren las actividades; la comunicación según la mayoría de empleados es buena pero es poca su participación en la toma de decisiones (Ver Anexo 3 Preguntas 11 y 14).

- Relación entre empleados.

En la entrevista los jefes opinaron que la relación de sus empleados entre sí era buena y que se ayudaban unos a otros, los empleados están de acuerdo en eso pues el 55.30% consideran que la comunicación que tienen es buena, así como también el ambiente de trabajo de su sección el 63.20% lo calificó como bueno (Ver Anexo 3 Pregunta 11).

Sin embargo debe procurarse cubrir las deficiencias que aún existen en éstas áreas que permita que la sección se desenvuelva mejor.

- Relación empleado cliente.

La mayor parte de los empleados reconocen a la persona que solicita sus servicios como un cliente y como la razón de su trabajo (Ver Anexo 3 Pregunta 16).

Se debe considerar la relación entre los empleados y los usuarios ya que no existe una buena comunicación por parte del empleado hacia el usuario y 64.30% de ellos dicen no tener una buena orientación para realizar su trámite, se determinó que algunos de los empleados no le prestan la suficiente atención al usuario para poderle resolver sus problemas y necesidades y el 35% de los usuarios manifestaron que no les resolvieron sus problemas y necesidades como ellos esperaban (Ver Anexo 5 Pregunta 16 y Anexo 3 Preguntas 7, 8 y 9).

D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones.

En base al diagnóstico realizado de la investigación de campo en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Miguel, con el fin de determinar las necesidades de capacitación de los empleados para mejorar la calidad de los servicios que reciben los usuarios, se detallan las siguientes conclusiones para luego presentar su debida recomendación.

1.-Los empleados que laboran en las secciones Identificación Personal, Registro del Estado Familiar y Catastro necesitan capacitación de personal orientada a reforzar la calidad de

los servicios ofrecidos por la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Miguel.

2.- La Alcaldía no tiene definida la misión, visión, objetivo, metas, política y estrategias de la institución por lo que la mayoría de los empleados no las conocen.

3.- Los empleados no reciben capacitación antes de ocupar un puesto de trabajo lo que les impide que desarrollen sus actividades eficientemente.

4.- Los empleados están dispuestos a recibir capacitaciones y los temas que consideran mayor importancia de acuerdo a las necesidades más primordiales para su área de trabajo son: calidad en el servicio al cliente, leyes municipales, y computación.

5.- Los empleados de la Alcaldía no cuentan con un manual que les muestre con exactitud las actividades propias de su puesto de trabajo.

6.- Existe un porcentaje importante de usuarios insatisfechos con el servicio que reciben, debido al tiempo que se tardan

en realizar los trámites y además por la burocracia de algunos trámites.

7.-En el momento de realizar un trámite, entre el empleado y el usuario no existe una buena relación debido a la que la comunicación tampoco es buena.

Recomendaciones.

1.- Que la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Miguel implante un Plan de Capacitación de Personal para reforzar la calidad de los servicios ofrecidos en las secciones Identificación Personal, Registro del Estado Familiar y Catastro.

2.-Una vez que la Alcaldía tenga establecidas formalmente la misión, visión, objetivo, metas, política y estrategias de la institución, el jefe de sección debe darlas a conocer a los empleados para que estos trabajen en base a ellas.

3.-Que a los empleados de la Alcaldía se les capacite cuando ocupen por primera vez un puesto de trabajo.

4.-La Alcaldía debe aprovechar la disposición de los empleados e invertir en capital humano impartiendo capacitaciones referente a calidad en el servicio al cliente, leyes municipales y computación.

5.-Una vez establecido el manual de funciones y el de descripción de puestos deben dárseles a conocer a los empleados para que conozcan y realicen bien las actividades de su puesto de trabajo.

6.-Se recomienda que en la Alcaldía se le oriente más al usuario a fin de evitarle la pérdida innecesaria de tiempo y simplificar los trámites para brindar un mejor servicio.

7.-Se debe hacer énfasis al empleado que es importante que exista una adecuada comunicación con el usuario al momento de prestarle el servicio.

Capítulo III

Diseño de un Plan de Capacitación de personal para fortalecer la calidad de los servicios ofrecidos en la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Miguel.

Para el buen funcionamiento de la organización es importante la capacitación del personal, razón por la cual se presenta la propuesta: "Diseño de un Plan de Capacitación de Personal, orientado a fortalecer la calidad de los servicios que ofrece las secciones Identificación Personal, Registro Familiar y Catastro de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Miguel".

En dicho plan se determinan las necesidades específicas de capacitación y se definen los objetivos, la programación de los elementos, para luego desarrollar el contenido de los módulos, la descripción de cada uno de ellos, incluyendo ésta el tiempo de duración y las actividades a realizar. Además se proporcionan herramientas de evaluación para su desarrollo y seguimiento.

Es muy importante que cuando el plan se lleve a cabo, cuente con la aprobación de los mandos superiores internos de la Alcaldía.

B. PLAN DE CAPACITACION.

10. Generalidades.

c. Justificación.

El Plan de Capacitación de personal orientado a fortalecer la calidad de los servicios de la Alcaldía, servirá de guía para enseñar a los empleados a que aumenten y actualicen sus conocimientos, desarrollen sus habilidades y cambien sus actitudes, para que proporcionen servicios de calidad, con lo que se estaría logrando satisfacer las necesidades de los usuarios.

d. Objetivos.

- Elaborar un Plan acorde a las necesidades de capacitación de los empleados para reforzar la calidad de los servicios en las secciones: Identificación Personal, Registro del Estado Familiar y Catastro de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Miguel.

- Determinar las necesidades específicas de capacitación y definir los objetivos del Plan.
- Proponer la programación de los elementos del Plan de Capacitación.

- Desarrollar un Plan con el contenido de cada uno de los módulos que permita desarrollarlos, evaluarlos y darles seguimiento.

5. Elaboración del Plan.

A continuación se presentan desarrollados cada uno de los elementos que involucra el Plan de Capacitación sobre el tema Calidad en el Servicio al Cliente.

El jefe del departamento de personal será el responsable de recomendar las posibles empresas que pueden realizar el evento de capacitación, ya sea ésta pública o privada, la cuál deberá facilitar un coordinador y un instructor para que ambos desarrollen la capacitación.

k. Enfoque de Necesidades Específicas.

En la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Miguel se han detectado deficiencias que van desde los niveles administrativos hasta los operativos, siendo uno de los principales el poco interés que existía por parte de la Administración al no contar con los aspectos referentes a su organización, es decir su Misión, Visión, Objetivos y Metas, Políticas y Estrategias, Manuales, etc., lo cual indujo a los empleados a desarrollar sus actividades sin lineamientos pre-establecidos por la Alcaldía.

Además se determinó que los empleados que laboran en las secciones Identificación Personal, Registro Familiar y Catastro necesitan reforzar con capacitaciones en áreas como calidad en el servicio al cliente, leyes municipales y computación, con las cuales estarían logrando brindar un mejor servicio a los usuarios y adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes que su puesto exige.

Sin embargo el área en que los empleados necesitan primordialmente capacitarse es calidad en el servicio al cliente, ya que algunos de ellos carecen de los conocimientos básicos en dicha área y otros necesitan que se les refuerce de manera continua para poder prestar un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.

Esta capacitación resulta práctica y breve, y es con la que se podría reforzar la calidad en el servicio de manera más inmediata por lo que resultaría de alto impacto en los usuarios. Además involucra la participación del personal de las tres secciones pues en su mayoría consideran que necesitan capacitarse en este tema.

1. Definición de Objetivos.

Que los participantes adquieran los conocimientos necesarios de calidad en el servicio al cliente para que los apliquen en su puesto de trabajo y se refuerce la calidad de los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Miguel.

m. División Del Trabajo.

El trabajo se divide en tres módulos, en los que se desarrollan los temas más relevantes y necesarios para aumentar los conocimientos de los empleados en calidad en el servicio al cliente y que se oriente positivamente la actitud del empleado hacia los usuarios. Cada módulo se divide en tres días sábados, y cada sábado comprende una jornada de 4 horas.

n. Determinación del Contenido.

El contenido será sobre Calidad en el Servicio al Cliente, y se desarrollará a través de tres módulos que contienen los elementos teóricos necesarios combinados con el estudio de casos prácticos que contribuyen a conocer la reacción del empleado ante las circunstancias hipotéticas planteadas.

El contenido de los módulos se dividió de la siguiente manera:

Módulo I : Calidad en el Servicio.

El presente capítulo contiene los temas: definiciones de calidad, servicio y calidad en el servicio; los pilares de la calidad; la importancia, fases, elementos importantes y normas de la calidad en el servicio.

Módulo II : La Importancia del Servicio al Cliente.

El presente capítulo contiene el concepto, importancia y objetivos del servicio al cliente; las clases de servicio; cómo brindar un buen servicio; la comunicación en el servicio; y cómo cuidar a los clientes.

Módulo III: La Satisfacción del Cliente.

Contiene la importancia del servicio al cliente; la declaración de los derechos del cliente, preguntar al cliente lo que desea; cuando el comprador se hace cliente; cómo cuidar y conservar los clientes; la satisfacción de los clientes descontentos; y los métodos evaluativos de satisfacción del cliente.

o. Elección de los Métodos.

