

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA  
IMAGEN EN LA MUNICIPALIDAD DE LA DEMOCRACIA, ESCUINTLA**

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Económicas

POR

**ANA GUISELA BARRERA**

Previo a conferírsele el título de

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

En el grado académico de

**LICENCIADA**

Guatemala, noviembre de 2007

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal 2º	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal 5º	B.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

**EXÁMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Administración –Finanzas	Licda. Mónica Soledad Cásia Cárcamo
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL  
EXÁMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidenta:	Licda. María del Carmen Mejía García
Secretario:	Lic. Angel Miguel González Godoy
Examinadora:	Licda. Maricruz Samayoa Peláez

Guatemala, 3 de septiembre de 2007

Licenciado  
**José Rolando Secaida Morales**  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho.

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, de fecha 18 de julio de 2007, procedí a asesorar a la estudiante **Ana Gulsela Barrera**, en la elaboración de su tesis titulada **"ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA IMAGEN EN LA MUNICIPALIDAD DE LA DEMOCRACIA, ESCUINTLA"**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un novedoso aporte para la institución objeto de estudio.

Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



**Elvia Zulera Escobedo Chinchilla**  
Licenciada en Ciencias de la Comunicación  
Colegiado No. 6525



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

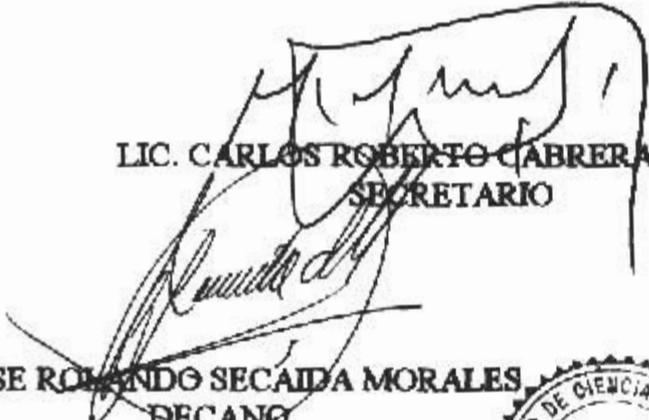
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
QUINCE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL SIETE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.2 del Acta 34-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de noviembre de 2007, se conoció el Acta ADMINISTRACION 182-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 23 de octubre de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA IMAGEN EN LA MUNICIPALIDAD DE LA DEMOCRACIA ESCUINTLA", que para su graduación profesional presentó la estudiante ANA GUISELA BARRERA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

## **DEDICATORIA**

- A Dios: Padre todopoderoso que ilumina mi camino, me da sabiduría y gracia para lograr mis propósitos, alcanzar mis metas, cumplir mis sueños, y siempre está conmigo.
- A mi madre: Quien toda la vida ha sido mi principal apoyo y fortaleza.
- Al padre de mi hijo: Por su ejemplo, orientación, apoyo y persuasión constantes, que me han impulsado al logro de mis metas.
- A mi hijo: Razón de mi vida e inspiración para seguir adelante.
- A mis hermanos: Mis logros son también suyos y de sus hijos.
- A mis suegros: Alberto Gómez y Francisca de Gómez, por su apoyo constante, incondicional y sincero.
- A la familia Chuy Gómez: Cesar, Erica y Carlo Cesar, por el gran apoyo y entusiasmo que siempre me han manifestado.
- A la familia Soto Gómez: Ramón, Alba, Josué y Estefany, por la colaboración y apoyo que me han brindado.
- A mi abuelita: Porque aunque este lejos su amor, ternura y fortaleza los llevo conmigo y me fortalecen siempre.
- A mis tíos y primos: Por su cariño, ejemplo de esfuerzo y voluntad.
- A mis asesoras: Licda. María del Carmen Mejía, por su ejemplo y apoyo incondicional; y Licda. Zulena Escobedo, por su asesoría y apoyo.
- A las Autoridades Municipales de La Democracia, Escuintla. Por su cooperación para el desarrollo de mi investigación.

## **AGRADECIMIENTO**

A los Licenciados:

Lic. Cantón Lee Villela

Lic. José Rolando Secaida Morales

Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Licda. Edith Siecavizza

Lic. Luis Antonio Suárez

Lic. Vicente Freixas

Lic. Edgar Antonio Polanco Juarez

Lic. Oscar Haroldo Quiñónez

Lic. Carlos Alberto Hernández

Lic. Nery Guzmán

Lic. Ángel Miguel González Godoy

Licda. Maricruz Samayoa

Por el apoyo brindado en mi carrera profesional.

A la Universidad  
de San Carlos  
de Guatemala:

Por ser mi casa de estudios y proporcionarme las  
herramientas básicas para mi desarrollo profesional y  
académico.

## ÍNDICE

Página

### INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

1.1 Las municipalidades	1
1.1.1 Deberes de las municipalidades	1
1.1.2 Fines de las municipalidades	1
1.1.3 Autonomía Municipal	1
1.1.4 Gobierno Municipal	2
1.1.5 Recursos económicos asignados a las municipalidades	2
1.1.5 Código Municipal	2
1.1.6 Ley de Servicio Municipal	2
1.2 Mercadotecnia	3
1.2.1 Mezcla de Mercadotecnia	3
a. Producto	3
b. Precio	3
c. Plaza	3
d. Promoción	3
1.3 Servicio	3
1.3.1 Importancia de los servicios	4
1.3.2 Características de los servicios	4
a. Intangibilidad de los servicios	4
b. Inseparabilidad de los servicios	5
c. Variabilidad del servicio	5
d. La naturaleza perecedera del servicio	5
1.3.3 Clasificación de los servicios	6
1.3.4 Mezcla de marketing de servicios	6
a. Personas	7

b.	Evidencia física	7
c.	Proceso	7
1.3.5	Triángulo del marketing de servicios	8
a.	Marketing externo: formulando la promesa	8
b.	Marketing interactivo: cumpliendo la promesa	9
c.	Marketing interno: facilitando la promesa	9
d.	Alineación de los lados del triángulo	10
1.3.6	Expectativas del servicio	11
a.	Servicio esperado	12
b.	Servicio adecuado	12
1.3.7	Modelo de brechas del servicio	12
a.	Brecha 1: no saber lo que el cliente espera	13
b.	Brecha 2: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio	13
c.	Brecha 3: no entregar los servicios de acuerdo a los estándares	14
d.	Brecha 4: cuando las promesas no son iguales al desempeño	14
1.4	Cliente	16
1.4.1	Categorías del cliente	16
a.	Cliente interno	16
b.	Cliente externo	16
1.4.2	Valor del cliente	17
1.4.3	Satisfacción del cliente	17
1.4.4	Medición de la satisfacción del cliente	17
a.	Solicitud de reclamos o quejas	18
b.	Estudio de índices críticos	18
c.	Investigación de requerimientos	19
d.	Encuestas de relación	19
e.	Llamadas de seguimiento	20

1.5	Servicio al cliente	20
1.5.1	Elementos del servicio al cliente	20
a.	Contacto cara a cara	21
b.	Relación con el cliente difícil	21
c.	El contacto telefónico	22
d.	La comunicación por correo	22
e.	La atención de reclamos y cumplidos	23
f.	Instalaciones	23
1.5.2	Importancia del servicio al cliente	24
1.6	Planeación estratégica	24
1.6.1	Estrategia	24
1.6.2	Estrategia de servicio	25
a.	Características de una estrategia de servicio	25
1.7	Cultura y clima organizacional	26
1.7.1	El clima organizacional	26
1.7.2	Cultura organizacional	26
1.8	Cultura de servicio	27
1.9	Calidad	27
1.9.1	Calidad del servicio	27
1.10	La comunicación	27
1.10.1	El proceso de comunicación	28
a.	Atención selectiva	28
b.	Distorsión selectiva	28
c.	Retención selectiva	29
1.11	Recursos humanos	30
1.11.1	Capacitación	30
1.11.2	Motivación	30
1.11.3	Trabajo en equipo	31
1.12	Análisis FODA	31
1.13	Imagen organizacional	31

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE**  
**PARA EL MEJORAMIENTO DE LA IMAGEN EN LA MUNICIPALIDAD DE LA**  
**DEMOCRACIA , ESCUINTLA**

2.1 Municipio de La Democracia, Escuintla	32
2.1.1 Antecedentes	32
2.2 La Municipalidad de La Democracia, Escuintla	33
2.2.1 Antecedentes	33
2.3 Situación actual de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	34
2.3.1 Estructura organizacional y principales funciones	34
2.3.2 Instalaciones administrativas	38
2.3.3 Diagnóstico de la situación actual del cliente interno	39
a. Entrevista al Alcalde y Autoridades de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	39
A. DATOS GENERALES	39
B. ORGANIZACIÓN	41
C. CAPACITACIÓN	41
D. CLIMA ORGANIZACIONAL	44
E. MOTIVACIÓN	46
F. INFORMACIÓN SOBRE EL SERVICIO	52
G. DEMANDA DEL SERVICIO	57
H. IMAGEN	61
I. MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS	64
b. Encuesta al cliente interno (trabajadores) de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	65
A. DATOS GENERALES	66
B. ORGANIZACIÓN	67
C. PROCEDIMIENTO	70
D. CLIMA ORGANIZACIONAL	74
E. MOTIVACIÓN	76

F. INFORMACIÓN SOBRE EL SERVICIO	83
G. DEMANDA DEL SERVICIO	89
H. SUGERENCIAS PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	92
I. IMAGEN	95
J. MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS	97
2.3.4 Diagnóstico de la situación actual del cliente externo	98
a. Cuestionario al cliente externo de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	98
A. DATOS GENERALES	99
B. DEMANDA DE SERVICIO	99
C. CALIDAD DEL SERVICIO	103
D. EXPECTATIVAS DEL SERVICIO	114
E. QUEJAS Y SUGERENCIAS	116
F. IMAGEN	122
G. MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS	125
2.3.5 Análisis de la matriz FODA de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	127

### CAPÍTULO III

#### PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA IMAGEN EN LA MUNICIPALIDAD DE LA DEMOCRACIA, ESCUINTLA

3.1 Introducción	131
3.2 Estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la imagen de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	133
a. Objetivos	133
b. Mezcla y triángulo de marketing del servicio al cliente interno y externo	134
• Marketing externo: formulando la promesa	134

• Marketing interactivo: cumpliendo la promesa	135
• Marketing interno: facilitando la promesa	136
• Alineación de los lados del triángulo	137
c. El modelo de brechas de servicio al cliente interno y externo	137
• Brecha 1 del proveedor: no saber lo que el cliente espera	137
• Brecha 2 del proveedor: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio	139
• Brecha 3 del proveedor: no entregar los servicios de acuerdo a los estándares	141
• Brecha 4 del proveedor: cuando las promesas no son iguales al desempeño	141
3.2.1 Propuesta de estrategias de servicio al cliente interno de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	142
3.2.1.1 Estrategia 1. Agilización del servicio prestado en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, a través del mejoramiento de la tecnología	142
a. Objetivos	142
b. Funciones principales del sistema	143
c. Ventajas de la aplicación del sistema	143
d. Contenido y descripción del sistema	144
e. Garantía y soporte	145
f. Forma y período de instalación	145
g. Requerimiento de equipo	145
h. Costo del equipo y de la aplicación del sistema	146
3.2.1.2 Estrategia 2. Mejoramiento en la calidad del servicio prestado al cliente externo de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, a través de capacitaciones a los trabajadores en servicio al cliente, relaciones humanas y trabajo en equipo, y elaboración de	

una guía para apoyar la calidad en el servicio	150
A. La subcontratación de una empresa (outsourcing)	150
a. Objetivos	150
b. Contenido de la capacitación	151
c. Alcance	152
d. Responsabilidad de la implementación	152
e. Tiempo de duración	152
f. Costo de la aplicación de los cursos de capacitación	152
B. Elaboración de una guía para mejorar el servicio al cliente, relaciones humanas y trabajo en equipo en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	153
a. Objetivos	153
b. Contenido de la guía	153
c. Alcance	154
d. Responsabilidad de la implementación	154
e. Tiempo de duración	154
f. Costo de aplicación	154
3.2.1.3 Estrategia 3. Motivación al cliente interno de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	157
a. Propuesta de motivación al cliente interno	157
b. Propuesta de incentivos para el cliente interno	157
• Incentivo económico	157
• Promoción profesional	158
• Incentivo no monetario	159
❖ Forma de aplicación	159
❖ Tiempo de aplicación	159
❖ Costo de aplicación	159

3.2.1.4 Estrategia 4. Recepción y manejo, de quejas y sugerencias del cliente interno (trabajadores) de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	161
a. Técnicas para la recepción y manejo, de las quejas y sugerencias del cliente interno (trabajadores) de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	161
a. 1    Boleta para las quejas y sugerencias, del cliente interno	161
a. 2    Ubicar un buzón para depositar las boletas de quejas y sugerencias	161
• Propósito	162
• Alcance	162
• Responsabilidad	162
a. 3    Motivación del trabajador a presentar quejas y sugerencias	162
a. 4    Informe de las quejas y sugerencias	162
3.2.1.5 Estrategia 5. Fortalecimiento del apoyo recibido de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, así como la búsqueda de cooperación profesional y económica de otras instituciones para el desarrollo del municipio de La Democracia, Escuintla, aplicando estrategias de Relaciones Públicas	164
a. Objetivos	165
b. Propósito	165
c. Alcance	166
d. Responsabilidad	166
e. Costo	166

3.2.2	Propuesta de estrategias de servicio al cliente externo de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	168
3.2.2.1	Estrategia 1. Recepción y manejo, de quejas y sugerencias del cliente externo (vecino) de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	168
a.	Técnica del buzón de quejas y sugerencias del cliente externo	168
a. 1	Buzón de quejas y sugerencias del cliente externo	
a. 2	Boleta para las quejas y sugerencias, del cliente externo (para depositar en buzón)	168
b.	Técnica de la encuesta para conocer las quejas y sugerencias del cliente externo	169
b.1	Encuesta para conocer las quejas y sugerencias del cliente externo	169
b.2	Boleta de encuesta para conocer las quejas y sugerencias del cliente externo	169
	• Propósito	170
	• Alcance	170
	• Responsabilidad	170
c.	Motivación al vecino a presentar quejas y sugerencias	170
d.	Informe de las quejas y sugerencias	170
3.2.2.2	Estrategia 2. Manejo de las filas de espera y generación del ambiente apropiado al cliente externo de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla,	173
a.	Ubicación de una persona que reciba a los vecinos en la puerta de ingreso, les de la bienvenida y los oriente al área que les corresponda	173
b.	Hacer que la espera sea divertida o al menos tolerable	175
	• Propósito	176

• Alcance	176
• Responsabilidad	176
• Costo	176
3.2.3 Propuesta de estrategias para el cambio de imagen de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	179
3.2.3.1 Estrategia 1. Mejoramiento del aspecto personal de los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, a través del diseño y facilitación de un uniforme y cambio de imagen	179
A. Subcontratación (outsourcing) de una institución que asesore a la Municipalidad, para la adquisición de un uniforme	180
B. Subcontratación (outsourcing) de los servicios de una estética o sala de belleza	180
a. Objetivos	180
b. Alcance	181
c. Responsabilidad de la implementación	181
d. Tiempo de duración	181
e. Costo de la elaboración de uniformes y cambio de imagen	181
3.2.3.2 Estrategia 2. Dar a conocer o comunicar la nueva imagen corporativa de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, aplicando estrategias de publicidad	182
a. Objetivos	183
b. Alcance	183
c. Responsabilidad de la implementación	183
d. Tiempo de duración	183
e. Costo de la aplicación de la estrategia	183

3.3	Presupuesto para la implementación de las estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la imagen de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	186
3.3.1	Presupuesto de estrategias de servicio al cliente interno de La Municipalidad de La Democracia, Escuintla	186
3.3.2	Presupuesto de estrategias de servicio al cliente externo de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	188
3.3.3	Presupuesto de estrategias para el cambio de imagen de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	189
3.3.4	Presupuesto general para la implementación de las estrategias de servicio al cliente, para el mejoramiento de la imagen de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	189
3.4	Relación costo/beneficio de la aplicación de las estrategias de servicio al cliente interno, externo y para el mejoramiento de la imagen de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	190
	CONCLUSIONES	192
	RECOMENDACIONES	194
	BIBLIOGRAFÍA	196
	ANEXOS	

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Título de la figura</b>	<b>Página</b>
1	Triángulo de marketing de servicios	11
2	Modelo de las brechas sobre calidad en el servicio	15
3	Elementos del proceso de comunicación	29

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título del cuadro</b>	<b>Página</b>
1	Matriz FODA de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, acerca del servicio al cliente	130
2	Costo del diseño del software y capacitación	146
3	Costo del equipo tecnológico hardware	147
4	Costo total del equipo e implementación del sistema y capacitación	148
5	Plan de acción, estrategia de mejoramiento de la tecnología, para la agilización del servicio en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	149
6	Costo de los cursos de capacitación, para mejorar el servicio al cliente	152
7	Costo de impresión de guías para mejorar el servicio al vecino	155
8	Plan de acción, estrategia propuesta de capacitación en servicio al cliente, relaciones humanas y trabajo en equipo, al cliente interno de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla y elaboración de guía	156
9	Plan de acción, estrategia de motivación al cliente interno de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	160
10	Plan de acción, estrategia de recepción y manejo, de quejas y sugerencias del cliente interno, de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	163
11	Plan de acción, estrategia de relaciones públicas para fortalecer el apoyo recibido de instituciones como FONAPAZ y búsqueda, de cooperación profesional y económica de otras instituciones, para el desarrollo del municipio de La Democracia, Escuintla	167
12	Plan de acción, estrategia de recepción y manejo de quejas y sugerencias del cliente externo, de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	172

13	Costo de la propuesta para manejar las filas de espera y generar el ambiente apropiado, al cliente externo de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	177
14	Plan de acción, estrategia para manejar las filas de espera y generación el ambiente apropiado, al cliente externo de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	178
15	Presupuesto del uniforme	182
16	Presupuesto del cambio de imagen	182
17	Plan de acción, estrategias para el cambio de imagen de La Municipalidad de La Democracia, Escuintla	185
18	Presupuesto de estrategias de servicio al cliente interno de La Municipalidad de la Democracia, Escuintla	187
19	Presupuesto de estrategias de servicio al cliente externo de La Municipalidad de la Democracia, Escuintla	188
20	Presupuesto de estrategias para el cambio de imagen de La Municipalidad de la Democracia, Escuintla	189
21	Presupuesto general para la implementación de las estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la imagen de La Municipalidad de la Democracia, Escuintla	190

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Título de la tabla</b>	<b>Página</b>
1	Existencia de un departamento de servicio al cliente, en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales	41
2	Definición de la misión, visión y objetivos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales	42
3	Capacitación al personal para el cargo que va a ocupar al momento de integrarse a la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales	43
4	Capacitación al personal en las áreas de relaciones humanas, trabajo en equipo y servicio al cliente, de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales	44
5	Ambiente de trabajo en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales	45
6	Relación de trabajo entre trabajadores y vecinos, de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales	46
7	Actitud del personal hacia los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales	48
8	Satisfacción de los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, con el puesto que desempeñan, según autoridades municipales	48
9	Motivación brindada a los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, para que su desempeño sea eficiente, según autoridades municipales	49
10	Opinión sobre compensación salarial de acuerdo al puesto que desempeñan los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales	50

11	Reconocimiento al personal de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, cuando su desempeño es eficiente, según autoridades Municipales	51
12	Medidas que se forman en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, cuando se ha brindado un servicio insatisfactorio, según autoridades municipales	54
13	Problemas relacionados con la prestación de servicio al vecino de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades Municipales	56
14	Servicios requeridos con más frecuencia, en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales	57
15	Época del año que presenta mayor demanda de servicio, por parte de los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales	58
16	Día de la semana que presenta mayor demanda de servicios, por parte de los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales	59
17	Horario más cargado de trabajo en la prestación del servicio a los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales	60
18	Realización de investigaciones para conocer la imagen que proyecta a los vecinos la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales.	63
19	Medios de comunicación que utiliza la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, para dar a conocer todas las actividades que realiza, según autoridades municipales	65

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título de la gráfica</b>	<b>Página</b>
1	Conocimiento de la misión, visión y objetivos, según trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	67
2	Capacitación brindada al integrarse a la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales	68
3	Capacitación brindada sobre servicio al cliente, según los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	69
4	Capacitación en las áreas de relaciones humanas y trabajo en equipo, según los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	70
5	Conocimiento de la existencia de un manual de normas y procedimientos, según los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	71
6	Conocimiento de la existencia de una guía de servicio al cliente, según los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	72
7	Equipo y recursos necesarios para realizar el trabajo, según trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	72
8	Necesidades en el área de trabajo, según trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	73
9	Opinión sobre el ambiente en el área de trabajo, según trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	75
10	Opinión sobre la relación de trabajo entre el personal y los vecinos, según trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	76
11	Motivación brindada a los trabajadores, para que su desempeño sea eficiente en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	80

12	Reconocimiento al personal de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, cuando su desempeño es eficiente, según trabajadores municipales	81
13	Atención y consideración a las opiniones de los trabajadores, para mejorar el servicio al cliente, en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	82
14	Existencia de un departamento o persona que atienda quejas, reclamos y sugerencias del vecino en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales	84
15	Quejas, reclamos o sugerencias más frecuentes del vecino de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla según trabajadores municipales	85
16	Guía sobre servicio al cliente, para los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	86
17	Solución de problemas con los vecinos, según trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	87
18	Problemas relacionados con la prestación de servicio al vecino de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales	88
19	Servicios requeridos con más frecuencia, en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales	89
20	Época del año que presenta mayor demanda de servicio, por parte de los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales	90
21	Día de la semana que presenta mayor demanda de servicios, por parte de los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales	90

22	Horario más cargado de trabajo en la prestación del servicio a los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales	91
23	Aspectos que más agradan del servicio que presta a los vecinos, según trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	93
24	Aspectos que pueden cambiar para brindar el servicio ideal, según trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	94
25	Recomendaciones para lograr una mayor satisfacción de los vecinos, según trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	95
26	Opinión acerca de la imagen que proyecta la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales	96
27	Opinión sobre mejoras realizadas a las instalaciones de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales	97
28	Servicio requerido con más frecuencia, según los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	100
29	Frecuencia de visita a la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio	100
30	Día de la semana que presenta mayor demanda del servicio, según vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	102
31	Horario requerido para la prestación del servicio, según vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	102
32	Época del año en la que se requiere el servicio con mayor demanda, según vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	103
33	Consideraciones acerca de la calidad del servicio brindado por la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio	104
34	Orientación y guía recibida al momento de ingresar a las instalaciones de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio	105

35	Información brindada para efectuar las diligencias, según vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla	106
36	Calificación del personal que atiende en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio	106
37	Actitud del personal que atiende en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio	107
38	Calificación del aspecto del personal que atiende en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio	108
39	Consideraciones acerca del momento en que fue brindado el servicio por parte del personal de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio	109
40	Calificación del tiempo de servicio recibido en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio	110
41	Opinión sobre la espera para ser atendido por el personal de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio	111
42	Opinión sobre la forma de espera para recibir el servicio por parte de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio	111
43	Tiempo de espera aproximado para recibir el servicio por parte de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio	112
44	Opinión acerca de los procesos para brindar el servicio por parte de los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio	113
45	Opinión acerca del personal suficiente para satisfacer la demanda de los servicios que presta la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio	114
46	Cumplimiento de las expectativas del cliente de acuerdo al servicio	

	recibido por parte de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio	115
47	Expectativas del cliente externo de acuerdo al servicio que brinda la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio	116
48	Opinión sobre problemas con el servicio prestado por la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio	117
49	Calificación del tiempo transcurrido para la resolución de algún problema con la prestación del servicio brindado por la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio	118
50	Medio recomendado para informar acerca de necesidades o quejas del servicio prestado por la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio	118
51	Aspectos considerados para mejorar el servicio que brinda la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio	119
52	Aspectos considerados como agradables de la prestación del servicio por parte de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio	121
53	Recomendaciones para lograr una mayor satisfacción acerca del servicio prestado por la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio	122
54	Consideraciones acerca de la imagen proyecta la Municipalidad de la Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio	123
55	Opinión acerca de las instalaciones de la Municipalidad, de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio	124

56	Opinión acerca de la necesidad de mejorar las instalaciones de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio	125
57	Conocimiento acerca de todas las mejoras, obras y actividades que realiza la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio	126
58	Medios de comunicación utilizados por el Departamento de Relaciones Públicas, que informan todo lo concerniente a la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio	127

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>
1	Cálculo de la muestra, cliente externo de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla
2	Fotografías de la Municipalidad de la Democracia, Escuintla Imagen 1. Vista de la fachada de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla Imagen 2. Vista frontal de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla Imagen 3. Área de Secretaría de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla Imagen 4. Área de Tesorería de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla Imagen 5. Vista interna del área de Tesorería de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla
3	Cuestionario a las autoridades de la Municipalidad de La Democracia Escuintla
4	Boleta de encuesta dirigida al cliente interno
5	Boleta de encuesta dirigida al cliente externo
6	Boleta de quejas y sugerencias del cliente interno
7	Boleta de quejas y sugerencias del vecino
8	Resultados de la situación actual de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales 8.1 Aspectos Demográficos de las autoridades de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla. -SEXO- 8.2 Aspectos Demográficos de las autoridades de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla. -EDAD-

- 8.3 Aspectos Demográficos de las autoridades de la  
Municipalidad de La Democracia, Escuintla. -ESTADO CIVIL-
- 8.4 Aspectos Demográficos de las autoridades de la  
Municipalidad de La Democracia, Escuintla.  
-GRADO DE ESCOLARIDAD-
- 8.5 Tiempo de laborar en la Municipalidad de La  
Democracia, Escuintla, según autoridades
- 8.6 Salario devengado, según autoridades de la  
Municipalidad de La Democracia, Escuintla
- 8.7 Satisfacción en el trabajo realizado en la  
Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según  
autoridades municipales
- 8.8 Actitud del personal para los compañeros, en la  
Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según  
autoridades municipales
- 8.9 Estimulación a los trabajadores de la Municipalidad  
de La Democracia, Escuintla, para el mejoramiento de las  
relaciones de trabajo con sus compañeros, según autoridades  
municipales
- 8.10 Estimulación a los trabajadores de la  
Municipalidad de La Democracia, Escuintla, para el  
mejoramiento de las relaciones de trabajo con los vecinos,  
según autoridades municipales
- 8.11 Evaluación del desempeño de los encargados  
del servicio al cliente, de la Municipalidad de La Democracia,  
Escuintla, según autoridades municipales
- 8.12 Programa de sugerencias dirigido a los trabajadores,  
para mejorar el servicio de la Municipalidad de La  
Democracia, Escuintla, según autoridades municipales

- 8.13 Guía sobre servicio al cliente, para los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales
- 8.14 Grado de autoridad conferida a los trabajadores, para la resolución de problemas con el vecino en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales
- 8.15 Servicio emergente al vecino, por parte de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales
- 8.16 Realización de investigaciones para conocer las expectativas de los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, respecto al servicio al cliente, según autoridades municipales
- 8.17 Planes de contingencia cuando crece la demanda del servicio a los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales
- 8.18 Agilidad y rapidez de los procesos que se utilizan en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales
- 8.19 Necesidad de personal en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales
- 8.20 Mejoras realizadas a las instalaciones de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales
- 8.21 Necesidad de mejorar las instalaciones de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales
- 8.22 Existencia de un departamento o persona que atienda, quejas reclamos y sugerencias del vecino

- 9 Resultados de la situación actual de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales
  - 9.1 Aspectos Demográficos de los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla. -SEXO-
  - 9.2 Aspectos Demográficos de los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla. -EDAD-
  - 9.3 Aspectos Demográficos de los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla. -ESTADO CIVIL-
  - 9.4 Aspectos Demográficos de los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla. -GRADO DE ESCOLARIDAD-
  - 9.5 Tiempo de laborar en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales
  - 9.6 Salario devengado, según trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla
  - 9.7 Relación de trabajo entre todo el personal, según trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla
  - 9.8 Sentir de los trabajadores, por laborar actualmente en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla
  - 9.9 Actitud del personal con los compañeros y el trabajo, en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales
  - 9.10 Actitud del personal hacia los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales
  - 9.11 Satisfacción con el puesto que desempeñan, los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla
  - 9.12 Opinión sobre compensación salarial de acuerdo al puesto que desempeñan los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla

- 9.13 Estimulación a los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, para el mejoramiento de las relaciones de trabajo con sus compañeros
- 9.14 Estimulación a los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, para el mejoramiento de las relaciones de trabajo con los vecinos
- 9.15 Evaluación del desempeño de los encargados del servicio al cliente, de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales
- 9.16 Programa de sugerencias dirigido a los trabajadores, para mejorar el servicio de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla
- 9.17 Servicio emergente al vecino, por parte de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales
- 9.18 Medidas que se forman en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, cuando se ha brindado un servicio insatisfactorio, según trabajadores municipales
- 9.19 Conocimiento de las expectativas del vecino de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales
- 9.20 Planes de contingencia cuando crece la demanda del servicio a los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales
- 9.21 Agilidad y rapidez de los procesos que se utilizan en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales
- 9.22 Necesidad de personal en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales

- 9.23 Realización de encuestas a los vecinos, sobre la imagen que proyecta la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales
- 9.24 Opinión de los trabajadores sobre la contribución de las mejoras realizadas a las instalaciones, para brindar un mejor servicio, en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla
- 9.25 Opinión de los trabajadores sobre las condiciones propias de las instalaciones, espacio, diseño o decoración de la Municipalidad, de La Democracia, Escuintla
- 9.26 Opinión de los trabajadores sobre la necesidad de mejorar las instalaciones de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla
- 9.27 Medios de comunicación que utiliza la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, para dar a conocer todas las actividades que realiza, según trabajadores municipales
- 10 Resultados de la situación actual de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio
  - 10.1 Aspectos Demográficos de los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla. -SEXO-
  - 10.2 Aspectos Demográficos de los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla. -EDAD-
  - 10.3 Aspectos Demográficos de los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla. -ESTADO CIVIL-
  - 10.4 Aspectos Demográficos de los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla. -GRADO DE ESCOLARIDAD-
- 11 Requerimiento de equipo de computación, para la propuesta de mejoramiento de la tecnología para la agilización del servicio en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla
- 12 Guía propuesta de servicio al cliente

## INTRODUCCIÓN

La tesis titulada “Estrategias de Servicio al Cliente para el Mejoramiento de la Imagen en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla”, se realizó, con el propósito de proponer a la administración Municipal, diferentes alternativas de solución, enfocadas a mejorar el clima organizacional y la cultura de servicio, para satisfacer las expectativas de los vecinos, y mejorar la imagen de la Municipalidad.

El trabajo de tesis incluye:

El capítulo I, contiene el marco teórico, el cual describe todos los conceptos y teoría, mercadológica, administrativa, de servicio al cliente e imagen organizacional, que se han considerado necesarios, para facilitar el desarrollo del capítulo II y III.

El capítulo II, describe la situación actual que atraviesa la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, y el diagnóstico efectuado, en el que se relata la problemática, que servirá de base para el desarrollo de la propuesta de solución.

En el capítulo III se proponen estrategias de servicio al cliente como: el triángulo de marketing de servicios y el modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio; estrategias de servicio al cliente interno, externo y de mejoramiento de imagen de la Municipalidad, con las cuales se pretende solucionar la problemática actual y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos, para concluir la presentación de la tesis.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 Las municipalidades**

Las municipalidades son instituciones del Estado, creadas para que de manera descentralizada ejerzan y cumplan dentro de cada municipio, los deberes y fines del Estado.

##### **1.1.1 Deberes de las municipalidades**

“Es deber del Estado garantizarle a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona”.  
(2:1)

##### **1.1.2 Fines de las municipalidades**

“El Estado de Guatemala se organiza a través de las municipalidades para proteger a la persona y a la familia, su fin supremo es la realización del bien común”. (4:1)

##### **1.1.3 Autonomía Municipal**

“Los municipios de la República de Guatemala, son instituciones autónomas. Entre otras funciones les corresponde:

- a. Elegir a sus propias autoridades;
  - b. Obtener y disponer de sus recursos; y
  - c. Atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción y el cumplimiento de sus fines propios. Para los efectos correspondientes emitirán ordenanzas y reglamentos respectivos”.
- (2:63)

#### **1.1.4 Gobierno Municipal**

“El gobierno municipal será ejercido por un concejo, el cual se integra con el alcalde, los síndicos y concejales, electos directamente por sufragio universal y secreto para un período de cuatro años, pudiendo ser reelectos”. (2:63)

#### **1.1.5 Recursos económicos asignados para las municipalidades**

“El organismo ejecutivo incluirá anualmente, en el Presupuesto General de Ingresos Ordinarios del Estado, un diez por ciento del mismo para las municipalidades del país. Este porcentaje deberá ser distribuido en la forma que la ley determine, y destinado por lo menos en un noventa por ciento para programas y proyectos de educación, salud preventiva, obras de infraestructura y servicios públicos que mejore la calidad de vida de los habitantes. El diez por ciento restante podrá ser utilizado para gastos de funcionamiento”. (2:64)

#### **1.1.5 Código Municipal**

“Tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración, y funcionamiento de los municipios y demás entidades locales determinadas”. (4:2)

#### **1.1.6 Ley de Servicio Municipal**

“Las relaciones laborales de los funcionarios y trabajadores de las municipalidades se normarán por la Ley de Servicio Municipal”. (2:64)

La libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona los debe garantizar el Estado, y su cumplimiento, debe ser ejecutado de manera descentralizada en cada municipio del país, a través de las municipalidades.

## 1.2 Mercadotecnia

“Un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros”. (7:5)

La mercadotecnia se aplica en todas instituciones públicas y privadas.

### 1.2.1 Mezcla de mercadotecnia

“El conjunto de variables controlables de mercadotecnia que prepara la empresa para producir la respuesta que desea en su mercado meta”. (7:537)

Las variables de la mezcla de mercadotecnia son: producto, precio, plaza y promoción.

- a. **Producto:** representa la combinación de “bienes y servicios” que ofrece la compañía al mercado meta.
- b. **Precio:** representa la cantidad de dinero que el consumidor debe pagar para obtener el producto.
- c. **Plaza:** representa lo que hace la compañía para que el producto esté al alcance de los consumidores meta.
- d. **Promoción:** representan las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los compradores para que lo adquieran”. (7:47-48)

Para las municipalidades, la mezcla de mercadotecnia aplica en función del beneficio de los servicios que brindan a los vecinos del municipio.

## 1.3 Servicio

“Actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra; es esencialmente intangible y no resulta en la propiedad de nada”. (7:537)

Todas las instituciones de una manera u otra brindan servicios a sus demandantes.

### **1.3.1 Importancia de los servicios**

La importancia del servicio cobra interés para el cliente a través de actividades de análisis de problemas, las reuniones con el proveedor, las llamadas de seguimiento y el reporte de una serie de acciones, procesos y ejecuciones. La importancia del servicio se justifica por varias razones:

- a. “Puede ser uno de los medios para lograr una ventaja competitiva sostenible vía diferenciación.
- b. Es un factor importante para la percepción de la calidad por parte del cliente.
- c. Aumenta el valor agregado del producto.
- d. La creciente demanda hace que se convierta en un requisito para competir”. (6:6)

Para las municipalidades los servicios son de vital importancia, y se debe prestar principal interés en su calidad al brindarlos.

### **1.3.2 Características de los servicios**

Una compañía debe considerar cuatro características especiales del servicio, por ser un medio para diferenciarlos de un bien o producto. Estas características son: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y naturaleza perecedera.

#### **a. Intangibilidad de los servicios**

“Significa que los servicios no se pueden ver, saborear, sentir, oír ni oler antes de comprarlos. Para reducir la incertidumbre, los compradores buscan señales de la calidad del servicio. Llegan a

conclusiones de la calidad basándose en el lugar, personas, precio, equipo y las comunicaciones que ven.

**b. Inseparabilidad de los servicios**

Significa que los servicios no se pueden separar de sus proveedores, no importa si esos proveedores son personas o maquinas. Debido a que el cliente también esta presente cuando se produce el servicio, la interacción proveedor-cliente es una característica esencial del servicio; tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado del servicio.

**c. Variabilidad del servicio**

Significa que la calidad de los servicios depende de quienes lo proporcionan, así como de cuánto, en donde y cómo se proporcionan. Debido a que los servicios son acciones con frecuencia realizadas por seres humanos, dos servicios similares nunca serán precisamente semejantes.

**d. La naturaleza perecedera del servicio**

Los servicios no se pueden almacenar, revenderse o regresarse. El hecho de que por lo general los servicios no pueden regresarse o venderse de nuevo, implica la necesidad de contar con sólidas estrategias de recuperación para cuando las cosas no resultan correctamente". (6:7)

Los servicios son intangibles; es decir, que la calidad del servicio solo se percibe pero no se puede tocar ni ver, inseparables; significa que son intrínsecos de la persona que los brinda. El servicio es variable, esto significa que varía la forma de su prestación y percepción de una persona a otra, o de una institución a otra, ya que todas son diferentes,

y son de naturaleza perecedera; es decir, que la calidad y la manera en que se presta cada servicio son únicas y no se pueden devolver por lo que es importante que en todas las instituciones, se brinde un servicio con calidad desde la primera vez, evitando problemas futuros, para que su imagen y prestigio no se vean afectados.

### 1.3.3 Clasificación de los servicios

Los servicios implican lo siguiente:

- **“Acciones tangibles a procesamiento de personas:** en el que los clientes deben estar físicamente presentes durante la prestación del servicio para recibir los beneficios deseados.
- **Acciones tangibles a procesamientos de posesiones:** en el cual el objeto que requiere del procedimiento debe estar presente pero no el cliente.
- **Acciones intangibles a procesamiento del estímulo mental:** en el cual los clientes están mentalmente presentes pero pueden estar en una ubicación distante, conectados por medio de señales de difusión o de sistemas de telecomunicación.
- **Acciones intangibles a procesamiento de información:** en el cual la participación directa del cliente puede no ser necesaria una vez iniciada la solicitud del servicio”. (9:29)

Esta clasificación es aplicada a todas las instituciones y también aplica a las municipalidades, ya que su naturaleza es la de brindar servicios, a todas los vecinos que conforman cada municipio respectivamente.

### 1.3.4 Mezcla de marketing de servicios

La mezcla de marketing de servicios comprende los elementos bajo el control

de la organización que puede emplearse para satisfacer a los clientes o comunicarse con ellos. Además de las cuatro P's tradicionales (producto, precio, plaza y promoción) la mezcla de marketing de servicios incorpora a las personas, evidencia física y procesos.

**a. Personas**

“Son todos los actores humanos que juegan un papel en la entrega del servicio y que influyen en las percepciones del comprador: el personal de la compañía, el cliente y los otros clientes que se encuentran en el ambiente de servicio”. (12:23)

En el caso de las municipalidades, son todos los miembros que de una u otra manera brindan servicios y todos los vecinos que acuden a la Municipalidad con el propósito de satisfacer una necesidad.

**b. Evidencia física**

“Es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio. La evidencia física del servicio incorpora todas las representaciones, formatos de reporte, señalización y equipo”. (12:23)

En todas las instituciones, así como también las municipalidades la evidencia física es: las instalaciones, el mobiliario y equipo, papelería y útiles, y todos los elementos tangibles que facilitan la prestación del servicio.

**c. Proceso**

“Son los procedimientos, mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del

servicio y los sistemas de operación. Cada uno de los pasos de la presentación o del flujo operacional del servicio que experimenta el cliente, proporcionará evidencias para juzgarlo”. (12:23)

En las municipalidades como en todas las organizaciones, cada actividad de prestación de servicio, conlleva un conjunto de pasos desde su inicio hasta el momento en que el mismo es entregado y percibido por el cliente, en el caso de las municipalidades por el vecino.

### **1.3.5 Triángulo del marketing de servicios**

“Muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios. Los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: la compañía (o unidad de servicios del negocio), los clientes y los proveedores. Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: marketing externo, interno e interactivo. El propósito central de todas estas actividades consiste en formular y cumplir las promesas que se establecen con los clientes”. (12:19)  
(Véase figura 1)

#### **a. Marketing externo: formulando la promesa**

“Por medio de los esfuerzos del marketing externo, la compañía formula promesas a sus clientes en relación con lo que pueden recibir y la forma en que se entregará. Las garantías del servicio y la comunicación de ida y vuelta (en aquellas situaciones en las que las promesas pueden negociarse y las expectativas pueden manejarse individualmente) son formas adicionales de comunicar las promesas del servicio”. (12:19)

Todas las organizaciones de una manera u otra promueven sus servicios, comprometiéndose directa e indirectamente con los clientes

quienes a su vez forman una imagen y un concepto de las mismas, dicho compromiso se convierte en una promesa por parte de las organizaciones hacia sus clientes.

**b. Marketing interactivo: cumpliendo la promesa**

“Las promesas que se formulan deben cumplirse, por lo tanto, cumplir las promesas representa el segundo tipo de actividad de marketing que se contempla en el triángulo y, desde el punto de vista del cliente, la más crítica. Los que generalmente cumplen o rompen las promesas del servicio son los trabajadores de la compañía o las terceras partes proveedoras, con mayor frecuencia en tiempo real. El marketing interactivo ocurre en el momento de la verdad, es decir cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume, es donde la confiabilidad del cliente se pone a prueba”. (12:19)

Las organizaciones deben cumplir con los compromisos y promesas realizadas a los clientes, es necesario contar con la capacidad de todo el personal para que no se incumpla de ninguna manera y se preste un servicio que llene las expectativas que los clientes se han hecho de acuerdo a las promesas captadas, ya que en el caso de las municipalidades de esta interacción depende la buena o mala imagen y la reputación que los vecinos se formen de la Municipalidad.

**c. Marketing interno: facilitando la promesa**

“Tiene lugar cuando se hace posible el cumplimiento de las promesas. Para que los proveedores y los sistemas del servicio puedan cumplir con las promesas que efectuaron deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permiten prestar el servicio. El marketing interno depende de la satisfacción del trabajador y la satisfacción del cliente”. (12:19)

Todas las organizaciones incluyendo las municipalidades, deben capacitar y motivar a su personal, a fin de que se encuentre satisfecho con su trabajo y de esta manera, brindar un servicio de calidad que llene y satisfaga las expectativas del cliente.

**d. Alineación de los lados del triángulo**

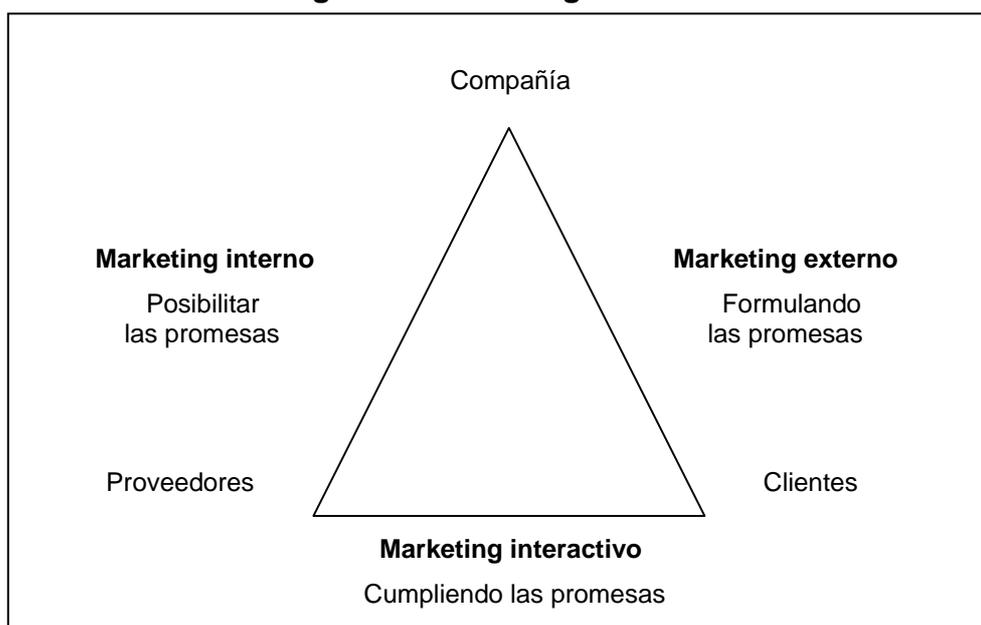
“Para que un triángulo se constituya como un todo, cada uno de sus lados resulta esencial en el caso de los servicios, cada una de las tres actividades de marketing representadas por los lados del triángulo son primordiales para el éxito por ello cuando algunos de los lados no ocupa su espacio, será imposible dar soporte óptimo al triángulo o al esfuerzo total del marketing”. (12:19)

En relación al marketing externo la empresa tiene que comprender a sus clientes, realizar investigaciones de mercados, medir la satisfacción de los clientes en períodos cortos, y lo más importante escuchar a sus clientes. Por otra parte, está la comunicación de sus promesas al mercado de manera eficaz a través de mensajes publicitarios y de las afirmaciones del personal. El marketing interactivo, cumpliendo la promesa, se basa en transmitir a todos aquellos que laboran en la empresa que cada uno de los encuentros con el cliente tiene que ser impecable desde el punto de vista del cliente. En el marketing interactivo, para lograr el éxito se necesita de recursos tecnológicos, recompensas, sistemas de soporte y empowerment. La comunicación abierta a los trabajadores, es otra de las claves que se pueden lograr exitosamente, aportando nuevas iniciativas, y la lealtad del trabajador hace que las promesas que formule la empresa hacia los clientes se logren. (Véase figura 1)

En el caso de las municipalidades, es necesario en primer lugar, que se investigue al vecino y medir su grado de satisfacción actual, para comprenderlo y conocer sus necesidades, y que la Municipalidad formule promesas enfocadas en la satisfacción de éstas, para que al momento de prestar el servicio encaje con las expectativas de los vecinos; para ello es necesario capacitar y motivar al personal que en ella labora, para que éste brinde un servicio de calidad, realice sus funciones de manera eficiente, y se logre la alineación de los lados del triángulo entre la Municipalidad, los trabajadores y los vecinos.

**Figura 1**

**Triángulo de marketing de servicios**



Fuente: Zeithaml, Valerie; Bitner Jo, Mary. Marketing de servicios. México. MacGraw, Hill, 2001. Segunda edición. Página 20.

### 1.3.6 Expectativas del servicio

Los clientes sostienen varios y distintos tipos de expectativas de servicio en las cuales se pueden mencionar: el servicio esperado y el servicio adecuado.

**a. Servicio esperado**

“Es el nivel de servicio que el cliente espera recibir, o sea, el nivel de desempeño que se podría desear. El servicio deseado es una combinación de lo que el cliente considera que puede ser con lo que considera que debe ser”. (6:8)

En las instituciones, los clientes esperan recibir un servicio de calidad que supere sus expectativas.

**b. Servicio adecuado**

“Representa la expectativa mínima tolerable, es el inferior desempeño aceptable por el consumidor y refleja el nivel de servicio que los clientes creen que van a obtener de acuerdo con su experiencia en los servicios”. (6:8)

Los clientes tienen una idea de las condiciones que como mínimo deberá cumplir el servicio, con base en la experiencia de servicios anteriormente recibidos, para ellos un servicio con características similares será el adecuado.

**1.3.7 Modelo de brechas del servicio**

“Para poder cumplir las estrategias y procesos así como lograr un servicio de calidad es primordial poner en práctica el modelo de las brechas. El modelo de las brechas posiciona los conceptos clave, estrategias y decisiones en el marketing de servicios en una forma que inicia con el cliente y diseña las tareas de la organización alrededor de lo que se necesita para cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones del cliente”. (12:586)

El enfoque central del modelo de brechas es la brecha del cliente, la diferencia entre las expectativas del cliente y sus percepciones. Las empresas necesitan cerrar esta brecha (entre aquello que los clientes esperan y reciben) con el fin de satisfacer a sus clientes y crear relaciones duraderas con ellos. Para cerrar esta brecha, se tienen que cerrar las otras cuatro brechas que son las del proveedor del servicio, que se encuentran por debajo de la línea horizontal. (Véase figura 2)

**a. Brecha 1: no saber lo que el cliente espera**

“La brecha 1 del proveedor es la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión que la compañía tenga acerca de ellas”. (12:588)

Deben desarrollarse métodos formales e informales mediante la investigación para conseguir información respecto de las expectativas del cliente, así como también utilizar técnicas que impliquen diversos enfoques tradicionales de investigación para permanecer cerca del cliente; entre ellos, visitas al cliente, encuestas, sistemas de quejas y paneles de clientes.

En todas las organizaciones es necesario investigar al cliente, para conocer lo que el cliente espera de las mismas.

**b. Brecha 2: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio**

“Un tema recurrente en las empresas de servicio es la dificultad al traducir las expectativas del cliente en especificaciones sobre calidad en el servicio estos problemas se reflejan en la brecha 2 del proveedor, es decir la diferencia entre la comprensión de la compañía sobre las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares enfocados al cliente”. (12:590)

Los estándares establecidos para igualar las expectativas y prioridades, tienen que ser acerca del cliente, en vez de los intereses de la empresa.

Las instituciones deben conocer lo que el cliente espera de ellas, con el propósito de crear, diseñar y estandarizar procesos, en la prestación de los servicios, con los que se logre llenar sus expectativas.

**c. Brecha 3: no entregar los servicios de acuerdo a los estándares**

“Es la discrepancia entre la creación de normas de servicio enfocadas al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los trabajadores de la empresa. Los estándares deben respaldarse con recursos apropiados (gente, sistemas y tecnología) y también deben reforzarse para que sean efectivos, es decir, saber medir y compensar a los trabajadores de acuerdo con el desempeño de dichos estándares”.  
(12:592)

Es necesario evaluar y recompensar el desempeño de los trabajadores, con respecto al cumplimiento de los estándares de calidad en el servicio previamente diseñados para la satisfacción de los clientes, ya que solo así se podrá brindar los servicios que el cliente espera.

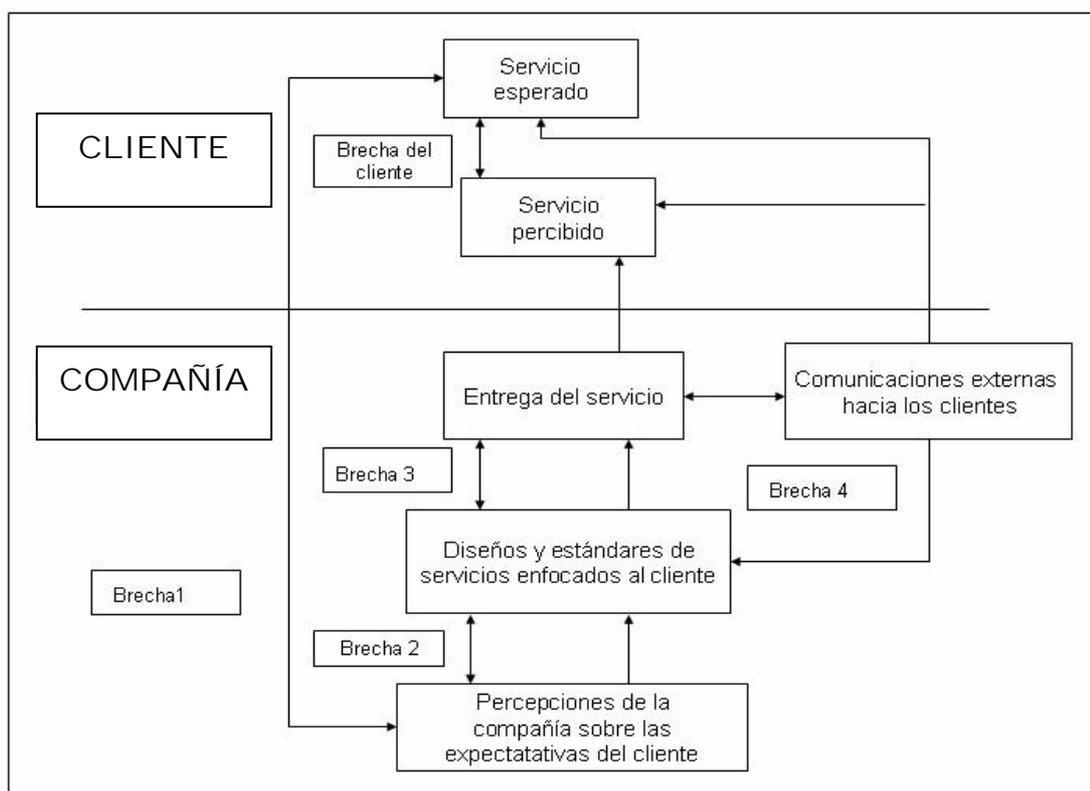
**d. Brecha 4: cuando las promesas no son iguales al desempeño**

“Muestra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor. Las promesas que hace una compañía de servicio mediante su publicidad, su equipo de ventas y otras comunicaciones pueden elevar las expectativas del cliente que sirven como estándar con que éste evalúa la calidad del servicio. Las promesas pueden romperse por muchas razones: promesas exageradas de la publicidad o personal de ventas, coordinación

inadecuada entre operaciones y marketing, diferencias en las políticas y los procedimientos entre los establecimientos de servicio”. (12:592)

Las organizaciones deben cuidarse de no ofrecer más de lo que pueden cumplir, ya que una publicidad exagerada a cerca de un servicio, puede elevar las expectativas de los clientes y correr el riesgo de no llenarlas, ni superarlas.

**Figura 2**  
**Modelo de las brechas sobre calidad en el servicio**



Fuente: Zeithaml, Valerie; Bitner Jo, Mary. Marketing de servicios. México. MacGraw, Hill, 2001. Segunda edición. Página 587.

## **1.4 Cliente**

“Es la persona o entidad que es llevada por un interés, y que busca un producto o servicio; con base en ello selecciona una entidad capaz de proporcionárselo”.  
(10:19)

El cliente es el punto central de cualquier institución, sin él no habría razón de ser de las mismas, por ello cada institución deberá atender a sus clientes de manera particular.

### **1.4.1 Categorías del cliente**

Desde el punto de vista administrativo, el cliente se puede dividir en dos tipos: cliente interno y cliente externo.

#### **a. Cliente interno**

Son los trabajadores de una organización quienes, en su trabajo, dependen de otros trabajadores de la misma organización para proveer internamente bienes y servicios.

En toda organización, los trabajadores son su principal recurso por lo que enfocarse en su motivación, capacitación e incentivos, contribuirá al logro de mayores beneficios en su rendimiento.

#### **b. Cliente externo**

Se refiere a las personas o negocios que requieren bienes y servicios a una organización que sea capaz de brindárselos.

Para las instituciones municipales el cliente externo es el vecino, que acude a la misma con el propósito de solicitar la prestación de un servicio.

#### **1.4.2 Valor del cliente**

Es la diferencia entre los valores que obtiene el comprador con la propiedad y el empleo de un producto o la prestación de un servicio, y los costos de obtener un producto o servicio.

“Es la evaluación que hace el consumidor de la capacidad general del producto o servicio, de satisfacer sus necesidades. La diferencia entre el valor total del cliente y el costo para el cliente de una oferta de mercadotecnia, es decir, la utilidad para el cliente”. (6:15)

Todos los clientes valoran el grado de satisfacción que experimentan con la adquisición de determinado servicio, y todas las instituciones deben asegurarse, de que este valor supere las expectativas de los mismos.

#### **1.4.3 Satisfacción del cliente**

Es el grado hasta el cual el desempeño percibido de un producto o servicio es igual a las expectativas del comprador o demandante del servicio. Si el desempeño del producto o servicio no es igual a las expectativas, el cliente se siente descontento. Si el desempeño del producto o servicio está a la altura de las expectativas, o las excede, el comprador o demandante se siente satisfecho.

Las instituciones municipales se deben a sus vecinos y la satisfacción de los mismos es su principal deber.

#### **1.4.4 Medición de la satisfacción del cliente**

Los niveles en la satisfacción del cliente son el resultado de una serie de factores que interactúan entre sí y dan origen a mayores o menores niveles, más o menos aceptables. Es responsabilidad de la Gerencia identificar esos factores y medir el resultado final.