Los métodos son elegibles de acuerdo a lo que se quiere lograr y están orientados a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados.

Para elegir el método se debe considerar la disponibilidad de recursos humanos, materiales y financieros. Tomando en cuenta todo ello se han elegido los métodos de clase, y demostración y ejemplo para ser utilizados.

El Método de clase contribuirá a una enseñanza impartida por instructores que usan recursos pedagógicos y estimulan la participación, resolviendo las dudas e inquietudes.

El Método de demostración y ejemplo permitirá la descripción por medio del uso de ejemplos, se podrá ir explicando paso por paso el "por qué" y el "cómo" de lo que

se está enseñando. De igual forma este método es de gran ayuda para enseñar en relaciones interpersonales.

p. Definición de los Recursos Necesarios.

Para implementar el plan de capacitación es necesario asegurar los recursos para la ejecución y evaluación del plan. Debe tomarse en cuenta tanto los recursos humanos y materiales como financieros.

- **Los Recursos Humanos:**

Dentro de los recursos humanos que intervendrán en el desarrollo del plan de capacitación de personal estan los siguientes:

- Un instructor encargado de impartir los conocimientos teóricos y prácticos a los participantes de acuerdo al contenido programado en los diferentes módulos del plan de capacitación.

El instructor debe ser una persona profesional y tener conocimientos en calidad en el servicio al cliente, facilidad para las relaciones humanas, y

facilidad para exponer. Para poder desarrollar la capacitación el instructor deberá reunir información pertinente al tema para que pueda ser utilizada cuando se desarrollen y se lleven a cabo las actividades de capacitación.

- Un coordinador, que es la persona encargada de auxiliar el plan de capacitación, teniendo a su cargo las siguientes actividades: llevar el control de asistencia de los participantes, distribución del material didáctico y alimentación, en general hace que las actividades se realicen en orden y de acuerdo a lo programado.
- los capacitandos, que son el elemento humano a quien va dirigido el esfuerzo del plan de capacitación.

▪ Los recursos materiales:

Durante el desarrollo de las actividades de capacitación se utilizarán diferentes recursos materiales que faciliten al instructor desarrollar el plan de capacitación y que sirvan de ayuda a los participantes a comprender el contenido.

Dentro de los recursos materiales que se utilizarán durante el desarrollo de las capacitaciones están:

-Bibliográficos, ya que permiten al participante tener por escrito el contenido de la capacitación recibida. Entre ellos se encuentran folletos, boletines, revistas, etc.

- Medios audiovisuales: estos facilitan el proceso de enseñanza y ayudan al instructor a desarrollar el contenido de manera más práctica. Entre los más usados están: pizarrones, retroproyectores, videos, etc.

▪ El recurso financiero:

Estará gestionado por el jefe del departamento de personal ante las autoridades correspondientes, para obtener los fondos necesarios y sufragar los gastos generados por la capacitación, descritos en el literal "j"

q. Definición de la Población Objetivo.

La población objetivo son los 38 empleados que laboran en las secciones Identificación Personal, Registro del Estado Familiar y Catastro de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Miguel.

r. Determinación del Lugar.

La Alcaldía debe considerar los siguientes aspectos a la hora de determinar el lugar donde se impartirá la capacitación: la amplitud tiene que estar en concordancia con el número de empleados que recibirán la capacitación, que sea un ambiente agradable e iluminado; y geográficamente accesible para los empleados.

Por no contar con un local dentro de la Alcaldía para impartir la capacitación y por no disponer de uno propio fuera de ésta, debe impartirse en un local externo que cumpla por lo menos con los aspectos mencionados anteriormente.

s. Determinación de la Fecha Periodicidad Y Duración.

Fecha:

La fecha de inicio de la capacitación dependerá de la disponibilidad de los medios que tenga la Alcaldía para llevarla a cabo.

Periodicidad:

Para lograr que los empleados estén en condiciones de prestar un servicio de calidad, es necesario reforzar periódicamente, para lo cual se recomienda que se lleven a cabo capacitaciones sobre calidad en el servicio al cliente preferentemente cada año, con el objetivo de darles a conocer nuevos conocimientos referentes al tema y mantenerlos siempre en condiciones para brindar un servicio de calidad a los usuarios.

Duración:

La duración de cada módulo será de 12 horas, las cuales estarán distribuidas en 4 horas los días sábados en horario de 8:00am a 12:00m, con un receso de 15 minutos a media jornada.

t. Cálculo del Costo.

La elaboración del cálculo del costo debe hacerse como parte de la planificación de la capacitación, pues es de esta manera que se aseguran los recursos necesarios para la ejecución del Plan. Hay que considerar los recursos humanos, materiales y financieros.

Los costos que se deben tomar en cuenta para elaborarlo son: Los costos directos y los costos indirectos.

Los costos directos, son aquellos que se ejercen solo si la actividad de capacitación se lleva a cabo. Por ejemplo: materiales didácticos, comidas, viáticos, alquiler del local y equipo audiovisual, etc.

Los costos indirectos, son aquellos que se deben realizar aunque no se lleve a cabo la actividad de capacitación. Por ejemplo: sueldos al personal interno de capacitación, costos administrativos, depreciación de equipo e instalaciones, etc.

Para realizar el evento, debe alquilarse un local que reúna las condiciones adecuadas, éstas son: accesibilidad, amplitud, ambiente acogedor, ventilación e iluminación.

Además se hará uso de un Proyector, que es el instrumento que servirá para exhibir imágenes sobre una

pantalla y de esa manera dar más detallados los contenidos que se quieran dar a conocer.

A continuación se especifica el personal involucrado en dicha capacitación y los demás recursos necesarios:

Recurso Humano:

- Un coordinador
- Un Instructor
- Treinta y ocho empleados.

Recursos Materiales:

- Plumones
- Libretas
- Folders
- Lápices
- Folletos
- Impresión de material
- Papelería
- Diplomas
- Reproducción de material.
-

Otros gastos:

- i. Alquiler del Local
- ii. Alquiler de equipo audiovisual
- iii. Refrigerio, etc.

En cuanto al recurso humano, el coordinador será la persona que dispondrá y tomará acciones sobre cada una de las actividades que se lleven a cabo los días del evento.

Estará presente en cada módulo reportando doce horas laborales por los tres días que dura cada módulo, ganando cincuenta colones la hora. Asimismo el instructor estará devengando un sueldo de doscientos colones la hora.

En cuanto al material didáctico al coordinador se le entregará un equivalente de ciento cincuenta colones, para invertir en papelería, esta será utilizada para el control de asistencia y material necesario durante la capacitación, es decir evaluaciones y resolución de casos.

Además se le proporcionará cuatrocientos colones que servirán para dar un refrigerio a los asistentes que son: treinta y ocho empleados, el instructor y el coordinador.

Al instructor se le proporcionará cuatro plumones, diez fólderes y el material impreso en original que contenga los temas a impartir cada sábado.

A los empleados asistentes se les proporcionará de una libreta de anotación, lápiz y un folleto por cada módulo.

Detallando cada uno de éstos gastos, el cálculo queda de la siguiente manera:

Recurso Humano:

-.Coordinador

4 hrs. x 3 días x ¢50 = ¢ 600 x 3 módulos = ¢1,800.00

-.Instructor

4 hrs. x 3 días x ¢200 = ¢2,400 x 3 módulos = ¢7,200.00

Total Recurso Humano = ¢9,000.00

Recurso Material:

PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO (¢)	TOTAL POR MÓDULO (¢)	TOTAL POR EVENTO (¢)
Plumones	4	9.50	38.00	38.00
Libretas	38	5.00	190.00	190.00
Fólderes	10	0.80	8.00	8.00
Lápices	38	0.75	28.50	28.50
Folletos	38	2.40	91.20	273.60
Impresión de Material.	1	48.00	48.00	144.00
Papelería	-	150.00	-	150.00
Diplomas.	38.00	20.00	760.00	<u>760.00</u>
Total Recurso Material.....				1,592.10

Otros Gastos:

-Refrigerio.

40 personas x ¢10 cada Refrigerio= ¢400 x 9 sábados =¢3,600

-Alquiler del Local.

¢500 el día x 9 sábados = ¢4,500

-Alquiler de Equipo Audiovisual.

¢22.50 cada hora x 36 horas del evento = ¢ 810

Total Otros Gastos = ¢8,910

Imprevistos:

Considerando un incremento a la sumatoria de gastos en recursos humanos, materiales y otros gastos, se hace necesario aplicar el 5% de éstos, por gastos adicionales, el cuál queda de la siguiente manera:

(Gastos en Recursos Humanos + Recursos Materiales + Otros Gastos) x 5% = Gastos Adicionales.

(¢9,000 + ¢1,592.10 + ¢8,910) x 5% = Gastos Adicionales

(¢19,502.10) x 0.05 = ¢975.10

Total Gastos Adicionales = ¢975.10

CUADRO RESUMEN

Recurso humano	¢ 9,000.00
Recursos Materiales	¢ 1,592.10
Otros Gastos	¢ 8,910.00
Imprevistos	¢ 975.10
Costo Total en Capacitación	¢20,477.20

6. Desarrollo del Plan.

El desarrollo del Plan permite al instructor y al coordinador de la capacitación seguir una secuencia lógica y cronológica de los pasos necesarios para desarrollarla y de cómo serán impartidos los temas.

d. Contenido de los módulos.