Para medir y analizar la satisfacción de los clientes se debe investigar cuáles son los factores que inciden en la satisfacción del mismo. Lo anterior, se realiza preguntándoles a los mismos usuarios del servicio o a los clientes potenciales, cuáles son sus deseos y de qué depende su satisfacción.

**a. Solicitud de reclamos o quejas**

A través de esta forma de investigación, la empresa recolecta y documenta los reclamos de los clientes y después emplea dicha información con el propósito de identificar a los clientes insatisfechos, corregir los problemas individuales cuando es posible, y reconocer los puntos donde el servicio falla regularmente.

Para las municipalidades, ésta es una forma efectiva de conocer la realidad de las situaciones que a los vecinos no les agradan; y así corregirlas, procurando no volver a incurrir en las mismas.

**b. Estudio de índices críticos**

Es la técnica por medio de la cual los clientes narran de manera literal las historias relacionadas con la satisfacción o insatisfacción que experimentaron con los contactos de servicio. Como resultado del estudio de los incidentes críticos, el investigador obtiene una lista de los comportamientos deseables e indeseables de los trabajadores en esos encuentros de servicio, y puede comunicar a los trabajadores de contacto, vívidamente, los tipos de comportamientos que satisfacen y los que no satisfacen a los clientes.

Se pueden realizar las siguientes preguntas:

¿Cuándo ocurrió dicho accidente?, ¿cuáles fueron las circunstancias específicas que lo llevaron a esa situación?, ¿qué fue exactamente lo

que el trabajador o compañía hizo?, ¿cuál fue el resultado que hizo sentir que la interacción fuera satisfactoria o insatisfactoria?, ¿qué pudo o debió hacer de manera distinta?

En todas las organizaciones, principalmente en las que prestan servicios públicos como las municipalidades, es importante la aplicación de esta técnica que representa una excelente forma de conocer los acontecimientos satisfactorios, así como los no satisfactorios para sus clientes; para brindar un servicio que llene, y que también supere las expectativas de los mismos.

**c. Investigación de requerimientos**

Implica identificar los beneficios y los atributos que los clientes esperan de un servicio. Este tipo de investigación es básica y esencial porque determina el tipo de preguntas que se plantearán en las encuestas, y finalmente las mejoras que la empresa intentará poner en práctica. Un facilitador dirige el grupo a través de una serie de ejercicios creativos y después permite que los clientes describan a su proveedor ideal del servicio, es decir, lo que ellos querrían si pudieran contar con servicio ideal. El facilitador pregunta a los clientes qué desean, por qué lo desean y cómo sabrían si lo reciben.

Esta técnica, contribuye a determinar los beneficios que en realidad espera el cliente de su proveedor, se realiza por medio de una persona que facilite esta actividad, y es de mucha ayuda para todas las organizaciones.

**d. Encuestas de relación**

Se formulan preguntas sobre todos los elementos de la relación entre el cliente y el servicio (incluyendo servicio, producto y precio). Su

amplio enfoque puede ayudar a que la compañía realice un útil diagnóstico de sus fortalezas y debilidades.

Por medio de esta técnica, las organizaciones, determinar las fortalezas y debilidades originadas de la interacción del cliente con las mismas.

#### **e. Llamadas de seguimiento**

Captan información acerca de uno o todos los encuentros del servicio básico con el cliente. Se solicita al cliente que responda una breve lista de preguntas inmediatamente después de realizar una transacción particular.

Para las municipalidades, ésta es una técnica efectiva, cuya función es conocer la percepción del servicio brindado a los clientes, al momento de ejecutarlo.

### **1.5 Servicio al cliente**

“Es una de las herramientas más eficaces y usadas por las instituciones para diferenciarse de las demás y desarrollar una ventaja competitiva. Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”. (6:18)

El servicio al cliente es una de las principales herramientas de las instituciones municipales, para poder lograr la plena satisfacción de sus vecinos.

#### **1.5.1 Elementos del servicio al cliente**

Entre los elementos del servicio al cliente se pueden mencionar los siguientes:

**a. Contacto cara a cara**

“Es la esencia del servicio al cliente, así como también representa la primera herramienta. Algunas técnicas que se pueden aplicar son: respeto a las personas, sonrisa en el momento de conversar con el cliente, formas adecuadas de conversación, ofrecer información y ayuda, evitar actitudes emotivas en este contacto, nunca se debe dar órdenes al cliente”. (6:18)

Este es el momento de la verdad en la prestación de un servicio, y en él se debe poner especial interés, ya que el cliente percibe todos los gestos, atención e interés brindados por la persona que lo está atendiendo, y de este momento depende la imagen que se cree de la institución.

**b. Relación con el cliente difícil**

“Se debe estar conciente que es probable que un cliente aparentemente difícil, sufre de diversos tipos de complejos o minusvalías como la sordera, parálisis, o mal humor entre otros; que hacen difícil su atención, por lo que en lo posible, cada trabajador debe servir a este tipo de cliente de la manera más natural posible.

El personal debe comprender el verdadero arte de tratar con este tipo de personas, consideradas difíciles y por ningún motivo se debe cambiar la forma de tratar con ellos”. (6:18)

Todas las instituciones y personas que brindan servicios, deben estar capacitados, para ofrecer un servicio de carácter especial a personas, que por una u otra razón, representan un grado de dificultad.

**c. El contacto telefónico**

“Es un factor trascendental en el servicio que se ofrece al cliente. La empresa debe abordar desde el modo de la tención por teléfono hasta el tiempo en el que se debe establecer la comunicación, especialmente si se trata desde el tiempo que se tarda en atender una llamada, así como en la cuestión de recibir llamadas telefónicas sin presencia física.

Un cliente al otro lado del teléfono puede darse cuenta con cuanta disposición es atendido por el trabajador y enfatiza en el temor por parte de éste, al momento de hacer una llamada después de que el teléfono timbra más de lo debido”. (6:19)

Muchas veces el primer contacto de los clientes, con las instituciones se realiza telefónicamente, y por consiguiente todo el personal que atiende el teléfono debe saber comunicarse y transmitir una buena imagen desde un inicio.

**d. La comunicación por correo**

“Una carta enteramente cordial acerca más al cliente, porque incluso queda documentada en ella el compromiso de servicio de la compañía. La correspondencia debe dirigirse a cada cliente de forma particular y no entregada como folleto o similares. Por ningún motivo debe considerarse al cliente, como un número más al que hay que enviarle correspondencia, al contrario, al momento de hacerlo se debe pensar en que a través de eso, se llega también al no-cliente porque es probable que el cliente actual se lo comunique”. (6:19)

Todas las organizaciones en determinado momento se comunican por correo, y es de vital importancia que se redacte de una manera sencilla, pero concreta y que se transmita el mensaje que realmente se pretende, ya que él lleva consigo la imagen de las mismas.

**e. La atención de reclamos y cumplidos**

“Atender clamores y cumplidos sin duda, conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo; de hecho, un cliente insatisfecho puede representar una amenaza para la empresa, debido a que este se comunica con el cliente y al mencionarle su insatisfacción, implícitamente le sugiere éste que se aleje de ella. Por eso, una queja o un cumplido del cliente debe ser considerado como un elemento de la estrategia de servicio, que debe atender con prontitud ya sea con el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse. Cien quejas recibidas en la empresa, son mejores que un cumplido, porque así será más fácil darse cuenta en qué se equivocó y lo que se puede hacer al respecto”. (6:20)

Los reclamos y cumplidos son una herramienta valiosa que deben considerar todas las organizaciones, ya que por medio de ellos se determina el verdadero sentir del cliente; además, sirve de guía para conocerlo y poder conservarlo.

**f. Instalaciones**

“Son los edificios, recepción, etc., en donde pueden hacer la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable posible”.  
(6: 20)

Las instalaciones, deben estar diseñadas, estructuradas y decoradas de una manera apropiada, para brindar comodidad y sensación de satisfacción al cliente interno y al cliente externo que visiten las mismas.

### **1.5.2 Importancia del servicio al cliente**

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer a un nuevo cliente es más costoso que mantener uno; por lo que las compañías han optado poner por escrito la actuación de la empresa. Se ha observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, conciente o inconcientemente el cliente siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le tratara a él.

El servicio al cliente es de vital importancia para todas las organizaciones, incluyendo las municipalidades que se deben a sus vecinos, deben enfocarse en la calidad del servicio que brindan.

## **1.6 Planeación estratégica**

“Es el proceso gerencial de crear y mantener una congruencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización, y sus cambiantes oportunidades de mercado. El propósito de la planeación estratégica es moldear los negocios y productos de la empresa de modo que produzcan mayores utilidades y crecimiento”. (8:65)

Todas las instituciones debieran trabajar con base a planes estratégicos, que orienten el cumplimiento de sus metas y objetivos.

### **1.6.1 Estrategia**

“Es la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los recursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas”. (6:21)

Las estrategias son ideas inteligentes, que deben crear y aplicar todas las organizaciones, para cumplir eficientemente sus planes.

### 1.6.2 Estrategia de servicio

“La estrategia de servicio define cuál es el negocio en que la empresa se encuentra. Proporciona una guía para diseñar los productos, sistemas de suministros del servicio y mediciones”. (6:21)

Las municipalidades también deben tener una conciencia de la calidad de servicio que deben proveer; y las estrategias de servicio se deben orientar a la satisfacción plena de sus vecinos.

#### a. Características de una estrategia de servicio

Tiene varias características, entre las más importantes se pueden mencionar: confiabilidad, sorpresa, recuperación y equidad.

- **“Confiabilidad:** significa servicio exacto y seriedad; implica cumplir lo prometido.
  - **Sorpresa:** es algo que sucede cuando se da más de lo que se espera.
  - **Recuperación:** implica ganarse nuevamente la confianza del cliente, cuando el servicio ha sido deficiente. Significa prestar apoyo al cliente y darle un buen servicio.
  - **Equidad:** se traduce en reglas iguales de juego para el cliente y la empresa; los negocios se hacen en un contexto de ética”.
- (6:22)

Todas las organizaciones, deben crear estrategias que contengan las características antes mencionadas, las que deben ser formuladas de acuerdo a sus necesidades particulares.

## **1.7 Cultura y clima organizacional**

“Toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres o estilos. El clima o cultura, refleja tanto las normas y valores del sistema (...) así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema. Así como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen patrones distintivos de sentimientos y de creencias colectivos que son transmitidos a los nuevos miembros del grupo”. (3:22)

Como toda organización, las municipalidades también poseen sus propias normas, costumbres, valores y patrones culturales, que la hacen única y singular.

### **1.7.1 El clima organizacional**

“Se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes”. (3:74)

En las instituciones municipales el ambiente interno también está íntimamente relacionado, con el grado de motivación de sus trabajadores.

### **1.7.2 Cultura organizacional**

“Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicos de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores. La cultura organizacional influye poderosamente en el clima de la organización”. (3:513)

Al igual que el clima organizacional, la cultura es un elemento que caracteriza a todas las instituciones por sus creencias, sus valores y sus costumbres.

## **1.8 Cultura de servicio**

Todas las instituciones se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entregan a los clientes, dicha calidad depende de las actitudes de todo el personal que labora en la institución. La cultura de servicio es en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

En las instituciones municipales como en toda institución, la cultura de servicio facilitará la prestación de un servicio de calidad, que llene las expectativas de sus clientes.

## **1.9 Calidad**

Es el grado en que se cumplen las especificaciones y estándares predeterminados de un producto, de acuerdo con las necesidades del cliente o consumidor.

La calidad es un atributo que debe caracterizar a todas las instituciones, realizando sus funciones con calidad se garantiza una buena imagen y se mantiene satisfecho al cliente.

### **1.9.1 Calidad del servicio**

Un componente primordial de las percepciones del cliente. En el caso de los servicios puros, la calidad es el elemento que predomina en las evaluaciones de los usuarios.

La calidad del servicio que preste cualquier institución, es un elemento muy importante, que ayudará a satisfacer y mantener a sus clientes.

## **1.10 La comunicación**

“Es el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. Es

esencialmente un puente de significados entre las personas. Toda comunicación incluye por lo menos a dos personas: la que envía y la que recibe”. (6:23)

En todas las instituciones, una buena comunicación facilita la relación con sus clientes.

### **1.10.1 El proceso de comunicación**

“Está formado de nueve elementos: dos de ellos representan las principales partes de una comunicación (emisor y receptor). Otros dos representan las principales herramientas de comunicación (mensaje y medios). Cuatro de los elementos representan las principales funciones de comunicación (codificación, decodificación, respuesta y retroalimentación). Y el último elemento del sistema es el ruido (mensajes aleatorios y competidores que podrían inferir la comunicación deseada)”. (8:550) (Véase figura 3)

Los emisores deben saber a qué clientes quieren llegar y qué respuestas desean obtener. Se debe codificar los mensajes basándose en que el mercado meta por lo general decodifica los mensajes. El mensaje de debe transmitir a través de medios eficientes para llegar al mercado meta y se deben desarrollar canales de retroalimentación para monitorear las respuestas.

La tarea del emisor es lograr que su mensaje llegue al receptor. El mercado meta no podría recibir el mensaje deseado por alguna de tres razones:

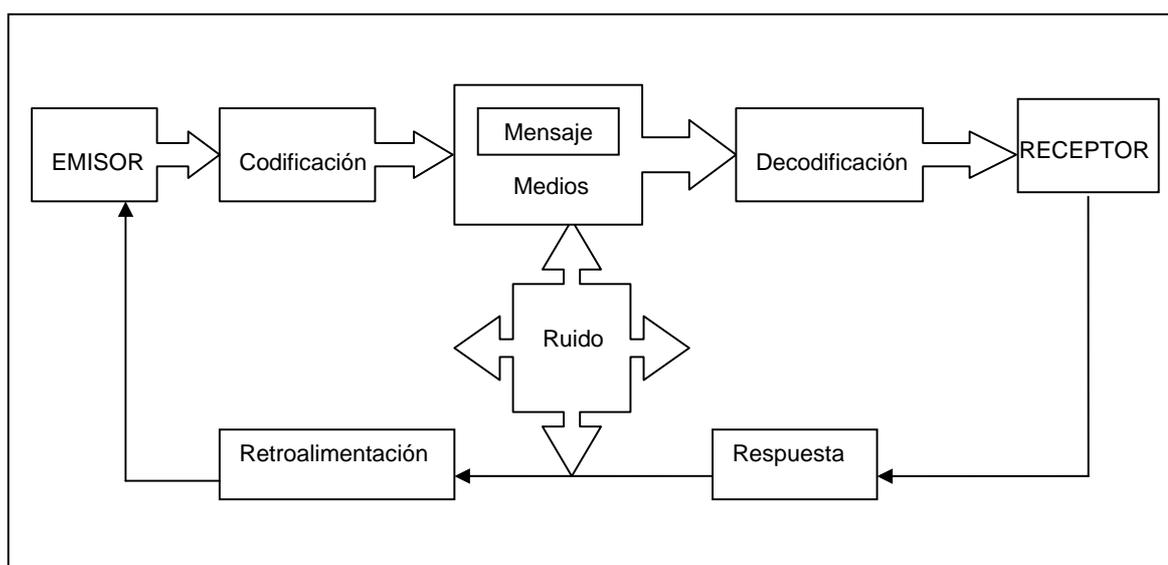
- a. **“Atención selectiva:** la atención selectiva explica por qué los anuncios con encabezados gruesos que prometen algo, tienen grandes posibilidades de captar la atención.
- b. **Distorsión selectiva:** los receptores escuchan lo que encaja en su sistema de creencias. Por ello los receptores añaden al mensaje

cosas que no contienen (amplificación) y no advierten otras cosas que si contienen (nivelación). La tarea del comunicador es esforzarse por lograr sencillez, claridad, interés y repetición para comunicar el mensaje principal.

- c. Retención selectiva:** la gente conserva un recuerdo a largo plazo solo de una fracción pequeña de los mensajes que le llegan. Si la actitud inicial del receptor hacia el objeto es positiva y él repasa argumentos de apoyo, es probable que lo acepte y que lo recuerde claramente. Si la actitud inicial es negativa y la persona repasa argumentos en contra, es probable que el mensaje se rechace pero se conserve en la memoria a largo plazo. Dado que una buena parte de la persuasión requiere que el receptor repase sus propios pensamientos, mucho de lo que se denomina persuasión en realidad es auto persuasión". (8:551)

**Figura 3**

**Elementos del proceso de comunicación**



FUENTE: KOTLER, Philip y Gary Armstrong. Fundamentos de Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall. Segunda edición. México 1998. página 551

## **1.11 Recursos humanos**

“Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando dentro de las organizaciones. Las personas nacen, crecen, son educadas, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones. Las empresas están constituidas por personas, sin las organizaciones y sin las personas que en ellas actúan, no habría administración de recursos humanos”. (3:1)

El recurso humano es el elemento más importante en todas las empresas, y su motivación y capacitación son de vital importancia para el desarrollo de las mismas.

### **1.11.1 Capacitación**

Es el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos. Así como también la transmisión de conocimientos específicos relacionados al puesto de trabajo.

Un recurso humano capacitado, tiene un valor incalculable para toda organización.

### **1.11.2 Motivación**

“Un motivo es algo que inicia el movimiento; la motivación se refiere a lo que hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras. Motivar a las personas es señalarles una cierta dirección y dar los pasos que sean necesarios para asegurar que lleguen allí. Estar motivado es querer ir a alguna parte por voluntad propia, o bien ser estimulado por cualquier medio disponible para ponerse en marcha intencionalmente y lograr el éxito, al llegar a la meta”. (1:65)

La motivación de los trabajadores en toda organización, contribuye para que su desenvolvimiento sea positivo y se pueda prestar un servicio de calidad.

### **1.11.3 Trabajo en equipo**

“Todo gerente o jefe debe ser consciente de que su trabajo es tanto conseguir que la gente trabaje bien en grupo (formación de equipos) como motivar a los miembros individuales de su personal”. (1:58)

Con el trabajo en equipo, se obtienen resultados óptimos en la prestación del servicio y contribuye al logro de los objetivos dentro de toda institución.

### **1.12 Análisis FODA**

Es un análisis que se realiza a las organizaciones para conocer sus fortalezas (internas), sus oportunidades (externas), debilidades (internas) y sus amenazas (externas).

En todas las instituciones es necesario realizar un análisis FODA, para estar conscientes de todos los recursos que se pueden aprovechar, de los riesgos o peligros que se pueden correr y para obtener mejores resultados.

### **1.13 Imagen organizacional**

“Es la manera en que un individuo o grupo percibe o ve una organización”. (7:545)

La buena imagen organizacional es muy importante dentro de cualquier institución, por eso se debe cuidar o recuperar si se ha deteriorado.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA Municipalidad DE LA DEMOCRACIA, ESCUINTLA**

En este capítulo se dan a conocer los antecedentes del Municipio y de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, la estructura organizacional, el diagnóstico situacional actual del cliente interno y externo, y el análisis FODA correspondiente.

Toda la información recabada se obtuvo a través de la utilización de la observación y entrevistas efectuadas a las autoridades, conformadas por el Alcalde Municipal y encargados de los 13 departamentos que integran la Municipalidad; asimismo, por las encuestas realizadas al cliente interno, un total de 22 trabajadores y al cliente externo, conformado por una muestra de 373 vecinos, calculada a través de la fórmula estadística respectiva. (Véase anexo 1)

En resumen este capítulo dará a conocer la problemática que afecta la prestación del servicio al cliente y el diagnóstico respectivo, que servirá de herramienta fundamental para la propuesta de estrategias para solucionar dicha problemática y con ello mejorar la calidad del servicio, y la imagen de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.

#### **2.1 Municipio de La Democracia, Escuintla**

##### **2.1.1 Antecedentes**

Originalmente, el poblado era conocido como La Purísima Concepción de Don García, dado que en 1527 un grupo de españoles se asentó en un lugar llamado La Cuadra, ahora finca San Carlos y su fundador se llamó Don García de Valverde y Altamirano, quien fue Capitán General del Reino de

Guatemala. En 1828 se cambió el nombre a Don García; luego, por inquietud de un grupo de demócratas del pueblo encabezados por el matemático Don Lucas Tomás Cojulum, en el gobierno del presidente Manuel Estrada Cabrera, el 23 de marzo de 1903 se estableció el acuerdo del cambio de nombre a La Democracia y el 16 de septiembre del mismo año, fue celebrado dicho acontecimiento; actualmente, se sigue celebrando una semana cultural y el 23 de agosto se conmemora dicho suceso.

Actualmente, el Municipio de La Democracia, Escuintla está situado en tierras extraordinariamente fértiles, de gran belleza tropical, un clima cálido muy acogedor, ubicado en el sur del país de Guatemala a unos 88 kilómetros de la ciudad capital, su extensión territorial abarca 320 kilómetros cuadrados.

Su población es descendiente del mestizaje entre la raza pipil (raza indígena que antiguamente existía en el territorio), conquistadores españoles y esclavos de raza africana; y asciende, a más de 23,000 habitantes.

## **2.2 La Municipalidad de La Democracia, Escuintla**

### **2.2.1 Antecedentes**

La Municipalidad fue fundada en el año 1527, mismo año de fundación del pueblo, y el actual edificio municipal fue construido en el año 1850.

Inicialmente no existían elecciones populares, ya que se elegía al Alcalde por designación del Reino; posteriormente, la elección se efectuaba de los hombres más allegados al pueblo; en 1903, año en que el pueblo fue denominado “La Democracia”, ya existían elecciones populares; y luego, en la época de la revolución de octubre del año 1944 el alcalde fue el señor Rodolfo Castillo Armas y desde entonces han acontecido 15 elecciones populares.

## 2.3 Situación actual de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla

### 2.3.1 Estructura organizacional y principales funciones

La Municipalidad de La Democracia, Escuintla cuenta con 220 trabajadores entre personal administrativo y de campo, siendo sus principales funciones las de ofrecer a los vecinos los servicios de: Tesorería, Secretaría, Registro Civil, Registro de Vecindad, salud, educación (a través de centros educativos municipales), agua potable, alumbrado público, recolección de basura, drenajes, mantenimiento de caminos, deporte y recreación, y otros servicios.

La estructura organizacional de la Municipalidad de acuerdo a los artículos 9, 81, 83-84, 86-92 del Código Municipal, está conformada por: el Concejo Municipal, Alcaldía, Secretaría, Área de Obras Sociales, Tesorería, Registro Civil, Registro de Vecindad, Oficina Municipal de Planificación (OMP), Departamento de Relaciones Públicas, Departamento de Alumbrado Público, Policía Municipal, Departamento de Deportes, Departamento Educativo, Departamento de Salud, Oficina de Juzgado y Resolución de Conflictos; cuya integración y descripción de las diferentes funciones se detallan a continuación:

**a. Concejo Municipal:** está representado por el Alcalde, posteriormente, se encuentran el Síndico I, Síndico II, Concejal I, Concejal II, Concejal III y Concejal IV, quienes se reúnen para discutir asuntos de vital importancia para el desarrollo del municipio y aportación de ideas para en consenso se den solución a los mismos.

**b. Alcaldía:** dirigida por el Alcalde, máxima autoridad de la Municipalidad, cuyas funciones son dirigir la administración pública, controlar los servicios y atender las necesidades de la población; luego está la secretaria, quien es el principal apoyo para el Alcalde, encargada de la recepción y atención

al público, de llamadas telefónicas, elaboración de vales a transportista y proveedores, tomar fotografías; y, llevar la programación y agenda de todas las actividades del Alcalde a realizar.

**c. Obras sociales:** este departamento es el encargado de coordinar con el Alcalde y la Oficina Municipal de Planificación todas las obras de beneficio social del municipio.

**d. Tesorería:** esta área se conforma por el Tesorero Municipal quien tiene a su cargo a un Contador General, un Encargado de Informática, un Encargado de Compras, un Receptor, un Encargado de Registro y Pago del Personal, un Encargado del IUSI y un Encargado de Ventas de Lotes Municipales. Sus funciones son directamente relacionadas con el ingreso y egreso de los recursos financieros.

**e. Secretaría:** en el área de Secretaría se encuentra el Secretario Municipal, quien tiene a su cargo las áreas de Registro Civil y Registro de Vecindad, siendo su principal función la de tramitar los diversos expedientes administrativos, autorizar las certificaciones que se extienden; y, dirigir y controlar las funciones realizadas por las Áreas de Registro Civil y Registro de Vecindad

**f. Registro Civil:** está integrado por un Registrador Civil y tres oficiales, dirigidos por el Secretario Municipal, cuyas actividades son las de extender certificaciones de nacimiento, defunciones, actas de matrimonio, efectuar los registros en los libros y ordenar el archivo del Registro Civil.

**g. Registro de Vecindad:** el Registro de Vecindad está conformado por tres oficiales, quienes dependen del Secretario Municipal y las funciones que realizan son: emitir y reponer certificaciones de cédulas de Vecindad,

elaborar auténticas de cédulas de Vecindad, títulos de cementerio y ordenar el archivo del Registro de Vecindad.

**h. Departamento de Relaciones Públicas:** en este departamento existe un jefe, una secretaria, un editor, un camarógrafo y locutor, un operador de sonido; asimismo, una persona encargada de publicidad, propaganda y eventos. Las principales actividades que realizan son cotizar, realizar negociaciones y contratos con los diferentes medios de comunicación, para informar de todos los sucesos y acontecimientos importantes de la Municipalidad y del Municipio; y, planificar, coordinar y ejecutar todas las actividades culturales, sociales, educativas, deportivas, inauguraciones de obras y demás que realiza la Municipalidad para darlas a conocer a través del Noti-Demo televisado y escrito que es el medio informativo del municipio.

**i. Departamento Educativo:** representado por un supervisor y una secretaria, quienes se encargan de supervisar los centros educativos municipales, del trámite de apertura de nuevos centros educativos, trámite de becas, nuevas plazas docentes, y de la orientación técnica educativa a nuevos directores.

**j. Oficina de Juzgado de Asuntos Municipales y Resolución de Conflictos:** integrada por el Juez Municipal, una secretaria y un asesor, siendo las funciones de la oficina: la resolución de conflictos, la atención de casos judiciales, la resolución de problemas penales, administrativos y Civiles de la población del municipio.

**k. Oficina Municipal de Planificación (OMP):** esta dependencia se encuentra dirigida por el coordinador de la oficina, y luego se encuentran un encargado de la planificación, un dibujante, un encargado de

supervisión de obras, un oficial de catastro y un promotor de proyectos productivos. Las funciones que realiza esta oficina son: planificación y formulación de los proyectos de las diferentes obras que la Municipalidad quiere ejecutar, elaboración de planos y presupuestos, así como supervisión de los mismos.

**l. Departamento de Alumbrado Público:** conformado por un jefe del departamento, dos electricistas y un ayudante, quienes se encargan de todo lo relacionado con la energía eléctrica del municipio.

**m. Policía Municipal:** está dirigida por un jefe, quien tiene a su cargo cinco oficiales encargados de resolver los problemas de inseguridad del municipio.

**n. Departamento de Deportes:** está integrado por un jefe del departamento y siete maestros de educación física, quienes se encargan de promover las actividades deportivas en los centros educativos y del municipio.

**ñ. Departamento de Salud:** dirigido por un jefe del departamento y tiene a su cargo, un encargado del área social, enfermera, dependiente de farmacia, una secretaria, una operadora nocturna, dos pilotos de ambulancia y un recolector de basura. Este departamento se encarga de atender todos los casos relacionados con la salud e higiene del municipio, especialmente a pacientes de casos crónicos que necesiten atención inmediata.

Es importante hacer notar la inexistencia de un instrumento administrativo u organigrama que defina la estructura organizacional y la descripción de puestos de trabajo de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, por lo

que no se encuentran establecidos los límites de autoridad y responsabilidad para cada trabajador.

Asimismo, se observó que la Municipalidad no cuenta con un departamento de recursos humanos que se encargue de la motivación, capacitación, evaluación y control del personal.

Además, se notó la ausencia de una persona encargada del servicio al cliente que ayude a resolver quejas y sugerencias de los vecinos, y que les dé la atención personalizada cuando la requieran.

También se percibió la falta de una recepcionista o una persona que se ubique en la puerta de ingreso para brindar información, dar la bienvenida, orientar y guiar a los vecinos al lugar que les corresponde para realizar sus diligencias.