Módulo I

Nombre del Módulo: Calidad en el Servicio.
Duración : 12 horas
Objetivo: Proporcionar y reafirmar los conocimientos teóricos y prácticos sobre calidad en el servicio en los empleados.
Temario: <ul style="list-style-type: none">➤ Aspectos Básicos➤ Normas de Calidad del Servicio➤ Aseguramiento de la Calidad➤ La Estrategia de Servicio➤ Fuentes de Calidad Permanente➤ EL empleado como base de la Calidad y Servicio.

Módulo II

Nombre del Módulo: La Importancia del Servicio al Cliente.

Duración : 12 horas

Objetivo: Asegurar la comprensión y aceptación de los empleados de la importancia del servicio al cliente para que se desenvuelva mejor en su puesto de trabajo.

Temario:

- Concepto
- Objetivos del Servicio al Cliente
- Importancia del Servicio al Cliente
- Clase de Servicio
- Cómo brindar un buen Servicio siempre
- La Comunicación en el Servicio
- Cómo cuidar a los clientes y a los empleados

Módulo III

Nombre del Módulo: La Satisfacción del Cliente.

Duración : 12 horas

Objetivo: Que los empleados comprendan que los clientes son las personas más importantes para la institución y deben procurar su satisfacción.

Temario:

- Generalidades
- Declaración de los derechos del cliente
- Preguntar al cliente lo que desea
- Cuando el comprador se hace cliente
- Como cuidar a sus clientes
- Como conservar a sus clientes
- La satisfacción de los clientes descontentos
- Métodos evaluativos de satisfacción al cliente

7. Propuesta de Implementación del Plan de Capacitación.

b. Actividades.

Para el desarrollo del Plan de Capacitación, se efectuará una serie de actividades que a continuación se detallan:

La empresa encargada de brindar la capacitación deberá presentar un documento por escrito al jefe del departamento de personal, el contenido de los módulos, la programación y la descripción modular, y que éste deberá confirmar la participación de los empleados al evento y elaborar una notificación por escrito para los jefes de sección y los empleados. La capacitación será sobre Calidad en el Servicio al Cliente, y se desarrollará a través de tres módulos : Calidad en el Servicio, Importancia del Servicio al Cliente y la Satisfacción del Cliente.

Para invitar a los empleados al evento el jefe de sección se dirige a ellos en forma oral y les proporciona la notificación por escrito al evento, éstos deberán asistir a las capacitaciones ya que se tomará nota de la asistencia, la cuál ira en contra para futuras capacitaciones y a la vez se le amonestará por escrito con copia a sus expedientes, perjudicando su récord laboral a la sección que pertenece.

A continuación un ejemplo de cómo hacer la notificación del evento:

LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL

a través del Departamento de Personal

invita a los empleados de las secciones Identificación Personal, Registro del Estado Familiar y Catastro a participar en el evento de capacitación sobre:

“Calidad en el Servicio al Cliente”.

Instructor : (nombre del instructor)
Días : Sábados
Horario : de 8:00 a.m a 12 m.
Lugar : (nombre del lugar)
Dirección : (dirección del lugar)
Duración : (fecha de inicio y de finalización)

San Miguel, (fecha).

Durante el evento el coordinador irá tomando la asistencia de los participantes a la llegada de éstos al evento, para después junto con el coordinador hacer la respectiva inauguración.

A continuación se presenta en ejemplo de una lista de asistencia.

Lista de Asistencia

Nombre del Evento: Calidad en el Servicio al cliente.

Lugar :

Fecha : (fecha del día del evento)

Instructor : (nombre del Instructor)

No.	Participante	Sección	Firma
1.	<u>Yolanda Avelar</u>	<u>Identificación Personal</u>	_____
2.	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____
4.	_____	_____	_____
5.	_____	_____	_____

NOTA: La lista será llenada con los nombres de todos los empleados que participen en el evento.

El coordinador y el instructor serán los responsables de la introducción a cada módulo todos los días del evento. El día que comience un módulo, el coordinador se encargará de llevar a cabo una dinámica de grupo entre los participantes, luego de terminada la introducción.

Posteriormente el instructor procederá hacer un pre-exámen a los participantes acerca del tema en estudio y luego procederá a impartir los temas de la capacitación.

A media jornada, durante el tiempo del receso, el coordinador deberá asegurarse que cada participante, el instructor y su persona tengan su refrigerio correspondiente.

Una vez finalizado el receso, el instructor deberá seguir impartiendo los temas, y al final de cada módulo los participantes resolverán un caso práctico relacionado con el tema en estudio, el cuál debe ser cada vez más complejo.

Al final del último día del evento, se harán dos evaluaciones: del instructor a los participantes y de los participantes a la capacitación.

Seguidamente se realizará la clausura iniciando con palabras de felicitación a los participantes y luego se procederá a la entrega de los diplomas (Ver Anexo No 6.).

El Coordinador enviará un certificado de participación al departamento de personal por cada empleado que asistió al

evento para que sea anexado a su expediente (Ver Anexo No. 7).

El jefe del departamento de personal debe llevar un registro de todas las capacitaciones recibidas por los empleados e informar a la gerencia general sobre las horas de capacitación y los cursos finalizados; así como también presentar una liquidación de los gastos que se realizaron en el evento. Los recursos fueron definidos en el literal "f" y calculados en el literal "j" del numeral dos referente a Elaboración del Plan.

5. Evaluación y Seguimiento.

▪ Evaluación.

Después de concluida la capacitación sobre Calidad en el Servicio al cliente, es necesario evaluar para conocer si ha tenido éxito.

Si se impartió en forma adecuada y se lograron los resultados deseados, el tema y los métodos pueden ser utilizados en futuras capacitaciones, de lo contrario los participantes podrían necesitar capacitación adicional y entonces éstas a futuro deberán incluir diferentes temas y/o emplear otros métodos.

Para medir la eficacia del Plan de capacitación se debe evaluar:

-Los resultados finales.

Lo más importante es saber si los resultados finales en términos de los objetivos de capacitación previamente fijados se lograron; es decir, si se produjeron las modificaciones deseadas, si disminuyeron el número de quejas de los clientes con relación a los empleados, si los servicios para el público mejoraron, etc.

-El aprendizaje.

Se debe someter a los participantes a prueba para determinar su nivel de aprendizaje y si aprendieron los principios y las habilidades que tenían que haber asimilado.

Es necesario realizar un pre-examen acerca del tema que trata la capacitación y un post-examen para verificar si los conocimientos adquiridos durante la capacitación fueron lo suficientemente absorbidos, para lo cuál al participante se le da un examen antes de la capacitación y se le da la misma prueba después. Un aumento significativo

en la calificación indicaría el valor informativo del curso y hasta que punto fueron absorbidos los conocimientos.

El nivel de aprendizaje también lo puede evaluar el jefe inmediato del participante a través de la forma en que el empleado desarrolla las funciones de su puesto después de la capacitación.

- La Conducta.

Posteriormente se hace una evaluación sobre la conducta de los participantes para verificar si se dieron cambios positivos después de haber asistido a las capacitaciones. Como por ejemplo: si son más corteses, más amables, etc.

- La Reacción.

Es decir, aquellas opiniones que el participante que asistió a la capacitación puede describir, como por ejemplo: si le gustó la capacitación, si cree que le va servir para mejorar la realización de sus tareas, que le pareció el contenido de los temas expuestos, la metodología utilizada por el instructor, si el ambiente donde se llevó a cabo cumplía los requisitos, etc. (Ver Anexo No. 8).

Todo lo anterior sirve para evaluar el Plan de manera general, pero también se pueden realizar evaluaciones por parte de los usuarios, para eso la Alcaldía debe realizar una encuesta periódicamente a los usuarios con el fin de obtener su opinión acerca de los servicios que sus empleados están ofreciendo (Ver Anexo No. 9).

▪ Seguimiento

En el proceso de capacitación, el seguimiento de los eventos y actividades realizadas, así como la aplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes tiene un papel esencial. El seguimiento le indica a los participantes de que el responsable de la capacitación está interesado no solamente en que se desarrollen los módulos y las personas asistan, sino que tiene una preocupación real por saber el resultado final para la organización.

Debe dársele continuidad al Plan de Capacitación mediante controles internos, tanto al instructor como a los participantes, por lo que hay que auxiliarse de la evaluación con el fin de:

- lograr un desarrollo satisfactorio de la capacitación.
- detectar las fallas del proceso, para mejorar las próximas capacitaciones de manera que satisfagan las necesidades existentes.

Debe elaborarse un informe de cada módulo, uno del Plan de Capacitación y de los resultados de la evaluación del Plan, y es el coordinador el responsable de presentarlos al jefe del departamento de personal.

Es necesario sin embargo, que se le de seguimiento a la capacitación no solamente durante su proceso sino aún después de finalizado el evento.

El seguimiento que se hace después del evento será efectivo si los jefes inmediatos de los participantes se involucran, por el hecho de que son ellos los que conocen a fondo las funciones y problemas de sus respectivas secciones y sobre todo porque es su responsabilidad. Es recomendable que además estén al tanto del contenido del curso, de la forma de impartirlo y de los objetivos.

El método de seguimiento que puede utilizarse es la entrevista personal entre el participante, su jefe inmediato y el instructor, porque crea la posibilidad de analizar situaciones dentro de las secciones o actitudes inadecuadas del jefe que pueden obstaculizar la aplicación de los conocimientos o habilidades. Hay que procurar evitar que esta reunión se convierta en una cadena de justificaciones o en agresiones de ambas partes.

Entre las técnicas de seguimiento que se recomiendan están:

- Entrevistas individuales o colectivas con participantes.
- Entrevistas individuales con clientes o usuarios.
- Entrevistas con los jefes inmediatos.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Anda Gutierrez, Cuauhtémoc.

Administración y Calidad.

2ª Reimpresión. Editorial Limusa S.A de C.V.

México.

Bonilla, Gidalberto.

Cómo Hacer una Tesis de Graduación con Técnicas Estadísticas.

UCA Editores. Volumen 18.

El Salvador. 1997

Dessler, Gary.

Administración de Personal.

4ª Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

México.1993.

Chiavenato, Idalberto.

Administración de Recursos Humanos.

5ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill.

Colombia. 1999.

Galgano, Alberto.

Calidad Total.

Ediciones Diaz Santos.

España. 1993.

Gerson, Richard.

Más Allá del Servicio al Cliente.

Editorial Iberoamérica, S.A de C.V.

México.

Rojas Soriano, Raúl.

Guía para realizar Investigaciones Sociales.

30ª Edición. Editores Plaza y Váldez.

Sewell, Carl.

Servicio al Cliente.

1ª Edición en Español. Editorial MacGraw-Hill.

Colombia. 1994.

Sikula, Andrew F.

Administración de Recursos Humanos en Empresas.

Editorial Limusa S.A de C.V

México. 1982.

Sosa Pulido, Demetrio.

Calidad Total para Mandos Intermedios.

1ª Edición. Editorial Limusa S.A de C.V.

México.

Werther, William B. Jr.

Administración de Personal y Recursos Humanos.

3ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill.

México. 1992.

TESIS

Cedillos Sosa, Mercy y otros.

Diseño de un Sistema de Capacitación sobre Calidad Total que sirva como herramienta para la situación administrativa a la Pequeña Empresa de la Industria de la Confección de ropa formal para damas en la zona metropolitana de San Salvador.

Trabajo de Graduación.

Facultad de Ciencias Económicas.

Universidad de El Salvador.

LEYES

Código Municipal.

Constitución de la República de El Salvador.

Ley de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador.

Ley General Tributaria Municipal.

REVISTAS

Corona Vargas, Eduardo. Instrumentos para la formación de los Responsables de la Capacitación. Insaforp.

Memoria de Labores Alcaldía Municipal de San Miguel, 1994/2000. Editorial Impresora Punto de Color. El Salvador.

ANEXOS

ANEXO No. 1

ALCALDIA MUNICIPAL
NOMINA DEL CONCEJO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL

San Miguel



PERIODO 2000-2003

Sr. José Wilfredo Salgado García	Alcalde Municipal
Lic. Luis Alonso Morales Gil	Sindico Municipal
Lic. Minita Patricia Villegar de Cruz	Primer Regidor
Sr. Jorge Victor León	Segundo Regidor
Sr. Salvador Rogelio Hernández	Tercer Regidor
Sr. Oscar Rodríguez Chávez	Cuarto Regidor
Lic. David Omar Gómez	Quinto Regidor
Sr. Clayton Pablo Martínez	Sexto Regidor
Lic. Luis Miguel Guerrero	Séptimo Regidor
Dra. Amada Rosa Hernández de Granados	Octavo Regidor
Sr. Juan Francisco Boquín Galeas	Noveno Regidor
Sr. Santos Batres	Décimo Regidor
Sr. Francisco Inocente Canales Sevilla	Onceavo Regidor
Sr. Lisandro Navarrete Caballero	Doceavo Regidor

Regidores Suplentes:

Lic. Mario Ernesto Portillo Arévalo	Primer Regidor
Sr. Omar Anibal Ruiz Morales	Segundo Regidor
Sr. Jacobo Antonio Martínez	Tercer Regidor
Sr. Norberto Luna	Cuarto Regidor

ANEXO No. 2
(CENSO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS)

UNIVERSIDAD DE EL SAVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Somos estudiantes egresadas de la carrera Lic. en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador y solicitamos a usted su valiosa colaboración, en el sentido de responder el presente cuestionario, el cual tiene como objetivo realizar un estudio para elaborar el **"DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL ORIENTADO A LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL"**.

- Sus respuestas serán utilizadas únicamente para fines académicos de nuestro trabajo de graduación.

INDICACIÓN:

Lea cuidadosamente cada pregunta y señale con una X la opción que estime conveniente.

I - DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

- Nivel de estudio.

- Plan Básico •
- Bachillerato •
- Técnico •
- Universitario •
- Otros • Especifique: _____

- Edad.

- | | | | |
|--------------|---|-----------------|---|
| 18 - 25 años | • | 42 - 48 años | • |
| 26 - 33 años | • | 49 - años o más | • |
| 34 - 41 años | • | | |

- ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la alcaldía?

- | | | | |
|----------------|---|-----------------|---|
| De 1 a 4 años | • | De 13 a 16 años | • |
| De 5 a 8 años | • | De 17 a 20 años | • |
| De 9 a 12 años | • | 21 años o más | • |

- ¿A que sección pertenece?

- | | |
|-------------------------------------|---|
| Registro de Identificación Personal | • |
| Registro del Estado familiar | • |
| Catastro | • |

- Su cargo dentro de la sección es: _____

- ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en su puesto actual?

- | | | | |
|--------------|---|---------------|---|
| Hasta 3 años | • | Hasta 12 años | • |
| Hasta 6 años | • | Hasta 15 años | • |
| Hasta 9 años | • | 16 años o más | • |

II - DATOS DE CONTENIDO.

1 - De qué manera le han dado a conocer la Misión, Visión, políticas y estrategias de la empresa.

Verbalmente	•	La conoció por casualidad	•
Por Escrito	•	Todavía no se la han dado a conocer.	•

2 - Indique: ¿Cuáles objetivos le han dado a conocer ya sea verbalmente o por escrito?

Los objetivos de la Alcaldía	•
Los Objetivos de su sección	•
Los Objetivos de su puesto de trabajo	•
Todos los anteriores	•
Ninguno de los anteriores	•

3- ¿Qué entiende por capacitación?

Preparación y enseñanza.	•
Habilidades y Destrezas.	•
Adquirir los conocimientos necesarios para el desarrollo de las funciones.	•
Serie de conocimientos transmitidos a un grupo de personas.	•
Métodos para adquirir nuevos conocimientos.	•

4 - Cuando ingreso a trabajar a la alcaldía o cuando paso a tomar un nuevo puesto. ¿De que manera se le preparo para desarrollar la funciones del puesto?

Lo capacitaron	•
Se lo explico el jefe	•
Se lo explicó un compañero de trabajo	•
Lo aprendió en el puesto	•
Otros	•

5 - Durante su tiempo de trabajo. ¿Ha recibido cursos de capacitación de parte de la alcaldía?

Si • No •

6 - Indique ¿Cuáles cursos de capacitación ha recibido?

Servicio al cliente	•
Relaciones humanas	•
Computación	•
Ninguno de los anteriores	•
Otros	•

7 - Después de recibir una capacitación. ¿Ha visto mejoras en su puesto de trabajo?

Si • No •

Indique: _____

8 - ¿Considera usted que necesita capacitación?

Si • No •

9 - ¿Qué tipo de capacitación considera necesaria para su puesto de trabajo?

Leyes municipales	•	Procesos Administrativos	•
Calidad en el servicio al cliente	•	Conocimientos contables	•
Relaciones humanas, comunicación	•	Técnicas secretariales	•
Cursos sobre finanzas, presupuesto	•	Mejoramiento Continuo	•
Procedimientos Institucionales	•	Computación	•
Participación ciudadana	•	Otros	•
Planificación estratégica	•		

10 - ¿Cree usted que la capacitación en el servicio al cliente le podría proporcionar:

- Actitud positiva •
 - Fortalecimiento para su desempeño •
 - Mejor identificación con el cliente •
 - Superación personal •
 - Mayor satisfacción del usuario •
 - Otros •
- 11 - ¿Cómo valora usted los siguientes aspectos en su departamento?

	Buena	Regular	Deficiente
Capacitación	•	•	•
Ambiente de trabajo	•	•	•
Participación en la toma de decisión	•	•	•
Comunicación	•	•	•

12 - ¿Qué es lo que más le satisface de su trabajo en ésta sección?

- El sueldo que recibe •
- El tipo de trabajo que realiza •
- El ambiente de trabajo •
- Las posibilidades de progreso y desarrollo •
- Otros •

13 - ¿El desarrollo de su trabajo le hace sentir que usted está aplicando sus habilidades y conocimientos?

Si • No •

14 - ¿Permite su jefe que le plantee sus inquietudes y quejas relacionadas con su puesto?

Si • No •

15 - ¿Qué entiende por servicio al cliente?