### **2.3.2 Instalaciones administrativas**

El edificio municipal se encuentra ubicado en el centro del Municipio de La Democracia, Escuintla, frente al parque municipal. El edificio municipal fue construido en el año 1850; y a pesar de que se han hecho mejoras, de acuerdo a la investigación realizada, se observó que las instalaciones no se encuentran en condiciones óptimas, ya que los puestos de trabajo, especialmente, los de servicio al cliente se encuentran ubicados en espacios muy reducidos, y los vecinos, la mayoría de veces, deben esperar de pié para ser atendidos, principalmente en las áreas de Secretaría y/o Tesorería donde existe más afluencia de vecinos.

Al respecto, los trabajadores señalan que la construcción es muy antigua y no se le ha dado el mantenimiento debido; y los vecinos opinan, que las instalaciones no son las apropiadas para atenderlos cómodamente, ni lo

suficientemente amplias para todo el personal que en ella labora. (Véase anexo 2)

### **2.3.3 Diagnóstico de la situación actual del cliente interno**

El diagnóstico de la situación actual del cliente interno, se da a conocer luego de investigar exhaustivamente a través de la observación directa, entrevistas al Alcalde Municipal y, representantes de las trece áreas y/o departamentos; asimismo, por medio de la técnica de encuesta, la cual se aplicó a los 22 trabajadores que integran el área administrativa de la Municipalidad, para lo cual se elaboraron cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas, para poder recabar toda la información necesaria. (Véanse anexo 3 y 4)

#### **a. Entrevista al Alcalde y Autoridades de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**

Es importante hacer mención que de las Autoridades de la Municipalidad fue imposible entrevistar al Jefe del Departamento de Alumbrado Público debido a que su trabajo en un 99% es de campo, no siendo viable su localización; asimismo, al Jefe del Departamento de Deportes, ya que su principal función es supervisar las actividades deportivas a realizarse en todos los centros educativos, por lo que no fue posible llevar a cabo la entrevista. La información obtenida con respecto a las autoridades entrevistadas se da a conocer a continuación:

#### **A. DATOS GENERALES**

De las autoridades entrevistadas de la Municipalidad de la Democracia, Escuintla, se determinó que 9 son de sexo masculino y 2 de sexo femenino. (Véase anexo 8.1)

La edad de las Autoridades de la Municipalidad está comprendida desde los 23 hasta los 52 años y la mayoría se encuentran entre los 36 a 45 años.

Lo que indica que por su edad la mayoría son personas que proyectan madurez y formalidad, lo cual favorece en su imagen, criterio y seriedad al momento de tomar decisiones. (Véase anexo 8.2)

El estado Civil de las autoridades en su mayoría es casado, lo que da a conocer el grado de responsabilidad de los mismos y dicha cualidad, también puede influir en el desempeño de su trabajo. (Véase anexo 8.3)

En lo que respecta al grado de escolaridad, en su mayoría es diversificado y recibe o ha recibido estudios universitarios, lo cual muestra el nivel de preparación y capacidad para desempeñar puestos administrativos. (Véase anexo 8.4)

El tiempo de laborar en la Municipalidad de todos es mayor a 1 año, y en su mayoría está contemplado entre 1 y 5 años, lo cual permite constatar que son personas estables en su trabajo. (Véase anexo 8.5)

De Q. 2,000.00 a Q. 5,000.00 es el salario de ocho de las autoridades de la Municipalidad, menos de Q. 2,000.00 de dos autoridades más y solamente el Alcalde más de Q. 5,000.00. Por el hecho de tratarse de un Municipio, estos parámetros salariales se pueden considerar normales o aceptables, debido a que en el interior del país los salarios son más bajos que en la ciudad; pero, hay puestos que conllevan una gran capacidad, responsabilidad y esfuerzo, lo cual puede repercutir en la inconformidad e insatisfacción de algunas autoridades, ya que el salario no lo compensa. (Véase anexo 8.6)

## B. ORGANIZACIÓN

Cuando se efectuó la pregunta, ¿existe un departamento de servicio al cliente en la Municipalidad?; nueve de las once autoridades entrevistadas respondieron que no, y dos que si; sin embargo, cuando se les cuestionó sobre cuáles son los puestos que existen en este departamento ninguno de los dos respondió, lo que demostró que no existe dicho departamento, esta situación también se comprobó a través de la observación directa.

De acuerdo a lo anterior se comprobó la inexistencia de un departamento de servicio al cliente, siendo necesario resolver esta situación, ya que el Alcalde es quien atiende a los vecinos, y muchas veces no tiene tiempo para atender toda la demanda, pues además, solo lo hace los días martes y jueves. (Véase tabla 1)

**Tabla 1**  
**Existencia de un departamento de servicio al cliente,**  
**en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla,**  
**según autoridades municipales**

<b>Autoridades</b>	<b>Si existe</b>	<b>No existe</b>
Alcalde Municipal		X
Tesorero Municipal		X
Secretario Municipal		X
Registrador Civil		X
Jefe Relaciones Públicas		X
Jefe Departamento Educativo		X
Jefe Juzgado Municipal		X
Jefe de OMP		X
Jefe Policía Municipal	X	
Encargada Obras Sociales		X
Jefe Área de Salud	X	
Total	2	9

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

## C. CAPACITACIÓN

Al momento de preguntar, si se encuentran definidos la misión, visión y

objetivos de la Municipalidad; cinco de los once entrevistados, respondieron afirmativamente, mientras que seis lo hicieron de forma negativa; sin embargo, cuando se les pidió que describieran los mismos, a los de respuesta afirmativa, dos no lo hicieron y tres relataron enunciados diferentes; por lo que, con base a lo anterior y a la investigación de fuentes secundarias, se constató que no se encuentran definidos. (Véase tabla 2)

**Tabla 2**  
**Definición de la misión, visión y objetivos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales**

<b>Autoridades</b>	<b>Si se encuentran Definidos</b>	<b>No se encuentran Definidos</b>
Alcalde Municipal		X
Tesorero Municipal	X	
Secretario Municipal	X	
Registrador Civil		X
Jefe Relaciones Públicas		X
Jefe Departamento Educativo		X
Jefe Juzgado Municipal	X	
Jefe de OMP	X	
Jefe Policía Municipal	X	
Encargada Obras Sociales		X
Jefe Área de Salud		X
Total	5	6

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

A las once autoridades de la Municipalidad, se les pidió que respondieran, si al momento de integrarse a la misma, se le brinda capacitación al personal para el cargo que va a ocupar, y todos coincidieron en que no; indicando, que solamente se les indica cuáles son las funciones y actividades que deben realizar.

Es importante, la implementación de programas formales de capacitación al personal, para que el mismo realice sus funciones de manera correcta y no cometa errores que afecten el trabajo. (Véase tabla 3)

**Tabla 3**  
**Capacitación al personal para el cargo que va a ocupar**  
**al momento de integrarse a la Municipalidad de La Democracia,**  
**Escuintla, según autoridades municipales**

<b>Autoridades</b>	<b>Si se le brinda capacitación</b>	<b>No se le brinda Capacitación</b>
Alcalde Municipal		X
Tesorero Municipal		X
Secretario Municipal		X
Registrador Civil		X
Jefe Relaciones Públicas		X
Jefe Departamento Educativo		X
Jefe Juzgado Municipal		X
Jefe de OMP		X
Jefe Policía Municipal		X
Encargada Obras Sociales		X
Jefe Área de Salud		X
Total	0	11

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Acerca de, si se le brinda capacitación al personal en las áreas de relaciones humanas, trabajo en equipo y servicio al cliente, solamente cuatro autoridades respondieron afirmativamente, expresando que sí se han recibido algunas pláticas sobre esos temas, pero que solo han sido de unas pocas horas, y una vez cada año o cada dos años; sin embargo, el Jefe de Relaciones Públicas exclamó que él siempre se preocupa por mantener bien capacitado al personal a su cargo, pero que lo hace por cuenta propia.

De acuerdo a lo anterior, se determinó que la mayoría de las autoridades entrevistadas, no conoce técnicas de relaciones humanas, trabajo en equipo y servicio al cliente, por lo que se debe implementar programas de capacitación intensivos, para que los mismos realicen un trabajo en equipo, se mejore el clima organizacional y se transmita la cultura de servicio. (Véase tabla 4)

**Tabla 4**  
**Capacitación al personal en las áreas de relaciones humanas, trabajo en equipo y servicio al cliente, de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales**

<b>Autoridades</b>	<b>Si se le brinda capacitación</b>	<b>No se le brinda Capacitación</b>
Alcalde Municipal	X	
Tesorero Municipal		X
Secretario Municipal	X	
Registrador Civil		X
Jefe Relaciones Públicas	X	
Jefe Departamento Educativo		X
Jefe Juzgado Municipal		X
Jefe de OMP		X
Jefe Policía Municipal		X
Encargada Obras Sociales		X
Jefe Área de Salud	X	
Total	4	7

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

#### **D. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Cuando se les abordó a las autoridades de la Municipalidad sobre, ¿cómo consideran el ambiente de trabajo?; cinco de ellos respondieron, que siempre es agradable, que hay buena armonía y les gusta lo que hacen; mientras que, dos de ellos dijeron que a veces es agradable, manifestando que siempre hay diferencias entre los compañeros; a veces desagradable, exclamaron tres autoridades más, aseverando que existen muchas diferencias personales y problemas laborales entre los compañeros, falta de colaboración, incumplimiento en la ejecución de algunas actividades y funciones asignadas; sólo una persona expresó, que el ambiente de trabajo es siempre desagradable, y que no existe una línea de autoridad, puestos de trabajo definidos en las diferentes áreas, lo que provoca mucho descontrol y falta de cumplimiento de las actividades; además; las relaciones interpersonales y la comunicación entre los trabajadores son muy malas.

Esto significa que el clima organizacional no es el apropiado, situación que afecta el desempeño del trabajo. (Véase tabla 5)

**Tabla 5**  
**Ambiente de trabajo en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla,**  
**según autoridades municipales**

<b>Autoridades</b>	<b>Siempre agradable</b>	<b>A veces Agradable</b>	<b>A veces desagradable</b>	<b>Siempre desagradable</b>
Alcalde Municipal	X			
Tesorero Municipal		X	X	
Secretario Municipal			X	
Registrador Civil			X	
Jefe Relaciones Públicas	----	----	----	
Jefe Departamento Educativo				X
Jefe Juzgado Municipal	X			
Jefe de OMP	X			
Jefe Policía Municipal	X			
Encargada Obras Sociales		X		
Jefe Área de Salud	X			
Total	5	2	3	1

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

En lo que respecta a, ¿cómo consideran la relación de trabajo entre los trabajadores y los vecinos?; tres autoridades respondieron que es siempre agradable, tres opinaron que es a veces agradable, ya que en algunas ocasiones los vecinos se molestan con los trabajadores y que no existe buena comunicación entre ellos. Las otras cuatro autoridades indicaron que es a veces desagradable, pues es mucha la demanda de vecinos, por lo que tienen que esperar para ser atendidos, que hay personas que tienen mal carácter y no saben como tratar a los vecinos; siempre desagradable, manifestó una persona, debido a que no existe buena atención de los trabajadores hacia el vecino, por lo que no existe buena relación.

Lo anteriormente expuesto, permite inferir que los trabajadores no poseen una cultura de servicio, ya que muchos de ellos no conocen técnicas apropiadas para dirigirse adecuadamente a los vecinos. (Véase tabla 6)

**Tabla 6**  
**Relación de trabajo entre trabajadores y vecinos, de la**  
**Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades**  
**municipales**

<b>Autoridades</b>	<b>Siempre agradable</b>	<b>A veces agradable</b>	<b>A veces desagradable</b>	<b>Siempre desagradable</b>
Alcalde Municipal			X	
Tesorero Municipal	X		X	
Secretario Municipal		X	X	
Registrador Civil			X	
Jefe Relaciones Públicas	----	-----	----	
Jefe Departamento Educativo				X
Jefe Juzgado Municipal	X			
Jefe de OMP	X			
Jefe Policía Municipal		X		
Encargada Obras Sociales		X		
Jefe Área de Salud				
Total	3	3	4	1

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

## **E. MOTIVACIÓN**

A la interrogante, ¿está usted satisfecho con su trabajo?; diez de las autoridades de la Municipalidad dijeron estar satisfechos, ya que les gusta y disfrutan lo que hacen; sin embargo, existen situaciones que no les agradan, como la impuntualidad de la mayoría de los trabajadores, y algunos comentaron que no se les reconoce su esfuerzo en la realización de sus funciones; únicamente uno, indicó no estar satisfecho porque para realizar un buen trabajo, se necesita de la colaboración de todos y eso no ocurre en su área de trabajo.

Al analizar las respuestas obtenidas, se nota que a pesar de reconocerse satisfechos no lo están en su totalidad, debido a que la Municipalidad no valora su trabajo, según lo expresaron. (Véase anexo 8.7)

En lo referente a, cómo consideran la actitud del personal con sus compañeros; cinco de ellos contestaron siempre amigable, tres regularmente amigable y dos algunas veces amigable; y una persona comentó al respecto, que no todas las áreas son iguales y que principalmente en Secretaría, Registro Civil y Tesorería los trabajadores no son amables, respetuosos ni accesibles, entre ellos, ni con los vecinos. Ello indica que no existe armonía entre todos los trabajadores. (Véase anexo 8.8)

Cuando se les preguntó a las autoridades acerca de, ¿cómo consideran la actitud del personal hacia el vecino? cinco respondieron siempre amigable, una regularmente, dos algunas veces, una nunca y dos no respondieron. El jefe del Departamento Educativo, expresó que existe muy poca amabilidad por parte del personal y él considera que el personal nunca es amigable, algunas veces no es respetuoso ni accesible.

Las respuestas a dicha interrogante, demuestran que no existe armonía entre el personal y los vecinos, ya que los trabajadores no se encuentran motivados, ni están lo suficientemente capacitados para poder brindar una atención más cálida a los vecinos. (Véase tabla 7)

**Tabla 7**  
**Actitud del personal hacia los vecinos de la Municipalidad**  
**de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales**

	Siempre amigable	Regularmente amigable	Algunas veces amigable	Nunca Amigable	No Responde
Alcalde Municipal		X			
Tesorero Municipal	X				
Secretario Municipal			X		
Registrador Civil	X				
Jefe Relaciones	X				
Jefe Depto. Educativo				X	
Jefe Juzgado Municipal			X		
Jefe de OMP	X				
Jefe Policía Municipal	X				
Encargada Obras S.					X
Jefe Área de Salud					X
Total	5	1	2	1	2

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

**Tabla 8**  
**Satisfacción de los trabajadores de la Municipalidad**  
**de La Democracia, Escuintla, con el puesto que desempeñan,**  
**según autoridades municipales**

Autoridades	Si están satisfechos	No están satisfechos	No sabe/ No responde
Alcalde Municipal			X
Tesorero Municipal	X		
Secretario Municipal		X	
Registrador Civil			X
Jefe Relaciones Públicas	X		
Jefe Departamento Educativo			X
Jefe Juzgado Municipal			X
Jefe de OMP			X
Jefe Policía Municipal	X		
Encargada Obras Sociales			X
Jefe Área de Salud			X
Total	3	1	7

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

A la pregunta, ¿considera usted que los trabajadores están satisfechos con el puesto que desempeñan?; tres autoridades respondieron que si

están satisfechos, uno respondió que no y siete no respondieron o no saben. El secretario municipal exclamó que no están satisfechos debido a los salarios bajos, que no se realizan incrementos salariales y que algunas personas ganan más y tienen menos responsabilidades. (Véase tabla 8)

**Tabla 9**  
**Motivación brindada a los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, para que su desempeño sea eficiente, según autoridades municipales**

Autoridades	Si se le brinda	No se le brinda	No sabe/ No responde
Alcalde Municipal		X	
Tesorero Municipal	X		
Secretario Municipal	X		
Registrador Civil		X	
Jefe Relaciones Públicas	X		
Jefe Departamento Educativo	X		
Jefe Juzgado Municipal		X	
Jefe de OMP	X		
Jefe Policía Municipal	X		
Encargada Obras Sociales			X
Jefe Área de Salud			X
Total	6	3	2

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Se les pidió a las autoridades que respondieran la pregunta, ¿se le brinda alguna motivación a los trabajadores para que su desempeño sea excelente?; seis respondieron que si se le brinda, tres que no y dos no respondieron. Dentro de las especificaciones comentaron que para el Día del Trabajador Municipal se realiza un convivio y se les entrega un bono de Q. 300.00; asimismo, sí se motiva al personal, pero sólo en algunas áreas y que no es general; y los jefes de los departamentos de Relaciones Públicas y de la OMP comentaron, que cada departamento se encarga de motivar a su personal y que sus subalternos si lo están.

Los comentarios anteriores, reflejan que no se utilizan los procedimientos y técnicas de motivación apropiadas para que el personal se desempeñe excelentemente en sus actividades. (Véase tabla 9)

Según la pregunta, ¿considera usted que el salario para el personal es el adecuado para el puesto que desempeña?; tres autoridades dijeron que sí es el adecuado, cinco que no y tres no respondieron. Al respecto comentaron que en muchos casos, el salario es poco para la gran responsabilidad y tantas funciones que desempeñan los trabajadores, especialmente en el área de Tesorería; además indicaron que los salarios no están de acuerdo a los puestos y que unos trabajan más que otros.

Lo anterior determina, que los salarios no se otorgan de manera equitativa y que es necesario tomar decisiones al respecto. (Véase tabla 10)

**Tabla 10**  
**Opinión sobre compensación salarial de acuerdo al puesto que desempeñan los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales**

Autoridades	Si es el adecuado	No es el adecuado	No sabe/ No responde
Alcalde Municipal	X		
Tesorero Municipal		X	
Secretario Municipal		X	
Registrador Civil		X	
Jefe Relaciones Públicas	X		
Jefe Departamento Educativo		X	
Jefe Juzgado Municipal			X
Jefe de OMP		X	
Jefe Policía Municipal	X		
Encargada Obras Sociales			X
Jefe Área de Salud			X
Total	3	5	3

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Cuando se les abordó, sobre si se le reconoce y/o premia al personal cuando su desempeño es eficiente; dos autoridades comentaron que si y nueve que no, para lo cual exclamaron que este es uno de los aspectos que se debe mejorar, ya que la mayoría de veces se trabajan horas extras, por la noche, fines de semana (especialmente en Tesorería, Relaciones Públicas y la OMP) y no se les reconoce el trabajo desempeñado. Lo anterior demuestra la insatisfacción de las autoridades y que la Municipalidad debe tomar medidas al respecto. (Véase tabla 11)

**Tabla 11**  
**Reconocimiento al personal de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, cuando su desempeño es eficiente, según autoridades municipales**

Autoridades	Si se le reconoce y/o premia	No se le reconoce y/o premia
Alcalde Municipal		X
Tesorero Municipal		X
Secretario Municipal		X
Registrador Civil		X
Jefe Relaciones Públicas	X	
Jefe Departamento Educativo		X
Jefe Juzgado Municipal		X
Jefe de OMP		X
Jefe Policía Municipal	X	
Encargada Obras Sociales		X
Jefe Área de Salud		
Total	2	9

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Al realizar la pregunta, ¿se estimula a los trabajadores para mejorar las relaciones de trabajo con sus compañeros?; cuatro autoridades, respondieron que si se estimula, seis que no y uno no respondió. A lo anterior agregaron que no hay quien lo haga y el jefe de la OMP, indicó que en su oficina, él se encarga de expresar a sus subalternos la importancia de llevarse bien.

Las respuestas obtenidas muestran que la Municipalidad ha descuidado estos aspectos y que la mayoría de jefes de los departamentos no saben que hacer al respecto. (Véase anexo 8.9)

Acerca de la pregunta, ¿se estimula a los trabajadores para mejorar las relaciones de trabajo con los vecinos?; cuatro autoridades, indicaron que si se estimula, seis dijeron que no y otro no respondió. A dichas respuestas el Alcalde señaló que ha intentado realizando sesiones con los trabajadores, que sean amables y que ayuden a los vecinos, con la mejor calidad de trabajo, y el jefe de la OMP, indicó que en su oficina él se encarga de transmitir a sus subalternos la importancia de tratar bien a las personas.

Esto demuestra nuevamente, que dentro de la Municipalidad no se practican procedimientos ni técnicas de motivación apropiadas para que el trabajador mejore la relación de trabajo con los vecinos. (Véase anexo 8.10)

## **F. INFORMACIÓN SOBRE EL SERVICIO**

En lo que respecta a, si la Municipalidad evalúa el desempeño de los encargados del servicio al cliente o vecino; únicamente una autoridad contestó que si, mientras que ocho indicaron que no y dos no respondieron. A lo anterior agregaron que no hay un Departamento de Recursos Humanos que se encargue de ello. (Véase tabla anexo 8.11)

Al momento de preguntar a las autoridades de la Municipalidad, si cuentan con algún programa de sugerencias del trabajador para mejorar el servicio al vecino; dos respondieron de manera afirmativa, nueve lo hicieron de forma negativa y uno no contestó. El encargado de la OMP explicó que en su oficina sí se escuchan y toman en cuenta todas las opiniones y

sugerencias, porque de esa manera ellos toman una mejor decisión para llevar a cabo sus proyectos.

Estableciendo que no se cuenta con los medios apropiados para que el personal aporte sus ideas y sugerencias, lo cual no permite conocer cuales son sus opiniones para mejorar el servicio al vecino. (Véase anexo 8.12)

A las autoridades de la Municipalidad, se les pidió que respondieran, si tienen los trabajadores alguna guía de servicio al cliente que les oriente cuando se presenta algún problema con un vecino; a lo que uno respondió que si, ocho que no y dos no respondieron. Lo que manifiesta que no se cuenta con una guía que les oriente para resolver situaciones difíciles con los vecinos. (Véase anexo 8.13)

Cuando se indagó sobre, si hay algún problema con un vecino; dos autoridades respondieron que se le autoriza al trabajador resolverlo, seis que se debe consultar antes de tomar una decisión, otro indicó que si el problema no es grave no se consulta para tomar decisiones, pero si lo es sí se consulta y dos no respondieron.

Se observó que en su mayoría los trabajadores consultan antes de tomar decisiones, lo que manifiesta que no existe delegación de autoridad. (Véase anexo 8.14)

Al cuestionar a las autoridades municipales sobre, cuando un vecino desea o necesita un servicio en menos tiempo de lo normal, es decir una emergencia, nueve de ellos respondieron que si se le brinda, uno que no y otro no respondió. A lo anterior añadieron que siempre y cuando existan las posibilidades de hacerlo, se ayuda al vecino; y si es necesario, se

trabaja fuera de horario y fines de semana. Lo que indica que sí se le brinda apoyo al vecino cuando este lo requiere. (Véase anexo 8.15)

**Tabla 12**  
**Medidas que se toman en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, cuando se ha brindado un servicio insatisfactorio, según autoridades municipales**

<b>Autoridades</b>	<b>Llamadas de atención verbal o escrita</b>	<b>Se trata de no volver a cometer el mismo error</b>	<b>Ninguna</b>	<b>No sabe/ No responde</b>
Alcalde Municipal	X			
Tesorero Municipal				X
Secretario Municipal			X	
Registrador Civil	X			
Jefe Relaciones Públicas				X
Jefe Departamento			X	
Jefe Juzgado Municipal	X			
Jefe de OMP	X			
Jefe Policía Municipal		X		
Encargada Obras Sociales	X			
Jefe Área de Salud				X
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Si alguna vez se ha brindado un servicio insatisfactorio en la Municipalidad, ¿qué medidas se han tomado para resolver esta situación?; a dicho cuestionamiento cinco autoridades respondieron, que se efectúan llamadas de atención verbal o escrita a los trabajadores, inclusive hasta se ha incurrido en despidos; el jefe de la policía expresó, que se trata de no volver a cometer el mismo error y tres personas más no respondieron.

Las respuestas anteriores, dan a conocer que de alguna manera se toman medidas para corregir los servicios insatisfactorios; sin embargo, es notoria la necesidad de capacitar tanto a las autoridades como a los subalternos para mejorar la calidad del servicio y no exista la necesidad

de tener que disculparse o tomar otras medidas por haber prestado mal servicio. (Véase tabla 12)

Cuando se les abordó a las autoridades sobre, si se han realizado investigaciones anteriores que hayan definido, cuáles son las expectativas del vecino con respecto al servicio recibido en la Municipalidad; siete autoridades coincidieron en que no se han realizado y cuatro no respondieron.

Según la opinión de las autoridades, se constó que no se ha investigado sobre las expectativas del vecino acerca del servicio que brinda la Municipalidad, lo que refleja que no se tiene conocimiento de lo que los vecinos esperan, lo cual es muy necesario, ya que de otra manera no se podrá ofrecer a los vecinos lo que ellos realmente requieren. (Véase anexo 8.16)

Se les pidió a las autoridades municipales, si podrían enumerar los problemas en que cree que tenga debilidad la prestación del servicio al vecino; y, todos tuvieron más de una opinión al respecto, dentro de las cuales dos coincidieron en que falta motivación; siete, en que falta espacio físico; seis opinan que falta mobiliario y equipo; mientras cinco dicen que es necesaria la tecnología; ocho, complementan diciendo que falta capacitación; cuatro reconocen que existe mucha impuntualidad de la mayoría de trabajadores, comenzando por el Alcalde y dos afirman que las secretarías tienen muy mal carácter y que tratan mal al personal.

Las opiniones de las autoridades, son muy importantes, ya que conocen y enfrentan los problemas derivados de las carencias que posee la Municipalidad, siendo necesario resolverlos para poder ofrecer un servicio de calidad. (Véase tabla 13)

**Tabla 13**  
**Problemas relacionados con la prestación de servicio al vecino de la**  
**Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades**  
**municipales**

<b>Autoridades</b>	<b>Falta de Motivación</b>	<b>Falta de espacio físico</b>	<b>Mobiliario y equipo</b>	<b>Tecnología</b>	<b>Falta de capacitación</b>	<b>Impuntualidad</b>	<b>Mala atención secretarial</b>
Alcalde Municipal		X			X		
Tesorero		X	X	X	X	X	
Secretario	X	X		X	X	X	X
Registrador Civil	X	X		X	X	X	
Jefe R.				X	X	X	
Jefe Depto. E.				X	X		
Jefe Juzgado M.		X	X				X
Jefe de OMP		X	X				
Jefe Policía M.			X				
Encargada Obras		X	X		X		
Jefe Área de S.			X		X		
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Además se les cuestionó a las once autoridades sobre en qué aspectos se puede mejorar la prestación de servicio al vecino y qué proponen para lograrlo; y todos coincidieron en que es necesario mejorar los aspectos mencionados en la tabla anterior, además el Secretario Municipal y el Tesorero, recalcaron que es necesario mejorar la tecnología, adaptar programas de computación idóneos para las necesidades de la Municipalidad y capacitar al personal para que aprendan a utilizarlos, pues los procedimientos que se utilizan actualmente son obsoletos y eso provoca atraso en la prestación del servicio.

El jefe del Departamento Educativo sugirió que es necesario que se les delegue autoridad a los jefes de área para resolver problemas y necesidades, pues las decisiones siempre las toma el Alcalde; asimismo, el secretario municipal propuso que se motive especialmente a las áreas de Secretaría y Tesorería, para que brinden un mejor servicio, ya que son

las áreas que tienen mayor problema y contacto directo con los vecinos. (Véase tabla 13)

### G. DEMANDA DEL SERVICIO

Se les hizo la pregunta a las once autoridades, sobre cuáles son los servicios más requeridos en la Municipalidad; estos son: Registro Civil y Registro de Vecindad, respondiendo seis de ellos; servicios del Área Social, respondieron otros cuatro; Tesorería, respondieron seis autoridades; cuatro, dijeron salud y dos, no respondieron.