- Satisfacer una necesidad •
- Servicio de calidad •
- Atención inmediata •

Otros •

Especifique: _____

16 - El usuario que solicita los servicios que esta alcaldía ofrece, es para usted:

- Un cliente •
- Una persona que solicita un servicio •
- Alguien que necesita de usted •
- La razón de su trabajo •

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

Si • No •

18 - Si su respuesta es afirmativa. ¿Ha qué se debe la insatisfacción en el usuario según usted?

- Mucho tiempo de espera •
- Poca cortesía y amabilidad •
- Trámites burocráticos •
- Otros •

19 - Cree usted que se puede mejorar la eficiencia en los servicios ofreciendo:

- Atención personalizada • Amabilidad y cortesía •
- Calidad en los servicios • Mayor comunicación •
- Facilidad en los trámites • Otros •

ANEXO No. 3

(TABULACION DEL CENSO DIRIGIDO A EMPLEADOS)

I - DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

- Nivel de estudio.

Objetivo: conocer el nivel académico de los empleados.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Plan Básico	4	10.50
Bachillerato	24	63.20
Técnico	3	7.90
Universitario	7	18.40
Otros	0	0
TOTAL	38	100.00

Comentario:

El 63.20%, es decir, la mayoría de los empleados tienen estudios hasta nivel de bachillerato, mientras que apenas un 18.40% han realizado estudios universitarios, por lo que se concluye que en general es poco el personal con un nivel académico alto de preparación.

- Edad.

Objetivo: Determinar si la edad es un factor determinante en la actividad de los empleados.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
18 - 25 años	12	31.60
26 - 33 años	14	36.80
34 - 41 años	6	15.80
42 - 48 años	4	10.50
49 - años o más	2	5.30
TOTAL	38	100.00

Comentario:

En la mayoría de los empleados la edad esta en un rango de los 18 a 25 años y 26 a 33 años, con un porcentaje de 31.60% y 36.80% respectivamente, mientras que el 5.30% representa a las personas de 49 años o más. Se puede concluir entonces que la mayoría de los empleados se encuentran en los primeros años de la edad productiva, esto quiere decir que hay muchos empleados con perspectivas de desarrollo.

- ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la alcaldía?

Objetivo: Conocer la estabilidad del empleado en ésta institución.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
De 1 a 4 años	17	44.70
De 5 a 8 años	6	15.80
De 9 a 12 años	7	18.40
De 13 a 16 años	1	2.60
De 17 a 20 años	2	5.30
21 años o más	5	13.20
TOTAL	38	100.00

Comentario:

Un porcentaje alto de los encuestados, el 44.70% es relativamente nuevo, de igual forma la mayoría tienen menos de 12 años de trabajar en la Alcaldía. Según se observa en el cuadro anterior se concluye que a largo plazo es poca la estabilidad del empleado y las posibilidades de permanecer dentro de la institución.

- ¿A que sección pertenece?

Objetivo: Identificar a que departamento pertenece la persona encuestada.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Registro de Identificación Personal	6	15.80
Registro del Estado Familiar	15	39.50
Catastro	17	44.70
TOTAL	38	100.00

Comentario:

De los empleados encuestados el porcentaje mayor se encuentra en la sección Catastro, que es 44.70%, debido que cuenta con más personal por los servicios que ofrece, el resto se divide en 39.50% en Registro del estado familiar y 15.80% en Cédula y carnet de minoridad. Se determinó que dada la naturaleza de los trámites la secciones Registro Familiar y Catastro requieren de más personal.

- ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en su puesto actual?

Objetivo: Saber la experiencia que tiene el empleado en su puesto actual.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Hasta 3 años	24	63.20

Hasta 6 años	10	26.30
Hasta 9 años	0	0
Hasta 12 años	2	5.30
Hasta 15 años	1	2.60
16 años o más	1	2.60
TOTAL	38	100.00

Comentario:

Según los resultados obtenidos los empleados en su mayoría tienen 3 ó menos de 3 años en su puesto actual, es decir un 63.20%, mientras que un gran número del total encuestado no tiene más de 6 años en el mismo puesto. Se puede determinar entonces que debido al poco tiempo que tienen de laborar en el puesto la mayor parte de empleados, es poca la experiencia que han adquirido de éste.

II - DATOS DE CONTENIDO.

1 - ¿De qué manera le han dado a conocer la Misión, Visión, políticas y estrategias de la empresa?

Objetivo: Determinar si de alguna manera el empleado es informado de la misión, visión, política, estrategia, de la alcaldía.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Verbalmente	15	39.50

Por Escrito	2	5.30
La conoció por casualidad	3	7.90
Todavía no se la han dado a conocer	18	47.30
TOTAL	38	100.00

Comentario:

El 52.70% de los empleados manifestó conocer la Misión, Visión, políticas y estrategias de la Alcaldía, pero un 7.90% de éstos las conoció por casualidad. Este 7.90% sumado al 47.30% que dijo no conocerlas da como resultado un porcentaje importante 55.20%, al cuál de ninguna forma se le informó sobre éstos aspectos con lo que se concluye que éstos no les son dados a conocer a los empleados y por lo tanto no se encuentran identificados plenamente con el propósito de la Alcaldía como institución municipal.

2 - Indique: ¿Cuáles objetivos le han dado a conocer ya sea verbalmente o por escrito?

Objetivo: Determinar cuales objetivos son del conocimiento de los empleados.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Los objetivos de la Alcaldía	2	5.30

Los Objetivos de su sección	13	34.20
Los Objetivos de su puesto de trabajo	14	36.80
Todos los anteriores	10	26.30
Ninguno de los anteriores	8	44.70

Comentario:

Al indagar respecto a cuáles objetivos conocen los empleados la mayoría manifestó conocer los de su sección con un 34.20% y los de su puesto de trabajo con un 36.80%, mientras que solo un 26.30% dijo conocerlos todos y existe un 44.70% al que no se le ha dado a conocer ninguno de los objetivos. Se puede determinar que no existe uniformidad en cuánto al conocimiento de los objetivos dado que en la Alcaldía no existe interés porque los empleados conozcan todos.

3- ¿Qué entiende por capacitación?

Objetivo: Saber que conceptualización tienen los empleados de lo que es capacitación.

RESPUESTAS	<u>FRECUENCIA</u>	%
	<u>A</u>	
Preparación y enseñanza.	12	31.60
Habilidades y Destrezas.	0	0
Adquirir los conocimientos necesarios para el desarrollo de las funciones.	18	47.40
Serie de conocimientos transmitidos a un grupo de personas.	3	7.90
Métodos para adquirir nuevos conocimientos.	5	13.10
TOTAL	38	100.00

Comentario:

En lo referente a lo que el empleado entiende por capacitación, los porcentajes más altos fueron: el 47.40% que considera que es adquirir los conocimientos necesarios para el desarrollo de las funciones y el 31.60% que opina que es preparación y enseñanza. Se concluye que la mayoría de los empleados entienden el término capacitación.

4 - Cuando ingreso a trabajar a la alcaldía o cuando pasó a tomar un nuevo puesto. ¿De qué manera se le preparo para desarrollar la funciones del puesto?

Objetivo: Conocer como se prepara al empleado cuando ocupa por primera vez un puesto.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Lo capacitaron	5	13.20
Se lo explico el jefe	3	7.90
Se lo explicó un compañero de trabajo	11	28.90
Lo aprendió en el puesto	19	50.00
Otros	0	0
TOTAL	38	100.00

Comentario:

De los 38 empleados encuestados el 50% manifestó que las funciones de su puesto de trabajo las aprendió ya estando en éste, un 28.90% aseguran haber aprendido con ayuda de sus compañeros de trabajo y hay un mínimo representado por el 13.20% que dicen haber sido capacitados para desempeñarse por lo que se determina que en la Alcaldía no existe un proceso de capacitación para el empleado que lo prepare previamente para que pueda desarrollar las tareas de un cargo antes de ocuparlo, sino que en su mayoría se les da una preparación informal.

5 - Durante su tiempo de trabajo. ¿Ha recibido cursos de capacitación de parte de la alcaldía?

Objetivo: Determinar si el empleado ha recibido capacitación por parte de la alcaldía.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Si	23	60.50
No	15	39.50
TOTAL	38	100.00

Comentario:

Un 60.50% de los empleados encuestados dicen haber recibido cursos de capacitación de parte de la Alcaldía y un 39.40% aseguran que hasta el momento no han recibido capacitaciones. Lo anterior significa que en la Alcaldía se interesan por la preparación de los empleados para mejorar su desempeño.

6 - Indique ¿Cuáles cursos de capacitación ha recibido?

Objetivo: Determinar en que temas ha sido capacitado el empleado.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Servicio al cliente	9	39.10
Relaciones humanas	13	56.50
Computación	6	26.00
Ninguno de los anteriores	14	60.90
Otros	4	17.40

Comentario:

De los 23 empleados que han recibido capacitación el 60.90% dicen que no han recibido ningún curso de los temas que se les indica, el 56.50% indican haber recibido capacitación en relaciones humanas, mientras que los demás recibieron en servicio al cliente y computación. De acuerdo al cuadro anterior se concluye que a la mayoría de los empleados no se les ha impartido capacitación en el servicio al cliente y que no todos asisten a las diferentes capacitaciones, sino que van en grupos pequeños cada uno aprender de una temática diferente, con lo que se limita que todos aprendan sobre todas los temas.

7 - Después de recibir una capacitación. ¿Ha visto mejoras en su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si las capacitaciones proporcionan mejoras a los empleados después de asistir a ellas.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Si	22	95.70
No	1	4.30
TOTAL	23	100.00

Comentario:

El 95.70% de los empleados que han recibido capacitación opinan que después de ser capacitados han mejorado en el puesto de trabajo y un 4.30% de ellos respondió que no ha obtenido mejoras. Se determina que los empleados han aprovechado las capacitaciones recibidas por lo que han notado una mejoría cuando desempeñan las labores de su puesto.

8 - ¿Considera usted que necesita capacitación?

Objetivo: Saber si hay disposición en los empleados para recibir capacitaciones.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Si	38	100.00
No	0	0
TOTAL	38	100.00

Comentario:

El 100% de los empleados encuestados afirman que necesitan recibir capacitación, por lo que se concluye que quieren adquirir más y nuevos conocimientos reflejando el interés de desarrollarse aún más y su disposición de asistir a las capacitaciones.

9 - ¿Qué tipo de capacitación considera necesaria para su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer las áreas en las que el empleado quiere reforzar para desarrollarse mejor en su puesto de trabajo.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Leyes municipales	17	44.70
Calidad en el servicio al cliente	19	50.00
Relaciones humanas, comunicación	8	21.00
Cursos sobre finanzas, presupuesto	3	7.90
Procedimientos Institucionales	6	15.80
Participación ciudadana	2	5.30
Planificación estratégica	4	10.50
Procesos Administrativos	5	13.10
Conocimientos contables	2	5.20
Técnicas secretariales	2	5.20
Mejoramiento Continuo	7	18.40
Computación	14	36.40
Otros	1	2.60

Comentario:

Los empleados encuestados consideran que necesitan ser reforzados con capacitaciones en áreas como calidad en el servicio al cliente en un 50%, leyes municipales 44.70% y computación en un 36.40%, es un mínimo de 21% que requiere capacitación en relaciones humanas y comunicación. Por lo que se concluye que los empleados consideran que los cursos indicados son necesarios para su trabajo y están orientados a sus funciones conforme al departamento que pertenecen.

10 - ¿Cree usted que la capacitación en el servicio al cliente le podría proporcionar:

Objetivo: Conocer si los empleados perciben beneficios al ser capacitados en servicio al cliente.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Actitud positiva	8	21.00
Fortalecimiento para su desempeño	8	21.00
Mejor identificación con el cliente	19	50.00
Superación personal	5	13.20
Mayor satisfacción del usuario	23	60.50
Otros	2	5.20

Comentario:

El 60.50% de los empleados indican que la capacitación en el servicio al cliente proporcionaría una mayor satisfacción del usuario, un 50% dicen obtener mejor identificación con el cliente, mientras que un 21% opinan que fortalecería su desempeño y tendrían actitud positiva. De lo anterior se concluye que una capacitación en el servicio al cliente según los empleados aportaría muchos beneficios tanto para ellos como para los usuarios.

11 - ¿Cómo valora usted los siguientes aspectos en su departamento?

Objetivo: Tener un panorama general sobre la opinión del empleado en lo referente a aspectos fundamentales de la administración de personal en su sección.

RESPUESTAS	Capacitación		Ambiente de trabajo		Participación en la toma de decisiones		Comunicación	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Buena	14	36.80	24	63.20	16	42.10	21	55.30
Regular	15	39.50	11	28.90	17	44.70	12	31.60
Deficiente	9	23.70	3	7.90	5	13.20	5	13.10
TOTAL	38	100.00	38	100.00	38	100.00	38	100.00

Comentario:

Al pedir a los empleados que evaluaran los aspectos que están relacionados con la función de personal, se puede observar que lo que es el ambiente de trabajo y la comunicación es considerada como buena en un 63.20% y un 55.30% respectivamente. Pero en un 39.50% y 44.70% en su orden, la capacitación y la participación en la toma de decisiones es considerada como regular. Se concluye que es necesario mejorar la capacitación y que los empleados se deben tener más participación en la toma de decisiones que benefician a la sección, así mismo debe mejorarse el ambiente de trabajo y la comunicación.

12 - ¿Qué es lo que más le satisface de su trabajo en ésta sección?

Objetivo: Conocer cuáles son los factores que motivan al empleado al desarrollar su labor en forma eficiente.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
El sueldo que recibe	6	15.80
El tipo de trabajo que realiza	19	50.00
El ambiente de trabajo	9	23.70
Las posibilidades de progreso y desarrollo	12	31.60
Otros	4	10.50

Comentario:

Los empleados encuestado reflejaron que los factores que los motivan a realizar sus tareas con satisfacción son el tipo de trabajo que realizan en un 50%, las posibilidades de progreso y desarrollo en un 31.60% y hay un 23.70% que respondieron que el ambiente de trabajo dentro de su empresa. Se determina que lo el índice de motivación de los empleados de la Alcaldía esta en un nivel aceptable para el desarrollo de su trabajo.

13 - ¿El desarrollo de su trabajo le hace sentir que usted está aplicando sus habilidades y conocimientos?

Objetivo: Determinar si el empleado al ejecutar sus labores aplica sus habilidades y conocimientos.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Si	33	86.80
No	5	13.20
TOTAL	38	100.00

Comentario:

El 86.80% de los empleados encuestados reflejaron que en el momento de realizar su trabajo sienten que aplican sus habilidades y conocimientos, hay un mínimo el 13.20% que dijeron no sentirse bien en el momento de ejecutar sus tareas pues no aplican lo que saben. En conclusión los empleados consideran que al ejecutar sus labores aplican sus habilidades y conocimientos lo que significa que mientras más los desarrollen mejor será el trabajo que realicen.

14 - ¿Permite su jefe que le plantee sus inquietudes y quejas relacionadas con su puesto?

Objetivo: Establecer si la comunicación entre el jefe y sus empleados permite que se le plantee quejas e inquietudes relacionadas con el puesto.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Si	30	78.90
No	8	21.10
TOTAL	38	100.00

Comentario:

El 78.90% de los empleados encuestados manifestaron que su jefe les permite que puedan plantear sus quejas e inquietudes que aparecen durante la realización de labores, y un 21.10% reflejan que eso no es posible. Se concluye entonces que la disposición del jefe en atender al empleado permite a este último poder plantear sus problemas e inquietudes relacionadas con el puesto, lo que contribuye a mejorar sus actividades para el buen funcionamiento de la Alcaldía.

15 - ¿Qué entiende por servicio al cliente?

Objetivo: Saber que conceptualización tiene el empleado del servicio al cliente.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Satisfacer una necesidad	11	28.95
Servicio de calidad	21	55.30
Atención inmediata	19	50.00
Otros	2	5.30

Comentario:

El 55.30% de las personas encuestadas respondieron acertadamente en relación a lo que es servicio al cliente, es decir "un servicio de calidad", y para el 28.95% el servicio al cliente es prácticamente satisfacer una necesidad. Se determina que los empleados identifican la calidad en el servicio al cliente con elementos que si están dentro de ésta los cuáles son: brindar un servicio de calidad, atención inmediata y satisfacer una necesidad del cliente.

16 - El usuario que solicita los servicios que esta alcaldía ofrece, es para usted:

Objetivo: Determinar que significa el usuario para el empleado.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Un cliente	22	57.90
Una persona que solicita un servicio	2	5.25
Alguien que necesita de usted	2	5.25
La razón de su trabajo	12	31.60
TOTAL	38	100.00

Comentario:

De los 38 empleados encuestados se obtuvo un 57.90% que aseguran que el usuario al momento de realizar su trámite es considerado como un cliente de la Alcaldía y hay un mínimo de 5.25% que ven al usuario como alguien que llega a solicitar un servicio y que necesita de ellos. En conclusión la mayor parte de los empleados reconocen que la persona que solicita sus servicios es un cliente y la razón de su trabajo.

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

Objetivo: Determinar si el empleado percibe cuando el usuario está insatisfecho.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Si	17	44.70
No	21	55.30
TOTAL	38	100.00

Comentario:

El 55.30% del personal encuestado manifiesta que al momento de brindar un servicio ven la satisfacción del usuario, pero hay un 44.70% de ellos que observan el descontento que reflejan los usuarios con el servicio recibido. Se determina que según los empleados de la Alcaldía entre los usuarios siempre existen algunos insatisfechos cuando han recibido el servicio.

18 - Si su respuesta es afirmativa. ¿Ha qué se debe la insatisfacción en el usuario según usted?

Objetivo: Conocer las causas que provocan la insatisfacción del usuario según el empleado.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Mucho tiempo de espera	5	29.40
Poca cortesía y amabilidad	2	11.80
Trámites burocráticos	9	52.90
Otros	1	5.90
TOTAL	17	100.00

Comentario:

De los 17 que contestaron afirmativamente del personal encuestado sobre la insatisfacción del usuario, el

52.90% atribuyen el descontento a que realizar los trámites conlleva un proceso burocrático, un 29.40% manifiestan que hay que esperar mucho tiempo a la hora de solicitar un servicio y hay un mínimo el 11.80% que consideran la poca amabilidad y cortesía. En conclusión lo burocrático de los trámites y el mucho tiempo de espera para realiza un trámite son los factores que provocan la insatisfacción.