Es importante hacer notar que casi todos tuvieron más de una respuesta y de acuerdo a ellas se puede observar que los servicios más requeridos según las autoridades son Registro de Vecindad, Registro Civil y Tesorería. (Véase tabla 14)

**Tabla 14**  
**Servicios requeridos con más frecuencia, en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales**

Autoridades	Registro de Vecindad	Registro Civil	Área social	Tesorería	Salud	No sabe/ No responde
Alcalde Municipal	X	X				
Tesorero Municipal				X		
Secretario Municipal	X	X		X		
Registrador Civil	X	X		X	X	
Jefe Relaciones Públicas						X
Jefe Departamento						X
Jefe Juzgado Municipal	X	X	X	X	X	
Jefe de OMP	X	X	X	X		
Jefe Policía Municipal			X		X	
Encargada Obras Sociales	X	X	X	X		
Jefe Área de Salud					X	
Total	6	6	4	6	4	2

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

En lo referente a, en qué época del año es cuando se reciben más vecinos; cinco respondieron a principio de año, uno fin de año y seis todo el año.

Las repuestas anteriores, denotan que cada uno respondió a la pregunta de acuerdo a las peculiaridades de su área, de lo cual se puede decir que no obstante la mayoría indicó que se reciben vecinos de igual manera todo el año, existen áreas donde efectivamente, se reciben más vecinos a principio de año, a excepción del Alcalde Municipal, quién tiene mayor demanda de vecinos, no solo a principio de año sino que a fin de año, ya que recurren a él a solicitarle ayuda de todo tipo, especialmente económica, por las fiestas de fin de año. (Véase tabla 15)

**Tabla 15**  
**Época del año que presenta mayor demanda de servicio,**  
**por parte de los vecinos de la Municipalidad de La Democracia,**  
**Escuintla, según autoridades municipales**

<b>Autoridades</b>	<b>Principio de año</b>	<b>Fin de año</b>	<b>Todo El año</b>
Alcalde Municipal	X	X	
Tesorero Municipal	X		
Secretario Municipal	X		
Registrador Civil	X		
Jefe Relaciones Públicas			X
Jefe Departamento Educativo	X		
Jefe Juzgado Municipal			X
Jefe de OMP			X
Jefe Policía Municipal			X
Encargada Obras Sociales			X
Jefe Área de Salud			X
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>6</b>

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

En lo concerniente a, en qué día de la semana se reciben más vecinos; cuatro autoridades indicaron que el día lunes y los otros siete dijeron que todos los días.

Lo anterior permite inferir que existen áreas de igual demanda de vecinos todos los días y otras donde la mayor demanda se concentra el día lunes. (Véase tabla 16)

**Tabla 16**  
**Día de la semana que presenta mayor demanda de servicios,**  
**por parte de los vecinos de la Municipalidad de La Democracia,**  
**Escuintla, según autoridades municipales**

Autoridades	Lunes	Todos los días
Alcalde Municipal	X	
Tesorero Municipal		X
Secretario Municipal	X	
Registrador Civil	X	
Jefe Relaciones Públicas		X
Jefe Departamento Educativo		X
Jefe Juzgado Municipal	X	
Jefe de OMP		X
Jefe Policía Municipal		X
Encargada Obras Sociales		X
Jefe Área de Salud		X
Total	4	7

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

En lo que respecta, al horario más cargado de trabajo en la Municipalidad; los dirigentes de cuatro áreas, respondieron que desde las ocho a trece horas y los otros siete dirigentes expresaron que todo el tiempo.

De las respuestas anteriores se dedujo que existen áreas, en las que sí se recarga el trabajo y hay más concentración de vecinos, especialmente en el horario matutino. (Véase tabla 17)

**Tabla 17**  
**Horario más cargado de trabajo en la prestación del servicio**  
**a los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla,**  
**según autoridades municipales**

<b>Autoridades</b>	<b>De 8 a 13 horas</b>	<b>Siempre</b>
Alcalde Municipal	X	
Tesorero Municipal	X	
Secretario Municipal	X	
Registrador Civil		X
Jefe Relaciones Públicas		X
Jefe Departamento Educativo	X	
Jefe Juzgado Municipal		X
Jefe de OMP		X
Jefe Policía Municipal		X
Encargada Obras Sociales		X
Jefe Área de Salud		X
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>7</b>

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007

Al momento de consultar sobre, si se cuenta con planes de contingencia para cuando la demanda crece, cuatro autoridades respondieron afirmativamente, cinco de forma negativa y dos no respondieron. A lo anterior el secretario municipal agregó que se solicita apoyo de otros departamentos.

Es necesario resaltar que las áreas donde existe mayor demanda de vecinos y en las que se recarga el trabajo por la mañana son: Secretaría y Tesorería, siendo necesario tomar medidas al respecto de esta situación. (Véase anexo 8.17)

Se les pidió que respondieran, a las once autoridades municipales, sobre, si consideran que los procesos que se realizan son ágiles y rápidos; a lo cual cuatro lo hicieron afirmativamente, seis negativamente y uno no respondió.

Lo anterior muestra, que la mayoría de las autoridades reconoce que los servicios no son ágiles ni rápidos a lo cual agregaron, que no se cuenta con el mobiliario, equipo y espacio para agilizar todo el trabajo; aparte de eso, adujeron que falta tecnología y capacitación al personal, ya que todo se hace de una manera tradicional; el Secretario Municipal comentó que no se explotan los recursos, ya que por ejemplo en el Registro Civil y de Vecindad, que es donde hay más demanda y atraso, algunas personas tienen computadoras pero no las utilizan y no existen programas adecuados para agilizar el servicio. (Véase anexo 8.18)

Se les interrogó a las once autoridades sobre, si consideran que se cuenta con el personal necesario, para el desarrollo eficiente de las actividades de la Municipalidad; y, seis respondieron que si se cuenta, dos que no y tres no respondieron; una persona comentó que existe demasiado personal y el secretario municipal agregó que si existe suficiente personal, pero no son colaboradores y no tienen buena voluntad para realizar su trabajo.

Lo anterior demuestra que es necesario capacitar y motivar al personal para obtener mejores resultados de ellos, ya que el mismo es suficiente. (Véase anexo 8.19)

## **H. IMAGEN**

Se les cuestionó a las once Autoridades, sobre qué imagen proyecta la Municipalidad de La Democracia, Escuintla; siendo sus respuestas que es positiva y prestadora de servicios; otro respondió muy buena; es humanista, educativa y progresista dijo alguien más; se trabaja con coordinación, calidad y profesionalismo, expresó otra persona; es un ejemplo para las demás Municipalidades, en todo el departamento se habla bien y se escucha buenos comentarios dijo el jefe de la OMP; vende

una imagen de servicio dijo alguien más; es una Municipalidad organizada, capacitada, y confiable para la realización de sus actividades dijo el jefe del Departamento Educativo y posee calidad de servicio y visión futurista expresó el último. También, alguien comentó que la Municipalidad tiene muy mala imagen, ya que el servicio es muy lento, las secretarías tratan mal a los vecinos y necesitan asesoría en su arreglo personal, pues no visten muy bien, además las instalaciones no son las apropiadas, el espacio físico es muy pequeño, y además se ven mal.

Las opiniones anteriores, reflejan el sentir de las Autoridades de la Municipalidad acerca del perfil de su lugar de trabajo, además señalan aspectos necesarios de cambiar para mejorar su imagen.

Al consultarles sobre, si se han realizado encuestas a los vecinos sobre, qué imagen proyecta la Municipalidad de La Democracia, Escuintla; a lo que dos autoridades respondieron que si se han realizado, seis autoridades más indicaron que no y tres no respondieron. A las respuestas anteriores agregó el Alcalde que la imagen que el vecino tiene de la Municipalidad según las encuestas es la de brindar asistencia al vecino en servirle bien en salud y educación, y el jefe de la policía comentó que durante los últimos años en este período ha mejorado el servicio. (Véase tabla 18)

**Tabla 18**  
**Realización de investigaciones para conocer la imagen que proyecta a los vecinos la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales**

<b>Autoridades</b>	<b>Si se han Realizado</b>	<b>No se han realizado</b>	<b>No sabe/ No responde</b>
Alcalde Municipal	X		
Tesorero Municipal		X	
Secretario Municipal		X	
Registrador Civil		X	
Jefe Relaciones Públicas		X	
Jefe Departamento			X
Jefe Juzgado Municipal		X	
Jefe de OMP			X
Jefe Policía Municipal	X		
Encargada Obras Sociales		X	
Jefe Área de Salud			X
Total	2	6	3

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

A la pregunta, ¿se han hecho mejoras a las instalaciones de la Municipalidad?; tres autoridades respondieron que si se han hecho, seis dijeron que no y dos no respondieron. De las personas que contestaron que si se han hecho mejoras, agregaron que estas mejoras han contribuido a brindar un mejor servicio a los vecinos. (Véase anexo 8.20)

Al momento de consultarles, si consideran necesario mejorar las instalaciones de la Municipalidad; diez contestaron que si y uno no respondió. Quienes respondieron afirmativamente, coincidieron en que estas mejoras contribuyen a la comodidad y bienestar del personal, y del vecino, a brindar un servicio de mayor calidad y a mejorar la imagen de la Municipalidad.

Las repuestas anteriores confirman la necesidad de mejorar las instalaciones, por las razones antes mencionadas. (Véase anexo 8.21)

Al preguntar, si existe algún departamento o persona que se encargue de las quejas, reclamos y sugerencias del vecino; diez autoridades indicaron que no existe y una no respondió. (Véase anexo 8.22)

### **I. MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS**

Se les pidió a las once autoridades que respondieran; qué medios de comunicación se aplican para dar a conocer lo concerniente a la Municipalidad; y todos respondieron que todo lo referente a las actividades que organiza la Municipalidad se transmite por televisión vía cable. Noti-Demo es el noticiero informativo de todas las obras y actividades municipales, ocho autoridades más indicaron que se transmite por la radio, y el jefe de Relaciones Públicas complementó diciendo que, además se distribuyen afiches, existe un periódico, una unidad móvil que recorre las calles del Municipio y de las aldeas; y especificó que se hace uso de estos medios dependiendo de la situación y requerimientos que se tengan.

Lo anterior muestra, que la Municipalidad no tiene limitaciones en cuanto a la utilización de los diferentes medios de comunicación para dar a conocer todas sus obras y actividades, siendo el Departamento de Relaciones Públicas el encargado de llevar a cabo esta actividad. (Véase tabla 19)

**Tabla 19**  
**Medios de comunicación que utiliza la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, para dar a conocer todas las actividades que realiza, según autoridades municipales**

Autoridades	La radio	Televisión/ Cable	Volantes	Afiches	Otros
Alcalde Municipal	X	X			
Tesorero Municipal		X			
Secretario Municipal		X			
Registrador Civil	X	X			
Jefe Relaciones Públicas	X	X	X	X	X
Jefe Departamento Educativo		X			X
Jefe Juzgado Municipal	X	X			
Jefe de OMP	X	X			
Jefe Policía Municipal	X	X			X
Encargada Obras Sociales	X	X			X
Jefe Área de Salud	X	X			
Total	8	11	1	1	4

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

**b. Encuesta al cliente interno (trabajadores) de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**

El cliente interno de la Municipalidad de la Democracia, Escuintla, está conformado por 30 trabajadores; sin embargo, no fue posible encuestar a 8: tres ayudantes del Departamento de Alumbrado Público, debido a que su trabajo en un 99% es de campo, no siendo viable su localización; asimismo, al asistente del Departamento de Deportes, ya que por las particularidades de su trabajo no se logró localizar en la Municipalidad; tampoco, se logró encuestar a dos miembros de la policía, pues se encontraban fuera velando por la seguridad del Municipio; el asistente de Juzgado Municipal, se encontraba enfermo y un miembro del Registro de Vecindad se encontraba de vacaciones, por lo que no fue posible llevar a cabo la encuesta. El total de trabajadores encuestados fue de 22.

## **A. DATOS GENERALES**

Al encuestar al cliente interno de la Municipalidad, se obtuvo información, que ha permitido conocer aspectos personales y laborales de cada miembro que ocupa las diferentes áreas y departamentos municipales.

De los 22 trabajadores encuestados, nueve son de sexo femenino y trece de sexo masculino. (Véase anexo 9.1)

La edad de los trabajadores está comprendida entre los 19 y 52 años de edad, de los cuales la mayoría se encuentra entre los 18 y 35 años, esto indica que la mayor parte del personal es joven y con mucho potencial que se debe aprovechar. (Véase anexo 9.2)

EL estado Civil de los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla; esta es una cualidad que muchas veces permite determinar el grado de seriedad, formalidad y compromiso en el desempeño laboral.

De los 22 trabajadores encuestados, 8 son casados, 12 solteros y dos unidos. (Véase anexo 9.3)

El grado de escolaridad de los trabajadores de la Municipalidad en su mayoría es diversificado, siete de ellos son universitarios, lo que indica que son calificados para el puesto que desempeñan; sin embargo, se debe poner especial atención en capacitar a los cuatro que no poseen un grado a nivel medio. (Véase anexo 9.4)

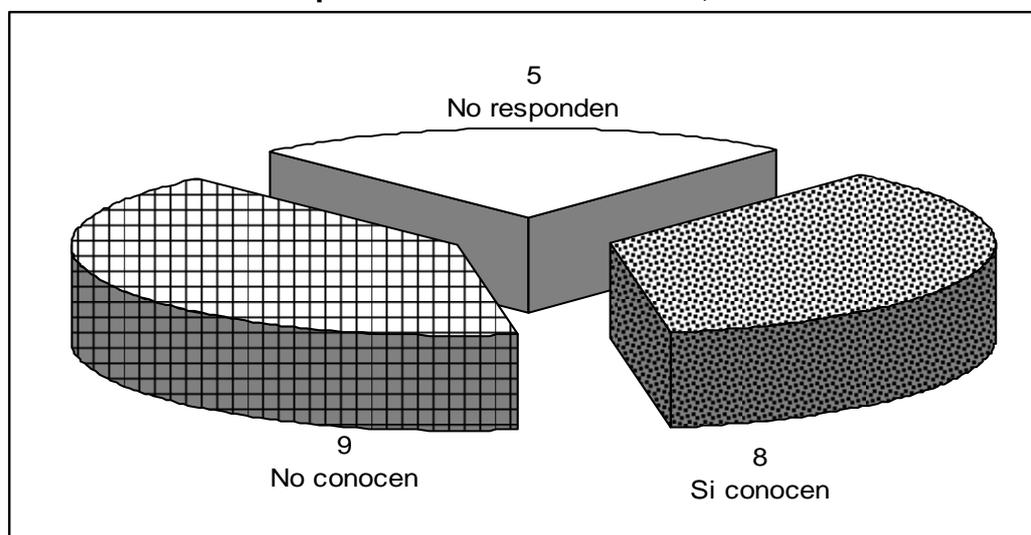
El tiempo de laborar de la mayoría de trabajadores, es de más de un año lo que da a conocer el grado de estabilidad laboral que existe en la Municipalidad. (Véase anexo 9.5)

El salario de la mayoría de los trabajadores de la Municipalidad es de menos de Q. 2000.00 y por los comentarios de algunos se estableció que, su salario es el mínimo establecido por la ley. (Véase anexo 9.6)

## B. CAPACITACIÓN

Al consultarles a los trabajadores, si conocen la misión, visión y objetivos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, nueve respondieron que no conocen, ocho dijeron que si y cinco no respondieron; sin embargo cuando se les pidió que especificaran al respecto a los de respuesta afirmativa, no respondieron, lo que demuestra que no existen, ya que tampoco se encuentran visibles en las áreas de servicio al cliente, ni en la oficina municipal. (Véase gráfica 1)

**Gráfica 1**  
**Conocimiento de la misión, visión y objetivos, según trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**



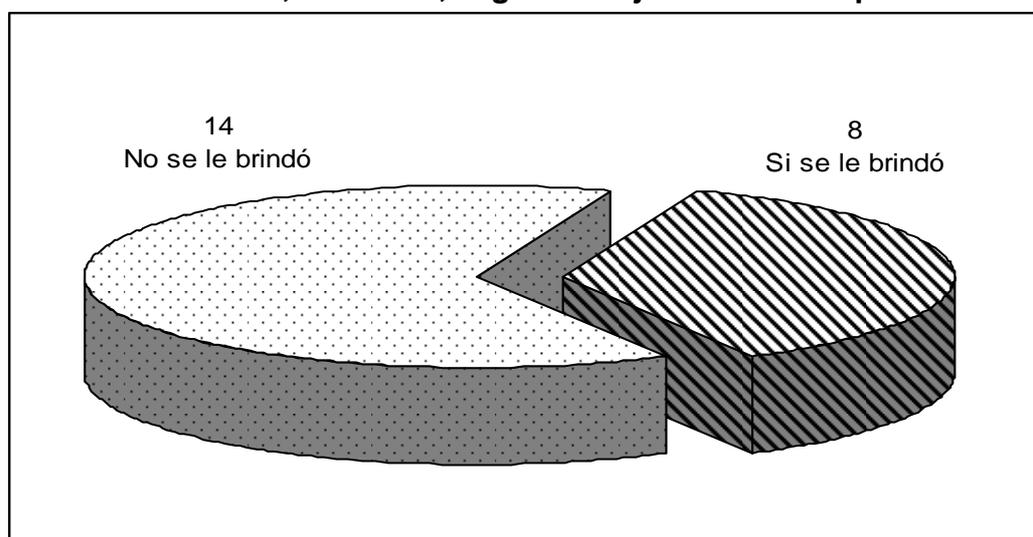
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Cuando de se les abordó acerca de si, se les capacita al momento de integrarse a la Municipalidad; ocho trabajadores contestaron que si, a lo cual agregaron algunos que si se les explica cuales son las funciones que

deben realizar, pero de manera informal y que existe mucho egoísmo por parte de algunas personas; catorce trabajadores dijeron que no se les capacita.

Las respuestas obtenidas, dan a conocer que la Municipalidad no se interesa por capacitar al personal de manera adecuada. (Véase gráfica 2)

**Gráfica 2**  
**Capacitación brindada al integrarse a la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales**

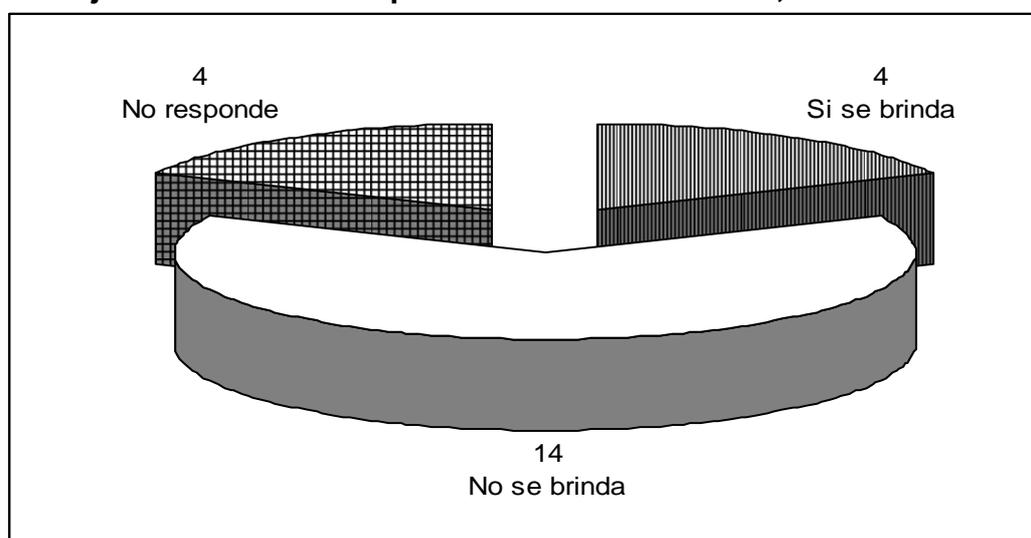


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

En lo que respecta a, si se capacita en servicio al cliente a los trabajadores de la Municipalidad; cuatro respondieron afirmativamente, catorce lo hicieron de manera negativa y cuatro no respondieron. Quienes contestaron afirmativo no especificaron en qué consiste dicha capacitación y entre los que respondieron negativo, algunos agregaron que es necesario que se les capacite, especialmente a las áreas de Registro Civil, de Vecindad y Tesorería, ya que son los puntos en que existe mayor demanda de servicio por parte de los vecinos y las secretarías en algunas ocasiones no brindan un buen servicio.

Analizando las respuestas obtenidas, se infirió que es necesario, que se capacite sobre servicio al cliente a todo el personal, especialmente al de Registro Civil, de Vecindad y Tesorería, ya que son las áreas de mayor conflicto, y que los vecinos visitan con más frecuencia. (Véase gráfica 3)

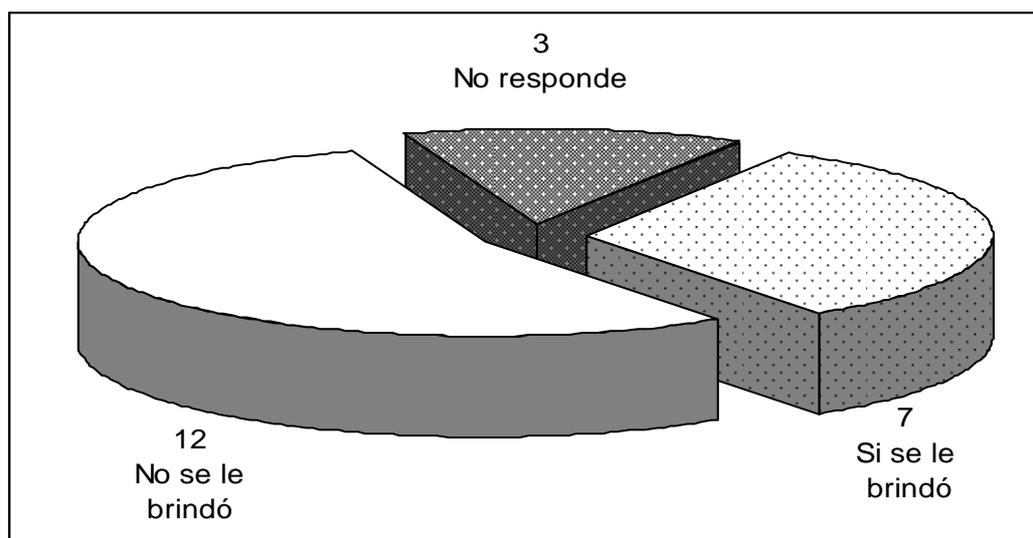
**Gráfica 3**  
**Capacitación brindada sobre servicio al cliente, según los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2007.

Se les preguntó a los trabajadores de la Municipalidad, si se les ha capacitado en las áreas como relaciones humanas y trabajo en equipo; a lo que respondieron doce de ellos de manera negativa, siete lo hicieron positivamente y tres no respondieron. Quienes respondieron afirmativamente, agregaron que sí recibieron pláticas al respecto hace casi dos años y de unas cuantas horas; mientras que, algunos trabajadores de Relaciones Públicas y la OMP indicaron que es sus departamentos, sus jefes sí realizan reuniones frecuentes en donde se les habla y orienta sobre estos temas haciéndoles conciencia de la importancia de llevarse bien, realizar un buen trabajo y tratar bien al vecino. (Véase gráfica 4)

**Gráfica 4**  
**Capacitación en las áreas de relaciones humanas y trabajo en equipo,**  
**según los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia,**  
**Escuintla**



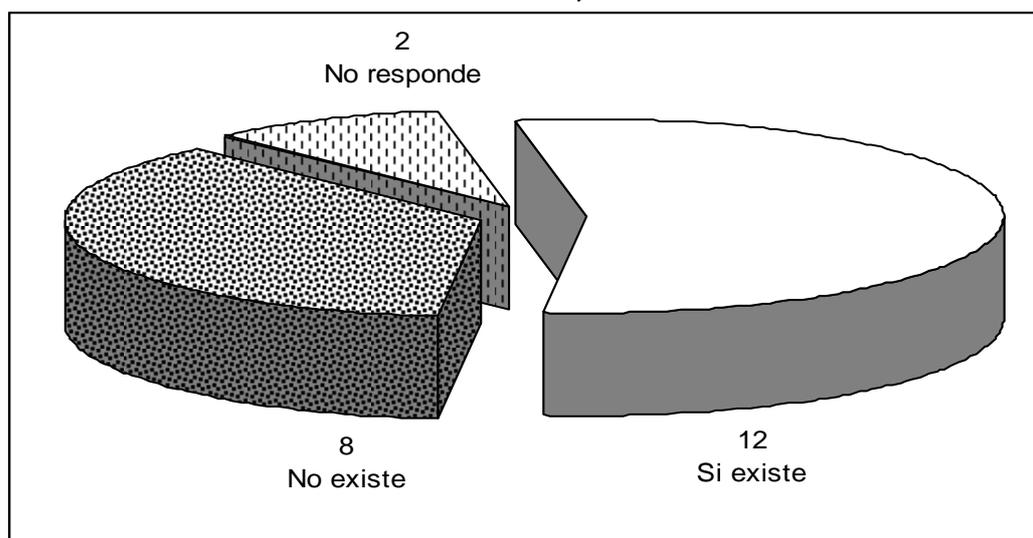
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### C. PROCEDIMIENTO

En relación al conocimiento de la existencia de un manual de normas y procedimientos; doce trabajadores contestaron que si tienen conocimiento de ese manual, ocho que no y dos no respondieron; a lo anterior agregaron especialmente en Relaciones Públicas que en su departamento si existe un manual y que si se aplica.

Es notorio que la Municipalidad, no cuenta con un manual que guíe y oriente al personal sobre las normas que deben regir el cumplimiento de sus funciones y los procedimientos a seguir, por esta razón existe mucho descontrol, ya que los trabajadores no tienen límites sobre lo que es debido o no. (Véase gráfica 5)

**Gráfica 5**  
**Conocimiento de la existencia de un manual de normas y procedimientos, según los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**



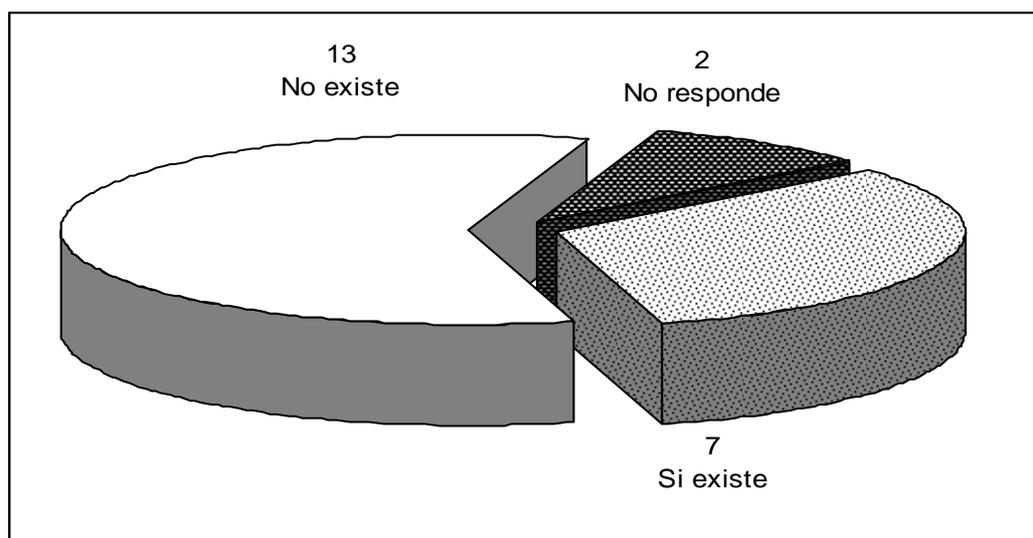
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Al consultar a los trabajadores sobre, si conocen de la existencia de una guía de servicio al cliente; la mayoría respondió que no existe y quienes respondieron que sí, no especificaron sobre la misma.