19 - Cree usted que se puede mejorar la eficiencia en los servicios ofreciendo:

Objetivo: Saber que recomienda el empleado para mejorar la eficiencia en los servicios.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Atención personalizada	4	10.50
Calidad en los servicios	16	42.10
Facilidad en los trámites	18	47.40
Amabilidad y cortesía	13	34.20
Mayor comunicación	14	36.80
Otros	3	7.90

Comentario:

Entre las recomendaciones que los empleados encuestados declararon para mejorar la eficiencia de los servicios está

un 47.40% que afirma que facilitando el proceso de los trámites se mejorará el servicio, para un 42.10% ofreciéndolos con calidad y hay un 36.80% que opina que mejorando la comunicación se lograría. De lo anteriormente expuesto se concluye que para mejorar la eficiencia en los servicios se debe reforzar la facilidad en los trámites, la calidad en los servicios, una mayor comunicación y la amabilidad y cortesía.

**ANEXO No. 4
(ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS)**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA
LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

1. Realizó algún trámite en la Alcaldía?
SI • NO •

2. El trámite que realizó fue:

Cédula de identidad personal	•
Carnét de minoridad	•
Asentamiento de recién nacido	•
Partida de nacimiento	•
Matrimonio	•
Unión no matrimonial	•
Divorcio	•
Defunción	•
Pago de tasas por servicios municipales	•
Pago de impuestos de empresa comercial	•
Pago de impuestos de empresa de servicios	•
Pago de impuestos de empresa financiera	•

3. Al llegar a la Alcaldía, ¿cómo averiguó los pasos a seguir para realizar su trámite?

- Un empleado se lo explicó •
 - Le preguntó a un particular •
 - Ya los conocía •
 - Otros •
- Especifique:
-

4. El tiempo que le tomó realizar su trámite fue de:

- Hasta 1 hora •
 - Hasta 2 horas •
 - Hasta 3 horas •
 - Hasta 4 horas •
 - Hasta 5 horas •
 - Hasta 6 horas •
- Otros: _____

5. ¿Considera que el tiempo que le tomó realizar su trámite es el adecuado?

- SI • NO •

6. En caso de que la respuesta anterior fuera negativa. Usted esperaba que le atendieran en:

- Hasta 1 hora •
 - Hasta 2 horas •
 - Hasta 3 horas •
 - Hasta 4 horas •
 - Hasta 5 horas •
 - Hasta 6 horas •
- Otros: _____

7. ¿Las personas que le atendieron escucharon sus problemas y necesidades?

- SI • NO •

8. ¿las personas que le atendieron resolvieron su necesidad como usted esperaba?

- SI • NO • Por qué? _____
-

9. Los empleados que le atendieron:

	SI	NO
Fueron amables y Corteses	•	•
Le orientaron para realizar su trámite	•	•
Fueron rápidos en el servicio	•	•

10. ¿Quedó satisfecho con el servicio recibido?

SI • NO •

11. ¿En qué considera necesita mejorar el personal de la sección donde realizó el trámite para brindarle un mejor servicio?

ANEXO No. 5
(TABULACION DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS)

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

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS QUE
PRESTA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

1. Realizó algún trámite en la Alcaldía?

Objetivo: Conocer si el usuario recibió el servicio que solicitó.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
SI	140	100.00
NO	0	0
TOTAL	140	100.00

Comentario:

Todas las personas encuestadas realizaron un trámite en la Alcaldía, con lo que se determina que el 100% de los encuestados pueden dar referencia del servicio recibido.

2. El trámite que realizó fue:

Objetivo: Conocer el tipo de servicio que solicitado.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Cédula de identidad personal	20	14.30
Carnét de minoridad	11	7.90
Asentamiento de recién nacido	9	6.40
Partida de nacimiento	36	25.70
Matrimonio	5	3.60
Unión no matrimonial	0	0
Divorcio	2	1.40
Defunción	5	3.60
Pago de tasas por servicios municipales	37	26.40
Pago de impuestos de empresa comercial	15	10.70
Pago de impuestos de empresa de servicios	0	0
Pago de impuestos de empresa financiera	0	0
TOTAL	140	100.00

Comentario:

Según los resultados obtenidos los trámites que más demanda tienen son: pago de tasas por servicios municipales, con un porcentaje del 26.40%, partida de nacimiento con el 25.70% y cédula con el 14.30%, en conclusión se debe priorizar en mejorar la calidad de éstos servicios, de esta manera se beneficiaría un mayor número de usuarios ya que son los más demandados.

3. Al llegar a la Alcaldía, ¿cómo averiguó los pasos a seguir para realizar su trámite?

Objetivo: Determinar cómo el usuario se enteró de los pasos a seguir para realizar el trámite.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Un empleado se lo explicó	48	34.30
Le preguntó a un particular	56	40.00
Ya los conocía	27	19.30
Otros	9	6.40
TOTAL	140	100.00

Comentario:

El 40% de las personas encuestadas tuvo que preguntarle a un particular para averiguar los pasos a seguir para realizar su trámite, en conclusión es un porcentaje bastante alto de usuarios a los que en la Alcaldía no se les especifica sobre lo que tienen que hacer para poder realizar su trámite y evitarles pérdida de tiempo por no conocer a quién dirigirse, hacia dónde ir o hacer filas innecesarias, con lo cual se extiende el tiempo de prestación del servicio y se atiende a un número menor de usuarios.

4. El tiempo que le tomó realizar su trámite fue de:

Objetivo: Determinar el tiempo que se toma la prestación del servicio.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Hasta 1 hora	22	15.70
Hasta 2 horas	40	28.60
Hasta 3 horas	47	33.60
Hasta 4 horas	11	7.85
Hasta 5 horas	7	5.00
Hasta 6 horas	5	3.60
Otros	8	5.70
TOTAL	140	100.00

Comentario:

Se puede observar que al porcentaje más alto de todos 33.60% del total encuestado, le tomo hasta 3 horas realizar su trámite y a un 3.60% hasta 6 horas. Tomando en cuenta que al 55.70% le tomo de 3 a 6 horas o más realizar su trámite, por lo que se determina que el tiempo de prestación del servicio no es lo suficientemente breve y que necesita ser reducido a fin de brindar un mejor servicio al usuario.

5. ¿Considera que el tiempo que le tomó realizar su trámite es el adecuado?

Objetivo: Determinar la satisfacción del usuario con respecto al tiempo de espera para realizar su trámite.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
SI	78	55.70
NO	62	44.30
TOTAL	140	100.00

Comentario:

El 55.70% opina que el tiempo que le tomó realizar su trámite es el adecuado, sin embargo el 44.30% manifestó lo contrario, se puede concluir entonces que existe un porcentaje significativo inconforme con el tiempo en que se tardan en recibir el servicio.

6. En caso de que la respuesta anterior fuera negativa.

Usted esperaba que le atendieran en:

Objetivo: Determinar en cuánto tiempo al usuario le gustaría ser atendido.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Hasta 1 hora	35	56.50
Hasta 2 horas	18	29.00
Hasta 3 horas	9	14.50
Hasta 4 horas	0	0
Hasta 5 horas	0	0
Hasta 6 horas	0	0
Otros	0	0
TOTAL	62	100.00

Comentario:

Los 62 encuestados que contestaron negativamente respecto a que el tiempo que les tomo realizar su trámite no era el adecuado, el 56.50% opinan que les gustaría ser atendidos en hasta una hora, y según se observa en el cuadro anterior el 100% seleccionaron un tiempo menor a 3 horas. Se concluye entonces que el tiempo prudencial para atender a los usuarios sería aproximadamente de hasta dos horas, permitiendo al empleado cumplir correctamente con sus labores y además que el usuario no se tarde mucho tiempo en realizar su trámite.

7. ¿Las personas que le atendieron escucharon sus problemas y necesidades?

Objetivo: Determinar la atención que recibe el usuario del empleado al momento de solicitar un servicio.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
SI	67	47.90
NO	73	52.10
TOTAL	140	100.00

Comentario:

Al 52.10% de las personas encuestadas los empleados no les escucharon sus problemas y necesidades, por lo que se concluye que al usuario no se le presta la suficiente atención para resolverle su problema, ni se le da la debida importancia que se merece.

8. ¿las personas que le atendieron resolvieron su necesidad como usted esperaba?

Objetivo: Saber si al usuario le resolvieron su necesidad.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
SI	91	65.00
NO	49	35.00
TOTAL	140	100.00

Comentario:

El 65% de los encuestados manifestó que las personas que le atendieron resolvieron sus problemas y necesidades como esperaban, mientras que con el 35% no sucedió así, en conclusión existen deficiencias que deben ser superadas para lograr que a los usuarios les resuelvan sus problemas y necesidades como ellos esperan.

9. Los empleados que le atendieron:

Objetivo: Determinar si el usuario recibió orientación, un trato amable y rapidez en el servicio que solicito.

RESPUESTAS	Fueron amables y corteses		Le orientaron para realizar su trámite		Fueron rápidos en el servicio	
	f	%	f	%	f	%
SI	77	55.00	43	30.70	62	44.30
NO	63	45.00	97	69.30	78	55.70
TOTAL	140	100.00	140	100.00	140	100.00

Comentario:

Tomando en cuenta los resultados obtenidos al pedir a los usuarios que evaluaran los aspectos más relevantes de la atención al cliente, se observa que los mayores porcentajes opinaron que los empleados no le orientaron para realizar su

trámite y que no fueron rápidos en el servicio, esto se ve representado por los porcentajes 69.30% y 55.70% respectivamente, con excepción en el caso de que el 55% opina que los empleados si fueron amables y corteses, de lo anteriormente expuesto se concluye que es necesario una mayor orientación por parte del empleado hacia el usuario a fin de que este último haga correctamente la entrega de la información requerida y a la persona idónea que le prestara el servicio, que se le explique dónde cancelará para pagar por el servicio prestado, etc. De igual forma se hace necesario hacer conciencia al empleado de eliminar las interferencias que provocan demoras en la prestación del servicio, además de reforzar la amabilidad y cortesía ya existente pero que necesita mejorar aún más.

10. ¿Quedó satisfecho con el servicio recibido?

Objetivo: Saber si el usuario quedo satisfecho con el servicio que recibió.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
SI	81	58
NO	59	42
TOTAL	140	100.00

Comentario:

El 58% manifestó estar satisfecho con el servicio recibido, pero un 42% opino lo contrario, en conclusión el cuadro anterior nos indica que es un porcentaje importante de usuarios que se encuentra insatisfecho, el cuál debe ser tomado muy en cuenta a fin de disminuir dicho porcentaje y procurar la satisfacción de todos los usuarios.

LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MIGUEL

Otorga el presente

Diploma

a Nombre del empleado

por haber asistido al curso:

Calidad en el Servicio al Cliente

Y para que así conste, firmo el presente al día del mes del año.

nombre, Alcalde.

Nombre, Instructor

Nombre, Coordinador

Alcaldía Municipal de San Miguel
Certificado de asistencia

Se le concede a:

nombre del empleado

el presente certificado por haber asistido al curso

Calidad en el Servicio al Cliente

Y para que así conste, firmo el presente al día del mes del año.

nombre, Instructor

nombre, Coordinador.

ANEXO No. 8
(EVALUACION DE LA CAPACITACION)

Nombre del Evento:__-

Nombre de la Firma

Consultora:_____

Fecha:_____ **Horario:** _____

CRITERIOS:

1. ¿Se cumplió con el horario programado?

Si • No •

2. ¿Los temas tratados son aplicables a su trabajo?

Si • No •

3. ¿Considera que los temas tratados están actualizados?

Si • No •

4. ¿Hasta que punto el contenido del programa respondió a sus necesidades e intereses?

• Muy bien.

- Relativamente.
- Muy Poco.

5. ¿Qué beneficios obtuvo?

- Nuevas teorías y principios útiles.
- Ideas y técnicas que puede aplicar en el puesto.
- Otros.

Especifique: _____

6. ¿Le gustaría otra capacitación presentada por la misma empresa?

Si • No •

7. Otros

Comentarios: _____

ASPECTOS		BUENO REGULAR DEFICIENTE		
EL INSTRUCTOR:				
1.	Expuso el objetivo de los temas.			
2.	Conoce y domina el tema			
3.	Tiene habilidad para comunicarse			
4.	Tiene facilidad para las relaciones humanas			
5.	Vocabulario utilizado.			
EL COORDINADOR		BUENO REGULAR DEFICIENTE		
6.	Tiene habilidad para comunicarse			
7.	Tiene facilidad para las relaciones humanas			
8.	Vocabulario utilizado.			
OTROS ASPECTOS		BUENO REGULAR DEFICIENTE		
9.	Metodología utilizada			
10.	Cómo han sido las ayudas audiovisuales en relación al contenido.			
11.	El Material proporcionado facilita la comprensión del tema			
12.	Cómo estuvieron las instalaciones.			
13.	Cómo estuvieron los refrigerios.			

ANEXO No. 9
(EVALUACIÓN)

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS

¿Cuántas veces ha acudido a la Alcaldía a solicitar un servicio durante el último año?

- 1 a 3 veces
- 4 a 6 veces
- 7 a 9 veces
- 10 a 12 veces

LA ULTIMA VEZ QUE ACUDIO A LA ALCALDÍA.

1. ¿Tuvo dificultades para encontrar la sección que buscaba?

Si • No •

2. ¿Cómo le atendieron cuándo llegó a la sección?

- Bien
- Regular
- Deficiente

3. ¿Después de recibirle. Cuánto tiempo tuvo que esperar hasta que le atendieron?

_____ minutos.

4. ¿Le pareció excesivo el tiempo que tuvo que esperar?

Si • No •

5. ¿Nuestro personal le explicó con claridad?

Si • No •

6. ¿Le dieron una estimación de lo que podría costar el servicio?

Si • No •

7. ¿Le dieron una estimación del tiempo que tendría que esperar por el servicio?

Si • No •

8. ¿Cómo calificaría la atención que le brindaron nuestros empleados?

- Bien
- Regular
- Deficiente

9. ¿Le resultó satisfactorio el servicio que le dieron?

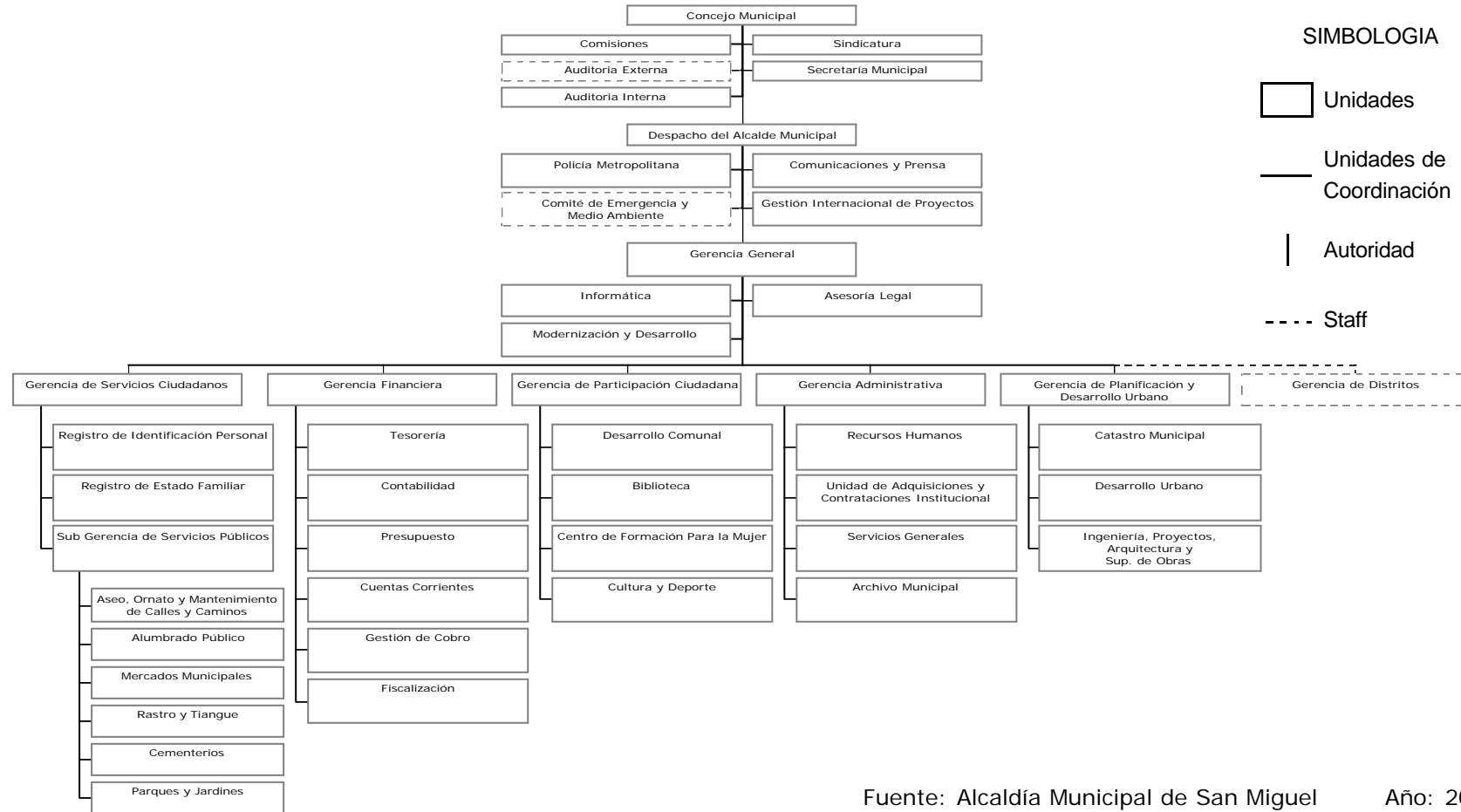
Si • No •

10. ¿Cómo calificaría el servicio recibido?

- Bien
- Regular
- Deficiente

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MIGUEL

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Fuente: Alcaldía Municipal de San Miguel

Año: 2001