Lo anterior confirma, que no existe una guía que oriente a los trabajadores, en la manera de tratar a los vecinos especialmente a los conflictivos, por lo que es necesario tomar medidas al respecto, ya que sin capacitación y sin una guía no se logrará brindar un servicio satisfactorio al vecino. (Véase gráfica 6)

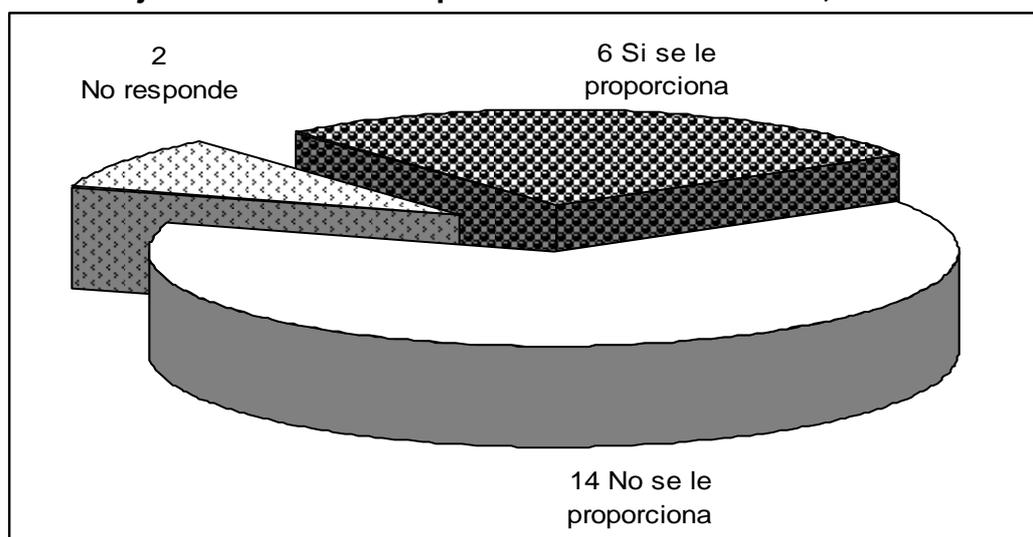
Se indagó sobre, si se le proporciona equipo y recursos necesarios para desempeñar su trabajo a los trabajadores; a lo cual la mayoría respondió que no se le proporciona. (Véase gráfica 7)

**Gráfica 6**  
**Conocimiento de la existencia de una guía de servicio al cliente,**  
**según los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia,**  
**Escuintla**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

**Gráfica 7**  
**Equipo y recursos necesarios para realizar el trabajo, según**  
**trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

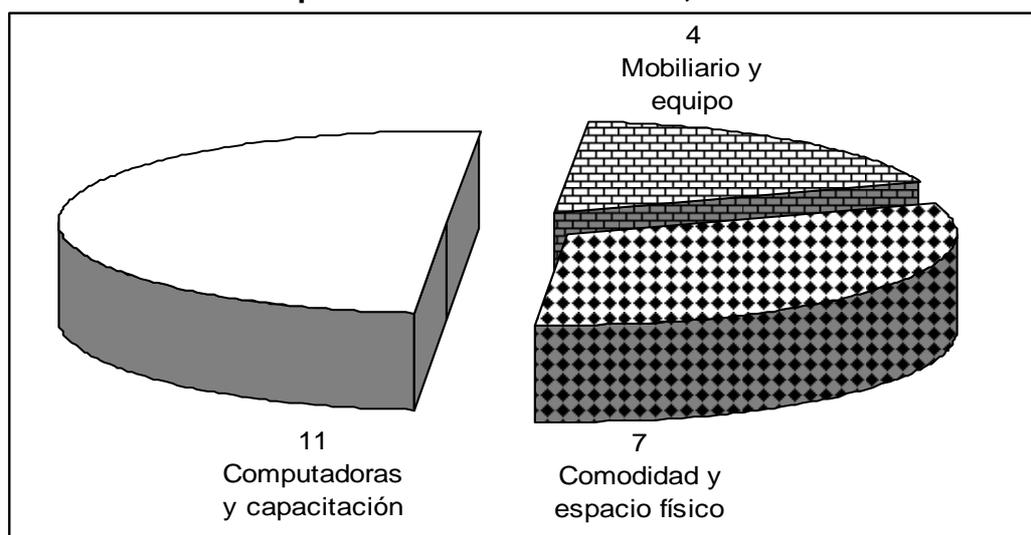
Cuando se les pidió a los trabajadores, especificar sobre lo que necesitan en su área de trabajo para desempeñar mejor sus funciones sus respuestas fueron:

**Computadoras y capacitación;** ya que es necesario, modernizar y actualizar la base de datos y el equipo de cómputo para contar con toda la información de los vecinos, expresó el encargado de informática.

**Comodidad y espacio físico;** se deben ampliar las instalaciones, mejorar la comodidad, poner sillas y aire acondicionado expresaron otras personas.

**Mobiliario y equipo;** porque los escritorios y la mayor parte del mobiliario están en mal estado y hacen falta archivos, agregaron. (Véase gráfica 8)

**Gráfica 8**  
**Necesidades en el área de trabajo, según trabajadores de la**  
**Municipalidad de La Democracia, Escuintla**



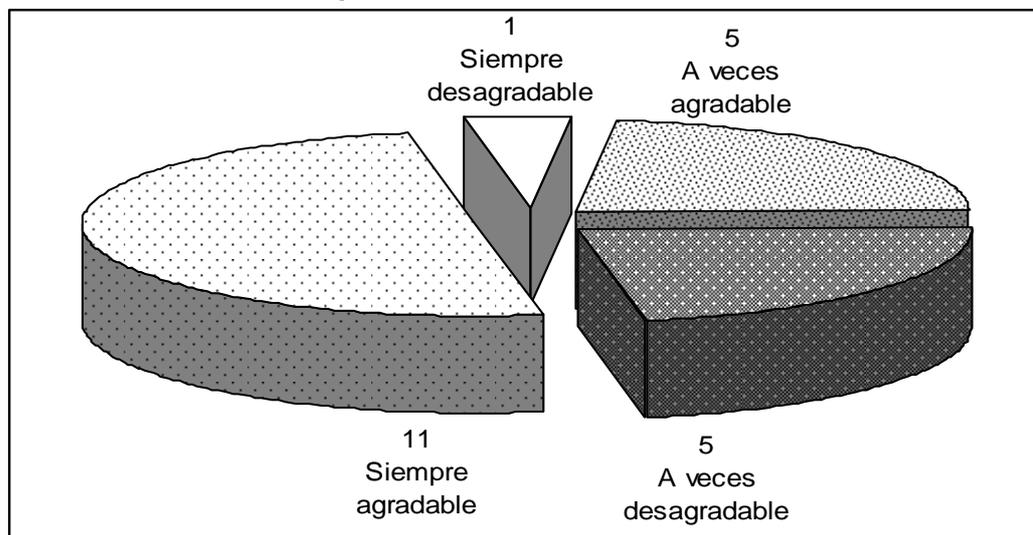
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

#### **D. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Respecto a las consideraciones sobre el ambiente en su área de trabajo los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, once trabajadores respondieron, que es siempre agradable y cinco contestaron a veces agradable, ya que el personal no es unido y existen muchas rencillas. Además cinco trabajadores dijeron que es a veces desagradable, a lo que agregaron los trabajadores del Departamento de Relaciones Públicas y el Contador General, que a veces tienen mucho trabajo y mucha presión; además en la OMP manifestaron, que a veces solicitan los trabajos de un día para otro y no se cuenta con los recursos adecuados para entregarlos rápido; y por último quien dijo que es siempre desagradable, comentó que falta comunicación, el deseo de hacer bien las cosas y no hay compañerismo.

Las respuestas anteriores demuestran, que a pesar de que la mitad del personal dijo que en su área de trabajo el ambiente es siempre agradable, la otra mitad respondió que no, lo que permite decir que no existe un clima organizacional óptimo dentro de la Municipalidad, afectando el desempeño laboral y la calidad de servicio. (Véase gráfica 9)

**Gráfica 9**  
**Opinión sobre el ambiente en el área de trabajo, según trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

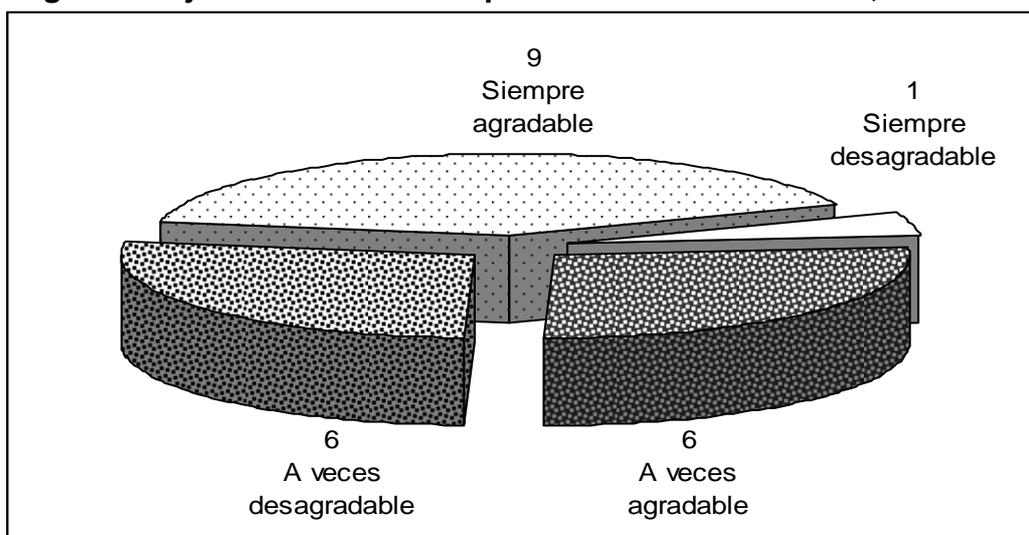
Cuando se abordó a los trabajador sobre; cómo consideran la relación de trabajo entre todo el personal; nueve respondieron que siempre es agradable, seis contestaron es a veces agradable, otros seis es a veces desagradable y uno siempre desagradable; algunos de ellos comentaron que existe mucha discriminación entre secretarias y el resto del personal, existe preferencia de parte del Alcalde para algunos departamentos y oficinas, pues unas están bien equipadas y otras no, y que existe mucho conflicto en Secretaría y Tesorería. (Véase anexo 9.7)

En lo referente a, cómo consideran los trabajadores, la relación de trabajo entre el personal y los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla; nueve indicaron que es siempre agradable, seis que es a veces agradable, seis a veces desagradable y uno siempre desagradable.

Algunas personas comentaron que siempre existen problemas con los vecinos, nunca están conformes con el servicio, se quejan especialmente de las secretarías, y que efectivamente hay ciertos trabajadores que no atienden bien a las personas, especialmente las secretarías.

El problema anterior radica nuevamente, en falta de capacitación especialmente en servicio al cliente, ya que de otra manera no será posible brindar un servicio de calidad y mejorar la imagen de la Municipalidad hacia el vecino. (Véase gráfica 10)

**Gráfica 10**  
**Opinión sobre la relación de trabajo entre el personal y los vecinos, según trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

## E. MOTIVACIÓN

En lo que se refiere a, cómo se sienten laborando actualmente los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla; diez respondieron muy bien, ocho bien, tres regular y uno muy mal.

De acuerdo a las respuestas obtenidas se observa que la mayoría dice sentirse bien y muy bien; sin embargo, hay personas que no; debido a esto y comentarios realizados por los trabajadores, que se señalan en párrafos anteriores, se determina que es necesario motivar a los trabajadores, ya que existen situaciones que no les permiten estar totalmente satisfechos en el trabajo, lo que puede repercutir en el desempeño laboral. (Véase anexo 9.8)

Al respecto de, cómo consideran la actitud del personal hacia sus compañeros y el trabajo, los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla; como se observa en anexo 9.9 la mayoría de trabajadores opinaron muy amigable, amigable, muy respetuosa y respetuosa, pero ocho de ellos respondieron que es poco amigable y poco respetuosa. Las especificaciones de los trabajadores al respecto, fueron que existe desigualdad y abusos entre el personal especialmente en le área de Secretaría; y algunos trabajadores creen valer más que otros, pretendiendo mandar y ejercer autoridad sobre otros aunque sean del mismo nivel. (Véase anexo 9.9)

Acerca de la pregunta, ¿cómo consideran la actitud del personal hacia los vecinos, los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla?; se observó que de los veintidós trabajadores entrevistados, cuatro responden siempre amigable y cuatro siempre respetuosa, mientras que ocho opinan regularmente amigable y seis regularmente respetuosa.

Las respuestas anteriores, demuestran que la mayoría de trabajadores cree que su actitud hacia el vecino es regularmente amigable y respetuosa. (Véase anexo 9.10)

Cuando de les abordó sobre si, se sienten satisfechos con el puesto que desempeñan los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla; la totalidad del personal respondió que si están satisfechos, y complementan diciendo algunos que les agrada lo que hacen, y en la OMP expresan que el equipo de trabajo es muy bueno. Sin embargo, algunos trabajadores se contradicen al comentar que si están satisfechos, pero a veces no, porque solo tienen horario de ingreso y no de egreso, trabajan de lunes a domingo y no se les reconoce su esfuerzo, especialmente en el área de Relaciones Públicas.

Es notorio que a pesar, de que los trabajadores confiesan que les agrada su trabajo, hay situaciones que no les permite sentirse plenamente satisfechos, mismas que la Municipalidad debe reconocer y resolver, a manera de lograr la equidad laboral, para que el cliente interno realice sus actividades motivado y con actitud positiva. (Véase anexo 9.11)

Al consultarles a los trabajadores si consideran que el salario es el adecuado para el puesto que desempeñan en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla; la mayoría respondieron, no es el adecuado y los comentarios de las diversas áreas fueron:

**Oficina Municipal de Proyectos (OMP):** la Municipalidad, no paga horas extras ni viáticos (Coordinador proyectos rurales); y, se realizan bastantes trabajos que no son tomados en cuenta (Supervisor de proyectos)

**Relaciones Públicas:** hay puestos cuyo trabajo es poco y son los que más ganan; es necesario, que nivelen los salarios y reconozcan horas extras; si el trabajo aumenta obviamente el salario debe compensarlo.

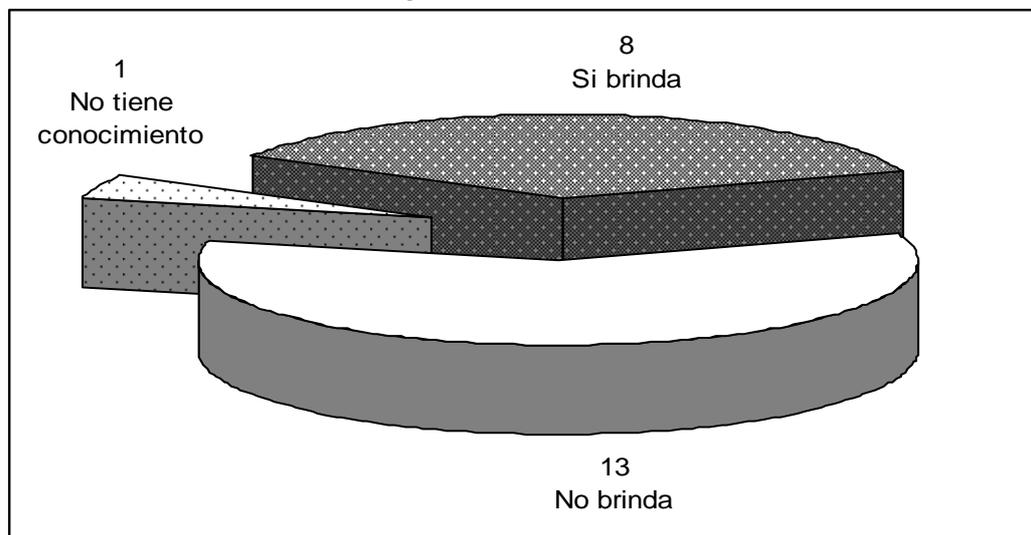
**Secretaría:** podría ser mejor; como está el tiempo de difícil, es poco el salario que se devenga.

**Tesorería:** la responsabilidad es muy alta, y lo que se gana no compensa el riesgo que se corre en el trabajo, ya que trabaja con dinero. (Véase anexo 9.12)

Se les cuestionó sobre, si la Municipalidad de La Democracia, Escuintla brinda algún tipo de motivación a los trabajadores para que su desempeño sea excelente; a lo cual ocho respondieron afirmativo y agregaron, que celebran el día de la secretaria, del trabajador municipal, en el cual les otorga un bono de Q.300.00; trece respondieron negativo, y complementaron diciendo en Relaciones Pública que en su departamento se reúnen para almorzar y celebrar sus logros, pero que lo hacen por cuenta propia, y que la Municipalidad nunca reconoce sus logros solo los errores; y uno dijo no tener conocimiento.

Según las opiniones anteriores, se observó que en la Municipalidad, no se practican técnicas de motivación apropiadas, ya que la mayoría no lo están y demuestran su descontento con sus comentarios. (Véase gráfica 11)

**Gráfica 11**  
**Motivación brindada a los trabajadores, para que su desempeño sea eficiente en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**

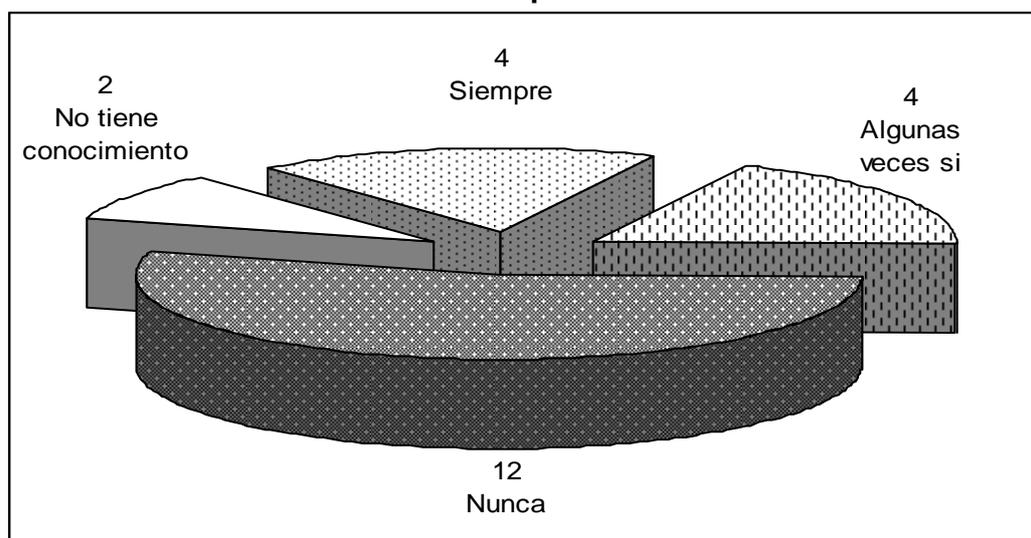


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

De los 22 trabajadores encuestados, doce expresaron que cuando su desempeño es eficiente la Municipalidad de La Democracia, Escuintla; no reconoce y premia su labor; ocho trabajadores contestaron afirmativo y dos no tienen conocimiento. Los comentarios emitidos fueron, que a veces los llevan de paseo y les dan días libres; y que son raras las veces que se reconoce el trabajo, y si se reconoce es solo a un grupo de trabajadores.

Se aprecia de acuerdo a las respuestas anteriores, que algunos trabajadores reconocen que la Municipalidad, de alguna manera muestra interés en el desempeño eficiente de los trabajadores, pero que no lo hace de una manera justa y equitativa, lo que conlleva a que algunos trabajadores se sientan excluidos o marginados, ya que según ellos existe preferencia por algunas áreas. (Véase gráfica 12)

**Gráfica 12**  
**Reconocimiento al personal de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, cuando su desempeño es eficiente, según trabajadores municipales**

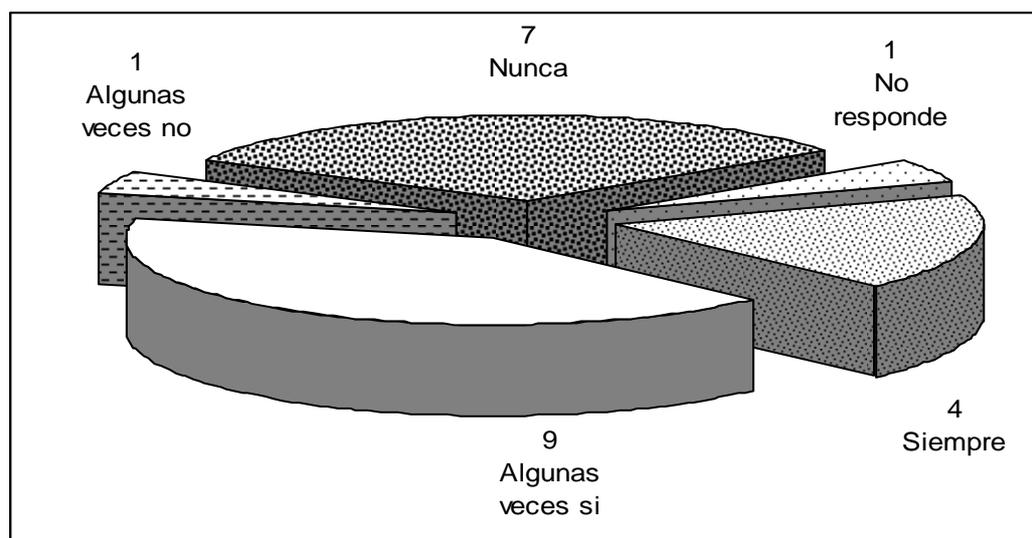


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Al consultarles, si los jefes escuchan a los trabajadores y toman en cuenta sus opiniones para mejorar el servicio al cliente la Municipalidad de La Democracia, Escuintla; la mayoría respondió siempre, algunas veces si, algunas veces no; mientras que siete respondieron que nunca y uno no respondió. En la OMP y en el Departamento de Relaciones Públicas comentaron que si se escucha y toma en cuenta sus sugerencias.

Lo anterior refleja que existen áreas, en las que si hay comunicación y trabajo en equipo y otras en las cuales hace falta, por lo que es necesario que se capacite y motive al personal, para que exista comunicación e inducirlo a trabajar en equipo y en armonía, ya que las sugerencias de los trabajadores pueden ser un aporte valioso para la Municipalidad. (Véase gráfica 13)

**Gráfica 13**  
**Atención y consideración a las opiniones de los trabajadores, para mejorar el servicio al cliente, en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Acerca de, si la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, estimula al trabajador para mejorar las relaciones de trabajo con sus compañeros; la mayoría respondió que siempre, algunas veces si y algunas veces no, mientras que siete respondieron nunca y uno no respondió. A lo anterior agregaron, que a veces se realizan encuentros deportivos, reuniones de convivencia, viajes para que ya no existan diferencias entre todos y en el Departamento de Relaciones Públicas comentaron que su jefe les da charlas de motivación. (Véase anexo 9.13)

Cuando se les preguntó, si la Municipalidad les estimula para mejorar las relaciones de trabajo con los vecinos; siete, trabajadores respondieron siempre; cuatro, algunas veces si; uno, algunas veces no; nueve, nunca y uno, no respondió. Algunas especificaciones de las respuestas anteriores fueron, que en las reuniones se les recalca y hace conciencia de la importancia de atender bien a los vecinos, pero estos encuentros, se realizan raras veces. (Véase anexo 9.14)

## **F. INFORMACIÓN SOBRE EL SERVICIO**

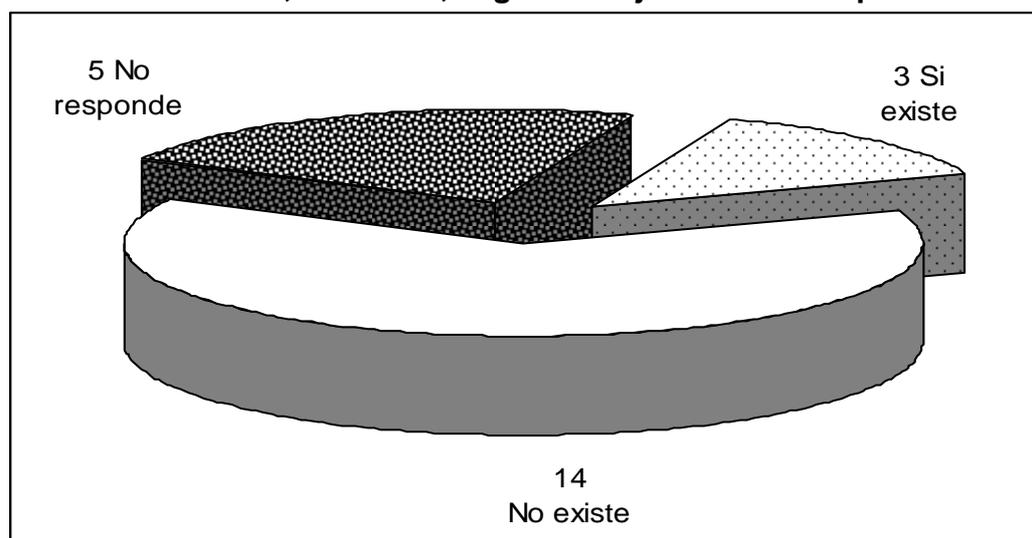
Cuando se les abordó a los trabajadores, sobre si se evalúa el desempeño, con respecto al servicio que prestan al vecino; la mayoría respondió que no se evalúa.

En la Municipalidad no se evalúa el desempeño del personal con respecto al servicio que prestan, provocando que muchos trabajadores no se preocupen por mejorar su calidad de trabajo. (Véase anexo 9.15)

En cuanto a si cuentan con algún programa de sugerencias del trabajador para mejorar el servicio al vecino; la mayoría, respondió negativamente; a lo anterior agregaron en la OMP que se realizan reuniones y que ellos exponen sus ideas y criterios para solucionar sus problemas, en su departamento; y en el Departamento de Relaciones Públicas, comentaron que su jefe si les escucha y toma en cuenta sus opiniones; las demás áreas, no hicieron ningún comentario. (Véase anexo 9.16)

Se les consultó a los trabajadores, si existe algún departamento o persona que se encargue de solucionar las quejas, reclamos y sugerencias del vecino; a lo que catorce de ellos respondieron negativamente, tres positivamente y cinco no respondieron. Agregaron algunos trabajadores, que cuando los vecinos están inconformes con alguna situación, se van a quejar directamente con el Alcalde Municipal. (Véase gráfica 14)

**Gráfica 14**  
**Existencia de un departamento o persona que atienda quejas, reclamos y sugerencias del vecino en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales**

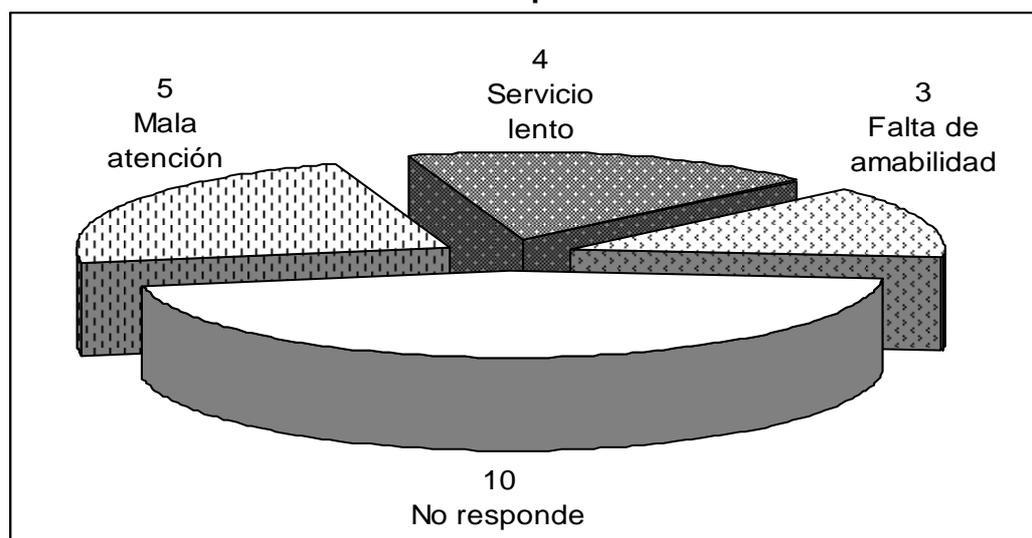


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Cuando se les preguntó si tienen conocimiento, de cuáles son las quejas, reclamos o sugerencias más frecuentes que realiza el vecino; diez trabajadores no contestaron y algunos respondieron que se quejan por mala atención, servicio lento y falta de amabilidad.

Es notoria la importancia de conocer la opinión de los vecinos acerca del servicio que les ofrece la Municipalidad, ya que de otra manera no se podrá conocer, qué les agrada, desagrada y esperan del mismo, y en consecuencia no será posible satisfacer sus expectativas. (Véase gráfica 15)

**Gráfica 15**  
**Quejas, reclamos o sugerencias más frecuentes del vecino de la**  
**Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores**  
**municipales**



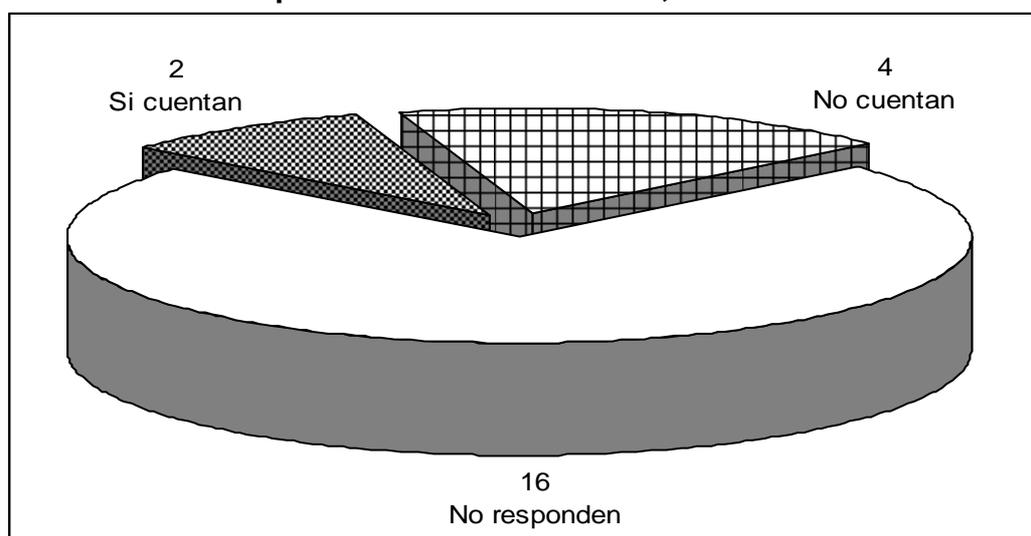
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Se les pidió a los trabajadores que enumeraran, las medidas que se toman para resolver las quejas, reclamos y sugerencias del vecino; y los comentarios obtenidos fueron que cuando los vecinos se quejan se le llama la atención de forma verbal a la persona responsable para que no vuelva a cometer el mismo error, y se realizan reuniones para hacerles conciencia de la importancia de los vecinos.

Se les cuestionó a los trabajadores si, cuentan con alguna guía de servicio al cliente que les oriente cuando se presenta algún problema con un vecino; a lo cual diez y seis de ellos respondieron que no se cuenta con una guía, dos dijeron que si y cuatro no respondieron; y no agregaron nada al respecto.

Según la opinión de los encuestados es evidente que, no cuentan con una guía que les instruya sobre como resolver problemas, que se puedan enfrentar con los vecinos, especialmente con aquellos que son calificados como clientes difíciles; lo que conlleva nuevamente a resaltar la necesidad de, no solamente capacitarlos en servicio al cliente sino de proporcionarles un instructivo. (Véase gráfica 16)

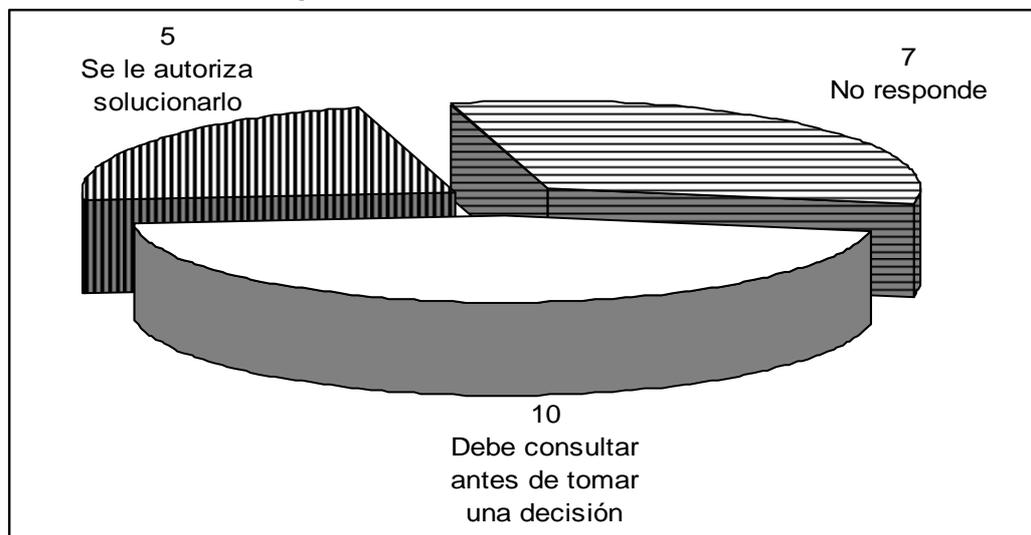
**Gráfica 16**  
**Guía sobre servicio al cliente, dirigida a los trabajadores de la**  
**Municipalidad de La Democracia, Escuintla**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Al preguntar a los trabajadores, si existe algún problema con un vecino, se le autoriza al trabajador solucionarlo; diez indicaron que tienen que consultar antes de tomar una decisión, cinco expresaron que si se les autoriza, siempre que esté en sus manos resolverlo, y siete no respondieron. Algunos de ellos opinaron que no tienen autoridad, y que todas las decisiones las toma el Alcalde. (Véase gráfica 17)

**Gráfica 17**  
**Solución de problemas con los vecinos, según trabajadores de la**  
**Municipalidad de La Democracia, Escuintla**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Cuando se indagó respecto de, cuando un vecino desea o necesita un servicio en menos tiempo de lo normal, es decir una emergencia ¿se lo brindan?; diez y nueve de los veintidós trabajadores respondieron que sí. Los comentarios al respecto fueron que, si se puede ayudar al cliente se hace, se brinda ayuda especialmente en salud, siempre se auxilia al necesitado, y cuando un trámite es urgente se trabaja hasta de madrugada si es necesario. (Véase anexo 9.17)

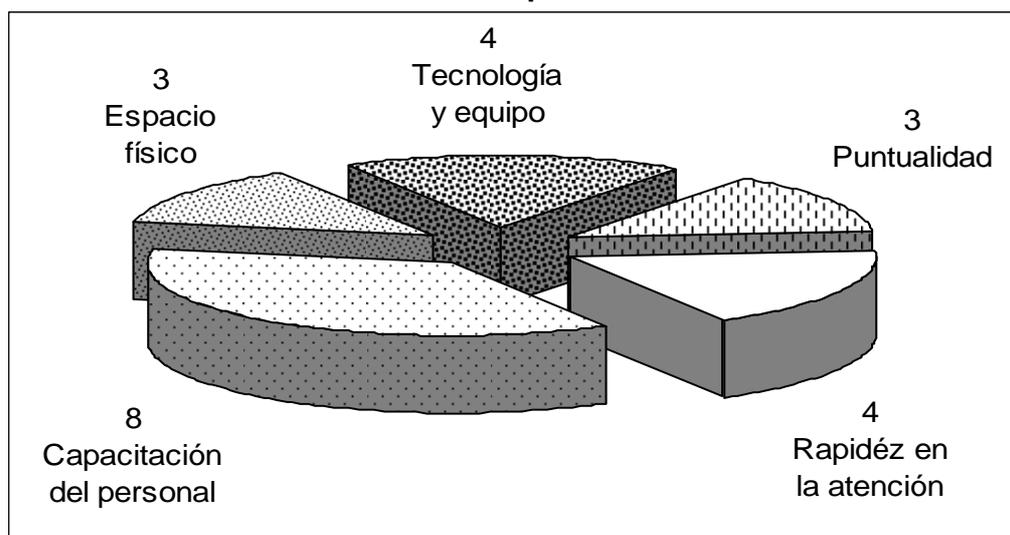
Al consultar sobre, si alguna vez se ha brindado un servicio insatisfactorio en la Municipalidad, ¿qué medidas se toman para resolver esta situación?; once trabajadores no respondieron, ocho contestaron que se trata de corregir el error y tres dijeron que se le llama la atención al responsable. (Véase anexo 9.18)

Se les preguntó a los trabajadores si de acuerdo a investigaciones anteriores que se hayan realizado, ¿tiene conocimiento de cuáles son las

expectativas del vecino (qué espera el vecino) con respecto al servicio recibido en la Municipalidad?; y diez y siete comentaron que no tienen conocimiento, tres que si y dos no respondieron. (Véase anexo 9.19)

Se les pidió a los trabajadores que enumeraran 3 o más problemas en que cree que tenga debilidad la prestación de servicio al vecino; siendo las respuestas de la mayoría que se necesita capacitar al personal, otros respondieron rapidez en la atención, tecnología y equipo, espacio físico y puntualidad. (Véase gráfica 18)

**Gráfica 18**  
**Problemas relacionados con la prestación de servicio al vecino de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales**

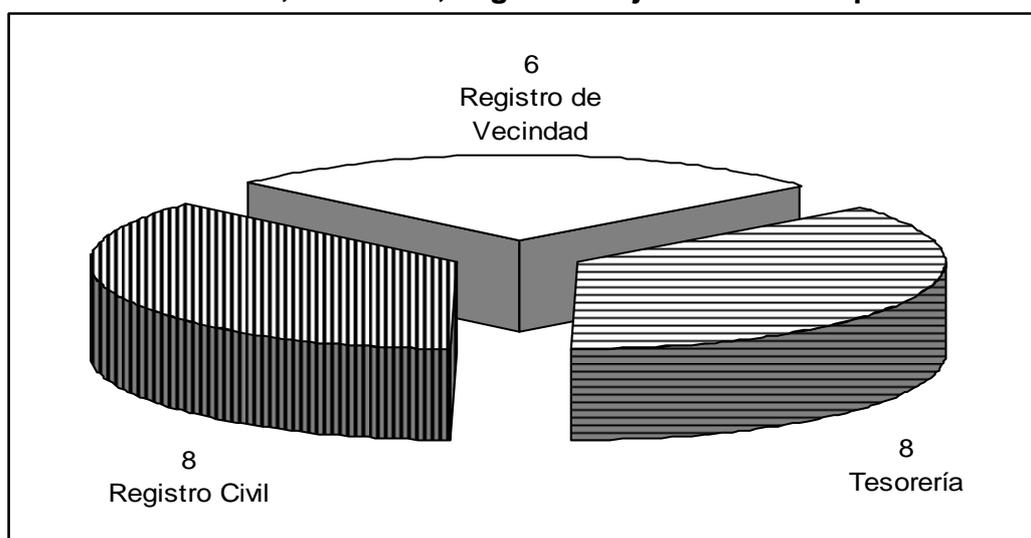


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### G. DEMANDA DEL SERVICIO

Sobre, cuáles son los servicios más requeridos en la Municipalidad; de acuerdo a la opinión de los trabajadores son: Registro Civil, de Vecindad y Tesorería. (Véase gráfica 19)

**Gráfica 19**  
**Servicios requeridos con más frecuencia, en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales**

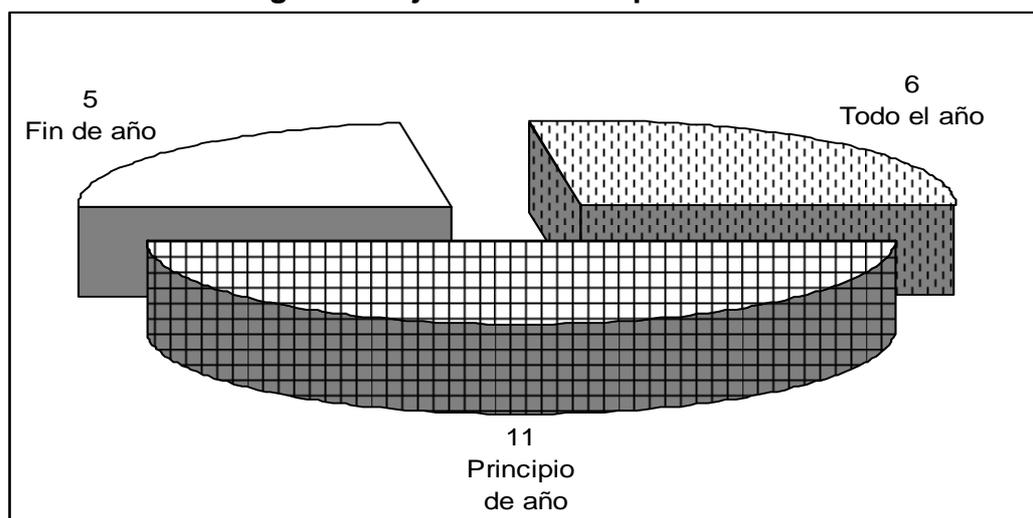


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Según la pregunta, en qué época del año es cuando se reciben más vecinos; once trabajadores respondieron a principio de año, seis todo el año y cinco a fin de año. (Véase gráfica 20)

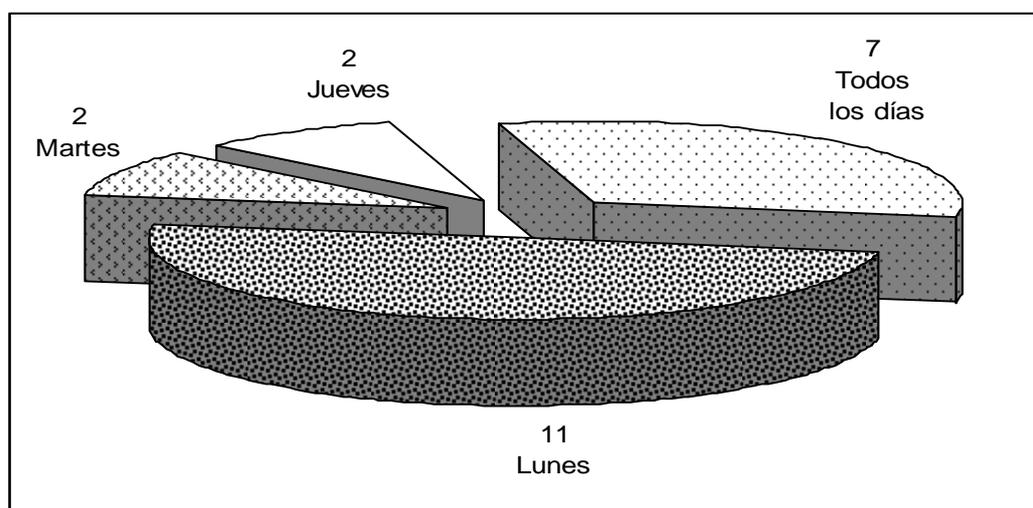
Al preguntar a los trabajadores, ¿en qué día de la semana se reciben más vecinos?; la mayoría respondió que el día lunes; siete, todos los días; dos, martes y dos, jueves. (Véase gráfica 21)

**Gráfica 20**  
**Época del año que presenta mayor demanda de servicio, por parte de los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

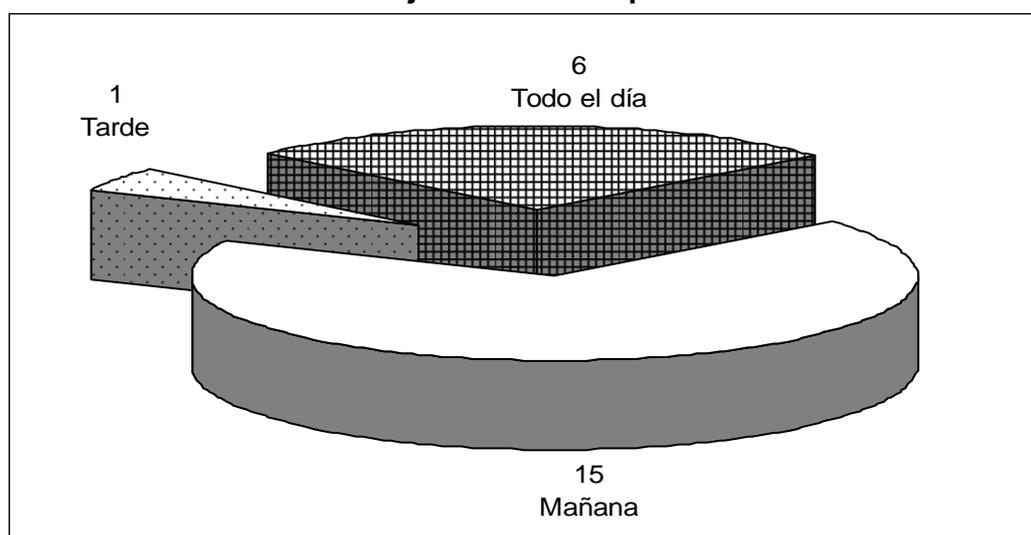
**Gráfica 21**  
**Día de la semana que presenta mayor demanda de servicios, por parte de los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Se les consultó a los veintidós trabajadores, ¿cuál es el horario más cargado de trabajo en la Municipalidad?; y la mayoría respondió que es el horario matutino. (Véase gráfica 22)

**Gráfica 22**  
**Horario más cargado de trabajo en la prestación del servicio a los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

En lo referente a, si se cuenta con planes de contingencia para cuando la demanda crece; doce trabajadores indicaron que no se cuenta, uno explicó que si se cuenta y que a veces se pide apoyo a otros departamentos, y nueve no respondieron.

Es necesario hacer notar que las áreas donde existe mayor demanda son: Registro Civil y de Vecindad; y por medio, de la observación directa, las opiniones de las autoridades y de los mismos trabajadores, se estableció que las causas que provocan, que exista atraso en el servicio y filas de espera muy pronunciadas, son principalmente: la falta de tecnificación, ya que se utilizan métodos tradicionales para realizar los

procesos; y falta de puntualidad, comenzando por el Alcalde, ya que existen documentos que él debe firmar y por no encontrarse, algunas veces, muchos vecinos esperan horas. (Véase anexo 9.20)

Al respecto de, si consideran los trabajadores que los procesos que se realizan son ágiles y rápidos; la mayoría respondió que no son ágiles ni rápidos. (Véase anexo 9.21)

Al consultarles a los trabajadores sobre, si consideran que se cuenta con el personal suficiente, para la cantidad de trabajo que existe en la Municipalidad; como se observa en la gráfica la mayoría respondió que si se cuenta, inclusive, seis de ellos complementaron diciendo que es demasiado el personal.

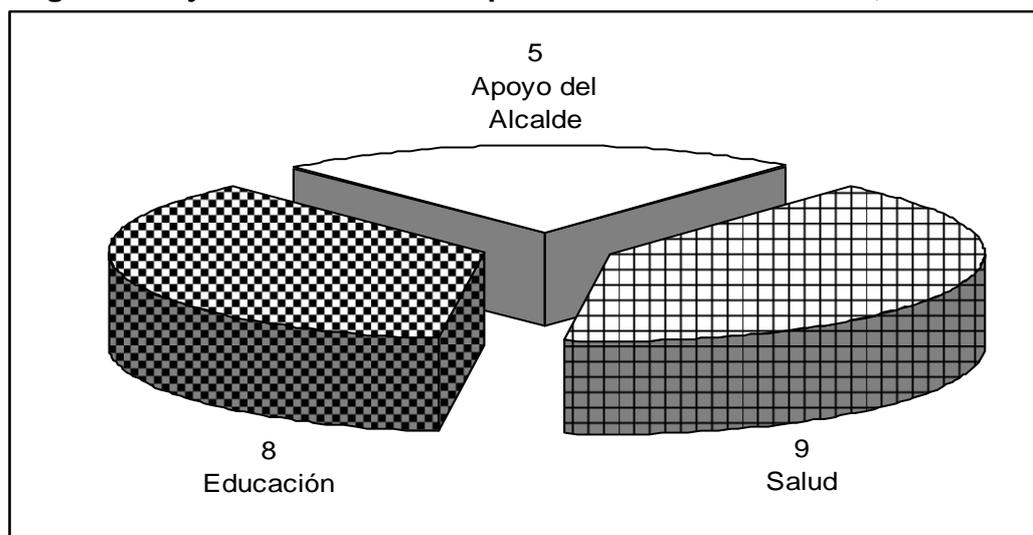
Lo que confirma que la causa de que se realicen largas filas de espera, debido al incremento de la demanda, son principalmente, la falta de tecnología, capacitación y muchas veces la impuntualidad, especialmente del Alcalde Municipal; debiéndose trabajar en ello para solucionar este problema. (Véase anexo 9.22)

#### **H. SUGERENCIAS PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

Sobre, ¿qué aspectos le agradan a los trabajadores del servicio que presta la Municipalidad, que considera que deben permanecer y que nunca deben cambiar?; las respuestas fueron: salud, educación y el apoyo del Alcalde, a lo cual agregaron, que cuando tienen algún problema, o sugerencia, él les ayuda y les atiende con especial atención; asimismo, expresaron que les agrada la política del Alcalde Municipal, ya que es muy buena persona, que ha luchado por el desarrollo del municipio, se preocupa por el bienestar del vecino y los ayuda, especialmente cuando

tienen problemas de salud y cuando necesitan apoyo en educación, les otorga becas. (Véase gráfica 23)

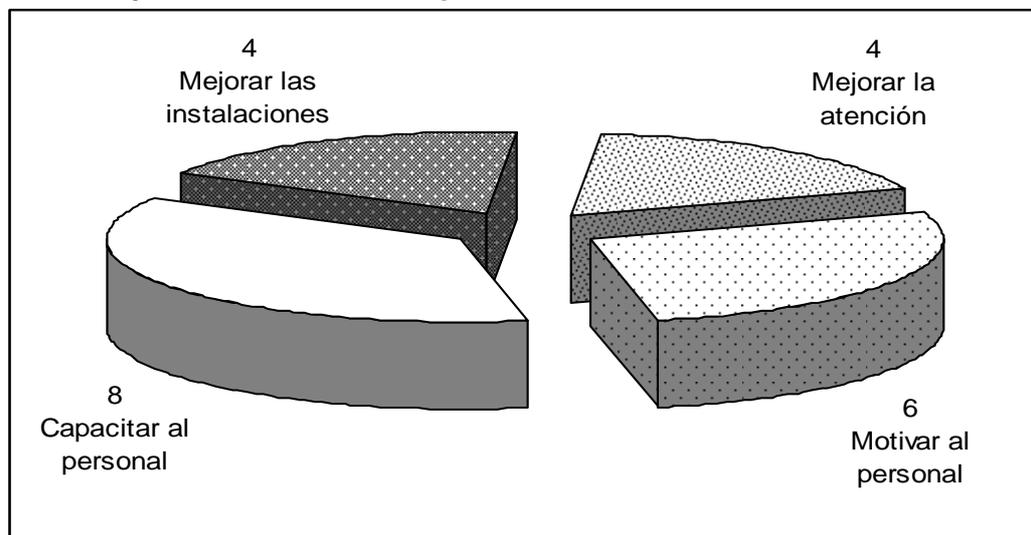
**Gráfica 23**  
**Aspectos que más agradan del servicio que presta a los vecinos, según trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Se les pidió a los trabajadores que respondieran, ¿qué aspectos cambiarían para brindar el servicio ideal por parte de la Municipalidad?; y sus respuestas fueron: capacitar al personal, motivar al personal, mejorar la atención y mejorar las instalaciones. A dichas respuestas agregaron, que es necesario, capacitar y motivar al personal, para que sean más amigables, brinden un mejor servicio y una mayor atención a los vecinos. (Véase gráfica 24)

**Gráfica 24**  
**Aspectos que pueden cambiar para brindar el servicio ideal, según**  
**trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**

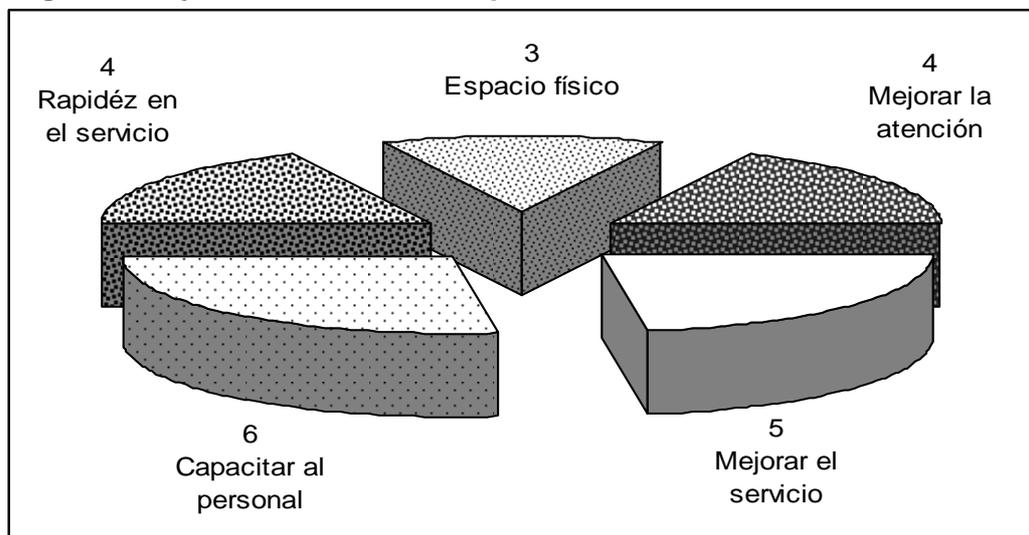


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Se les abordó a los trabajadores sobre, ¿qué recomiendan, para lograr una mayor satisfacción de los vecinos en relación al servicio que les brinda la Municipalidad?; siendo sus recomendaciones: capacitar al personal, mejorar el servicio, rapidez en el servicio, mejorar la atención y el espacio físico.

Es importante considerar las opiniones de los trabajadores, acerca de lo que se necesita mejorar en la Municipalidad, para lograr una mayor satisfacción de los vecinos. (Véase gráfica 25)

**Gráfica 25**  
**Recomendaciones para lograr una mayor satisfacción de los vecinos,**  
**según trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**



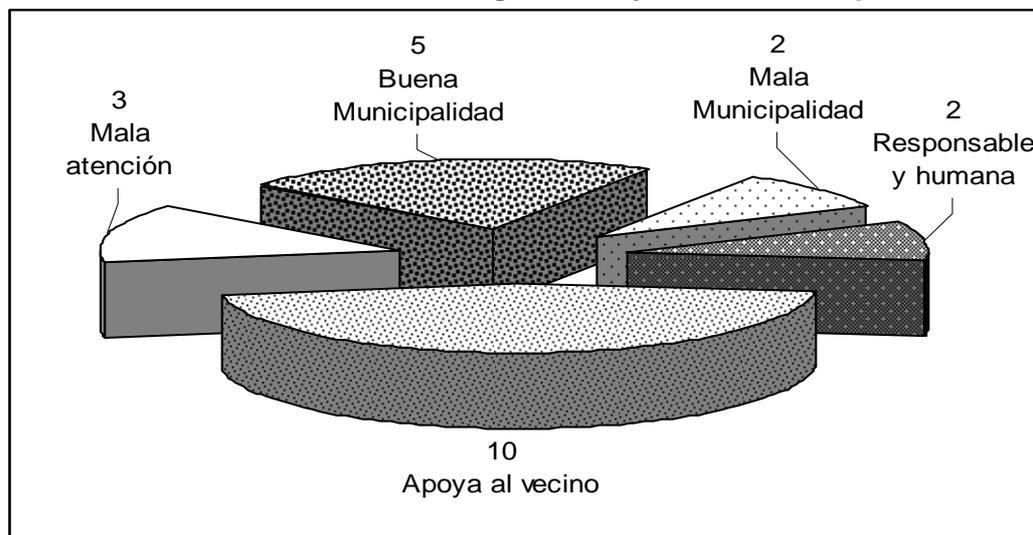
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

## I. IMAGEN

En lo referente a la imagen que proyecta la Municipalidad de La Democracia, Escuintla; la mayoría de trabajadores respondió: que apoya al vecino, que es responsable y humana, que es una buena Municipalidad; asimismo, tres trabajadores dijeron que hay mala atención y dos que es mala Municipalidad, quienes agregaron, que la atención es mala y que se tienen preferencias políticas, para atender a los vecinos. (Véase gráfica 26)

Además se preguntó a los trabajadores, si se han realizado encuestas a los vecinos sobre, qué imagen proyecta la Municipalidad de La Democracia, Escuintla; la mayoría, respondió que no se han realizado; dos, dijeron que sí; seis, no respondieron y no hubo ningún comentario al respecto. (Véase anexo 9.23)

**Gráfica 26**  
**Opinión acerca de la imagen que proyecta la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales**

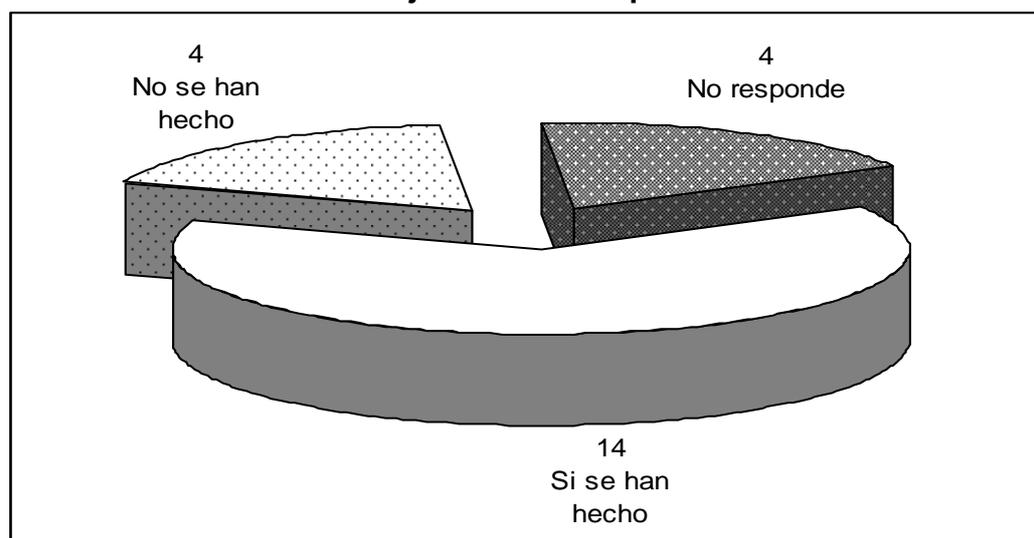


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Al preguntar a los trabajadores sobre, si se han hecho mejoras a las instalaciones de la Municipalidad; catorce respondieron que sí, cuatro que no y cuatro no respondieron. (Véase gráfica 27)

Se les solicitó a los trabajadores que indicaran, si han contribuido estas mejoras a brindar un mejor servicio a los vecinos; la mayoría indicó que si han contribuido, dos que no han contribuido y ocho no respondieron. Quienes respondieron que no han contribuido, agregaron, que no han sido tan significativas para crear un mayor impacto en la población y que se cambió la fachada y se agregó un banco, pero se redujo el espacio de oficinas. (Véase anexo 9.24)

**Gráfica 27**  
**Opinión sobre mejoras realizadas a las instalaciones de la**  
**Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según**  
**trabajadores municipales**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Se preguntó a los trabajadores, si consideran que el espacio, diseño o decoración de las áreas de atención al cliente y toda la Municipalidad, son las apropiadas, para el servicio que se presta; y la mayoría manifestó que no son apropiadas. (Véase anexo 9.25)

La mayoría de trabajadores, están concientes de la necesidad de mejorar las instalaciones de la Municipalidad; y todos estuvieron de acuerdo en que ello contribuye a la comodidad del personal y del vecino, brindar un servicio de calidad y mejorar la imagen de la misma. (Véase anexo 9.26)

## **J. MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS**

A cerca de los medios de comunicación, que se utilizan para dar a conocer todo lo concerniente a la Municipalidad; las respuestas fueron: televisión, radio, afiches y una unidad móvil que recorre todas las calles del Municipio, para anunciar acontecimientos importantes. En el

Departamento de Relaciones Públicas comentaron, que el principal medio de comunicación es el noticiero Noti-Demo, que se transmite vía cable, de lunes a viernes, a las ocho de la noche. (Véase anexo 9.27)

#### **2.3.4 Diagnóstico de la situación actual del cliente externo**

El diagnóstico de la situación actual del cliente externo, se efectuó tomando como base la información recabada en las encuestas realizadas a los vecinos, la cual sirve de herramienta fundamental para conocer la opinión, expectativas y sugerencias del vecino, acerca del servicio que presta la Municipalidad, lo que permitirá diseñar estrategias, en función de lo que el vecino espera y necesita, ya que de otra manera no será posible satisfacer sus expectativas.

#### **Muestra**

El cliente externo de la Municipalidad está conformado por una población de 12,300 habitantes aproximadamente, pero para efectos de la investigación, se calculó una muestra representativa, a través de la fórmula estadística generalmente aceptada en los procesos de investigación formales, obteniendo como resultado un mínimo de 373 vecinos. (Véase anexo 1)

##### **a. Cuestionario al cliente externo de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**

Las técnicas utilizadas para realizar la investigación al cliente externo, fueron la observación directa y la encuesta, a través de un cuestionario que contiene preguntas abiertas y cerradas, la cual fue practicada de una manera aleatoria a cada vecino, al momento de egresar de las instalaciones municipales, ya que para los propósitos de la investigación era necesario encuestarlo inmediatamente después de haber sido atendido, para que pudiera ofrecer información real y con base a una experiencia experimentada de manera reciente. (Véase anexo 5)

## **A. DATOS GENERALES**

El sexo de los 373 vecinos encuestados es en un 62% masculino y un 38% femenino. (Véase anexo 10.1)

La edad de los vecinos que fueron encuestados, está comprendida desde los 18 años hasta los 68 años; el 23% del total corresponde a vecinos que tienen de 18 a 25 años de edad; un 20% corresponde a vecinos cuya edad es de 26 a 35 años; 20% corresponde a vecinos de 36 a 45 años y los vecinos de 46 a más años son un 37%. (Véase anexo 10.2)

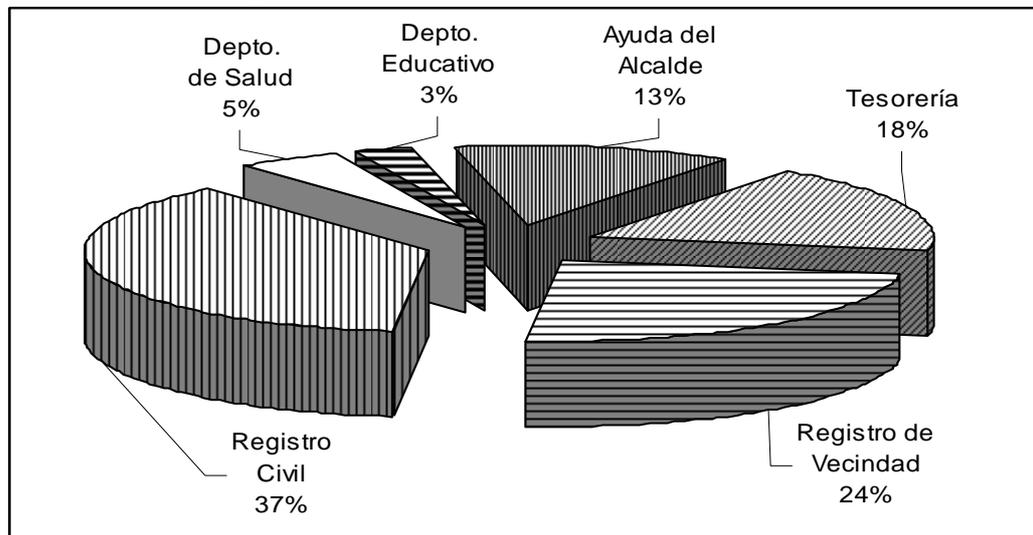
El estado civil de los vecinos es 38%, soltero; 29%, casado; 18%, unido; 12%, viudo; y 3%, divorciados. (Véase anexo 10.3)

Los vecinos encuestados poseen un grado de escolaridad, en su mayoría de primaria con 38%; 29%, secundaria; 21%, diversificado; 12%, no poseen ningún estudio y no se encuestó a nadie que tuviese un grado universitario. (Véase anexo 10.4)

## **B. DEMANDA DEL SERVICIO**

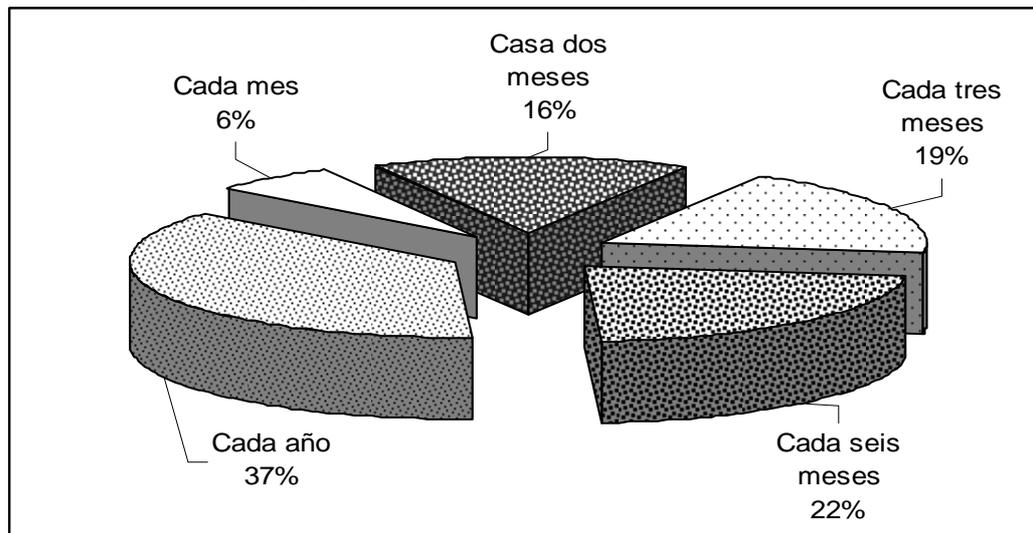
Se cuestionó a los vecinos, sobre con qué objetivo visitó la Municipalidad o qué tipo de servicio le fue brindado en la Municipalidad; el 37% indicó, que requerían un servicio del Registro Civil; 24% respondió, que precisaban un servicio en el Registro de Vecindad; el 18%, necesitaban un servicio de Tesorería; el 13% declaró, que buscaban ayuda del Alcalde; 5%, llegaron al Departamento de Salud; y el 3%, al Departamento Educativo. (Véase gráfica 28)

**Gráfica 28**  
**Servicio requerido con más frecuencia, según los vecinos de la**  
**Municipalidad de La Democracia, Escuintla**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

**Gráfica 29**  
**Frecuencia de visita a la Municipalidad de La Democracia, Escuintla,**  
**según vecinos del municipio**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Cuando se indagó a cada vecino, sobre cada cuánto tiempo visita la Municipalidad; 37% respondió que cada año; 22% dos veces al año; 19% cuatro veces al año; 16% seis veces al año; y 6% dijo que cada mes. (Véase gráfica 29)

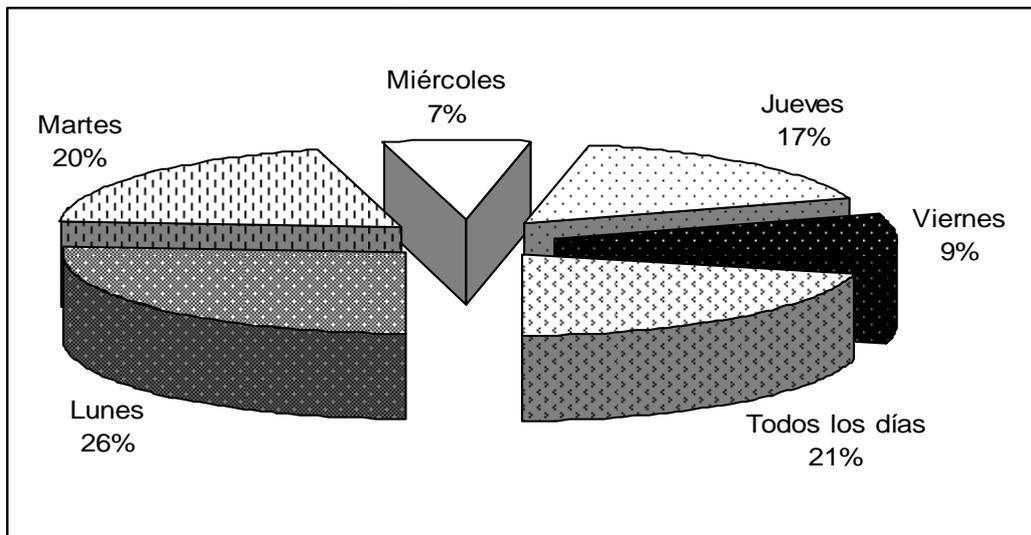
Al momento de preguntar a los vecinos, qué días realizan sus diligencias en la Municipalidad; 26% indicó que el día lunes; 21% todos los días; 20% el día martes; 17% el día jueves; 9% el día viernes; y 7% el día miércoles.

Las respuestas anteriores confirman, que el día de mayor demanda de servicio, por parte de vecinos es el día lunes; especialmente en el Registro Civil y Registro de Vecindad, ya que son las áreas de mayor demanda, donde existe más atraso y de acuerdo a la investigación realizada, se determinó que esta demora se debe a la falta de tecnología, capacitación, impuntualidad del personal y del alcalde, a que las secretarías platican mucho y pierden mucho el tiempo. (Véase gráfica 30)

En la gráfica 31 se observa, el horario en que el vecino realiza sus diligencias en la Municipalidad; 52%, es de 8 a 10 de la mañana; 9%, de 10 a 12 horas; 27%, de 14 a 16 horas; y 12%, a toda hora.

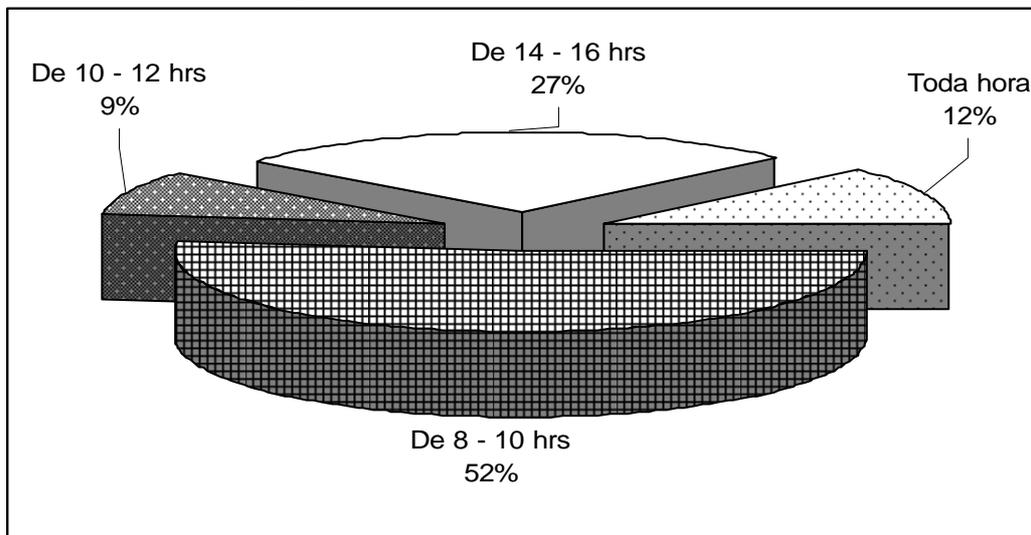
Las respuestas obtenidas reflejan que el horario más cargado de trabajo es de 8 a 10 horas; sin embargo, hay vecinos que manifestaron que han llegado a la Municipalidad inclusive antes de las 8 horas y que algunas secretarías llegan de 30 a 45 minutos tarde y que debido a que el Alcalde Municipal muchas veces no se encuentra en la Municipalidad a esa hora, han tenido que esperar hasta 3 horas por una firman o para que él les atienda. (Véase gráfica 31)

**Gráfica 30**  
**Día de la semana que presenta mayor demanda del servicio, según vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

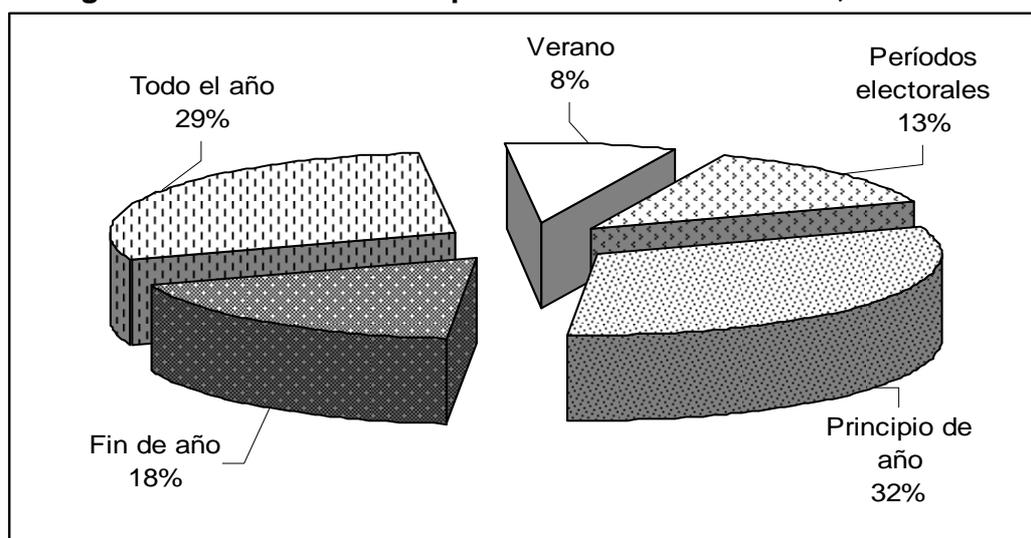
**Gráfica 31**  
**Horario requerido para la prestación del servicio, según vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Se consultó a los vecinos, en qué época del año consideran que se reciben más vecinos en la Municipalidad; a lo que 32%, respondió que a principio de año; 29%, indicó que todo el año; 18%, dijo a fin de año; 13%, en períodos electorales; y 8%, en el verano. Quienes visitan la Municipalidad a principio de año, agregaron que en esa época adquieren el boleto de ornato, se les ayuda con útiles escolares y becas para sus hijos. (Véase gráfica 32)

**Gráfica 32**  
**Época del año en la que se requiere el servicio con mayor demanda, según vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**



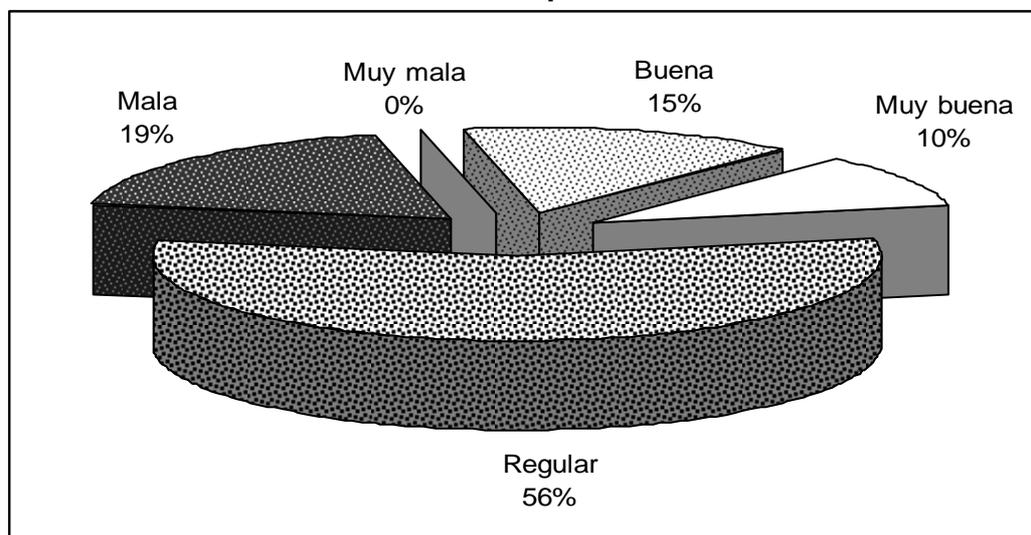
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### C. CALIDAD DEL SERVICIO

El 10% de los vecinos encuestados, respondió que la calidad del servicio prestado por la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, es muy buena; 15% buena; 56% regular; y el 19% mala. Se observa en las respuestas anteriores que la mayoría de los vecinos expresó que el servicio es regular, a lo que agregaron que hay personas que atienden bien, pero otras no y tratan muy mal a los vecinos especialmente en el Registro Civil,

Registro de Vecindad y Tesorería; además, el servicio es tardado, pierden tiempo y conversan mucho entre ellos; el Alcalde siempre cumple lo que promete y ayuda a las personas, pero siempre llega tarde. (Véase gráfica 33)

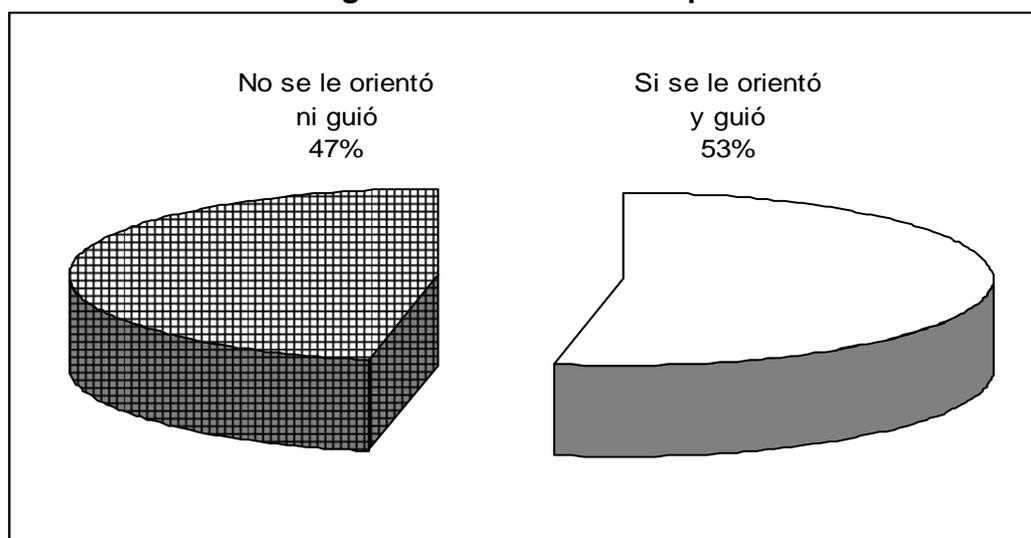
**Gráfica 33**  
**Consideraciones acerca de la calidad del servicio brindado por la**  
**Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del**  
**municipio**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Se cuestionó al vecino sobre, si al ingresar a la Municipalidad se le orientó y guió, hacia el lugar que le correspondía para realizar su diligencia; 53% respondió, que si se le orientó y guió; 47% indicó, que no se le orientó ni guió; y agregaron algunos, que es necesario que exista una persona que brinde información e indique a las personas hacia donde dirigirse, ya que hay vecinos que no saben leer, otros que no conocen la Municipalidad o llegan por primera vez y no saben a donde dirigirse para realizar su diligencia. (Véase gráfica 34)

**Gráfica 34**  
**Orientación y guía recibida al momento de ingresar a las**  
**Instalaciones de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla,**  
**según vecinos del municipio**

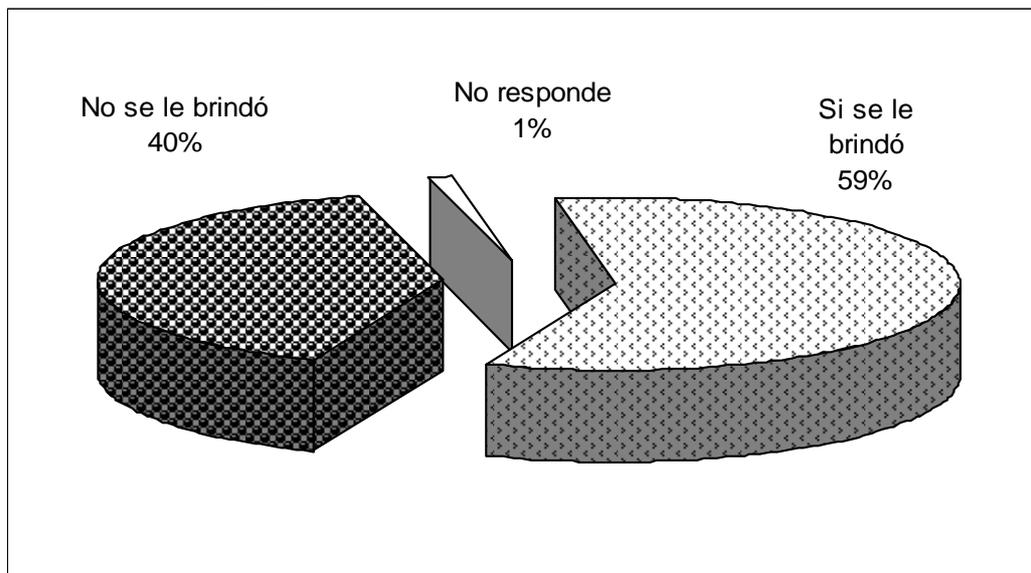


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Al respecto de, si se le brindó al vecino toda la información necesaria para efectuar la diligencia que requería; 59%, indicó que si; 40%, respondió que no; y 1%, no respondió. Es importante hacer notar, que 149 de los 373 vecinos encuestados indicaron que no se les brindó toda la información necesaria para efectuar su diligencia; y algunos comentaron, que preguntaron en varios lugares, no se les explicaba bien y les respondían de mala manera. (Véase gráfica 35)

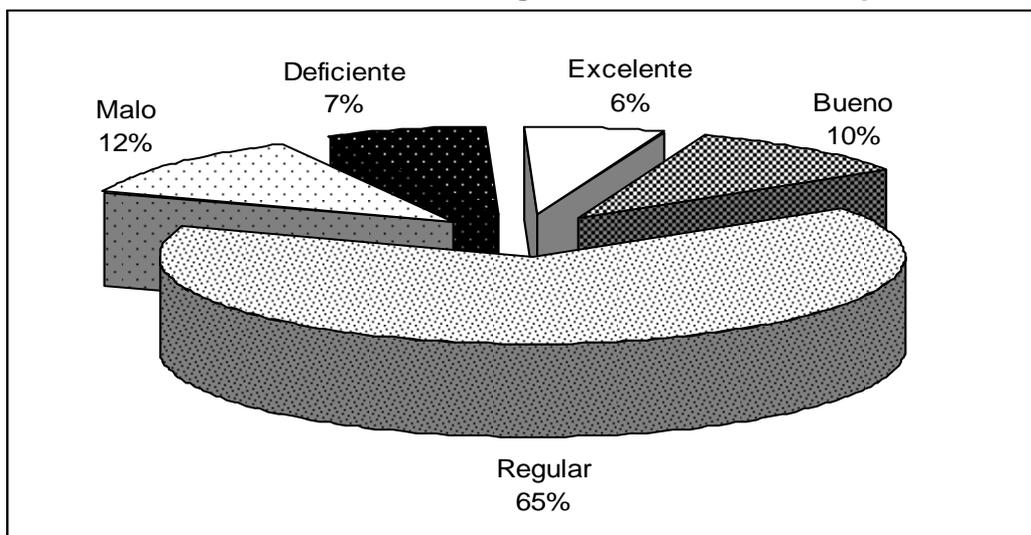
Se interrogó al vecino, sobre cómo califica al personal que le atendió en la Municipalidad; 65%, respondió que regular; 6%, excelente; 10%, bueno; 12%, malo; y el 7%, deficiente. A lo anterior agregaron, que hay personas que atienden bien, pero otras no lo hacen, existe discriminación hacia las personas más humildes, el servicio es muy lento y las secretarias conversan mucho. (Véase gráfica 36)

**Gráfica 35**  
**Información brindada para efectuar las diligencias, según vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

**Gráfica 36**  
**Calificación del personal que atiende en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio**

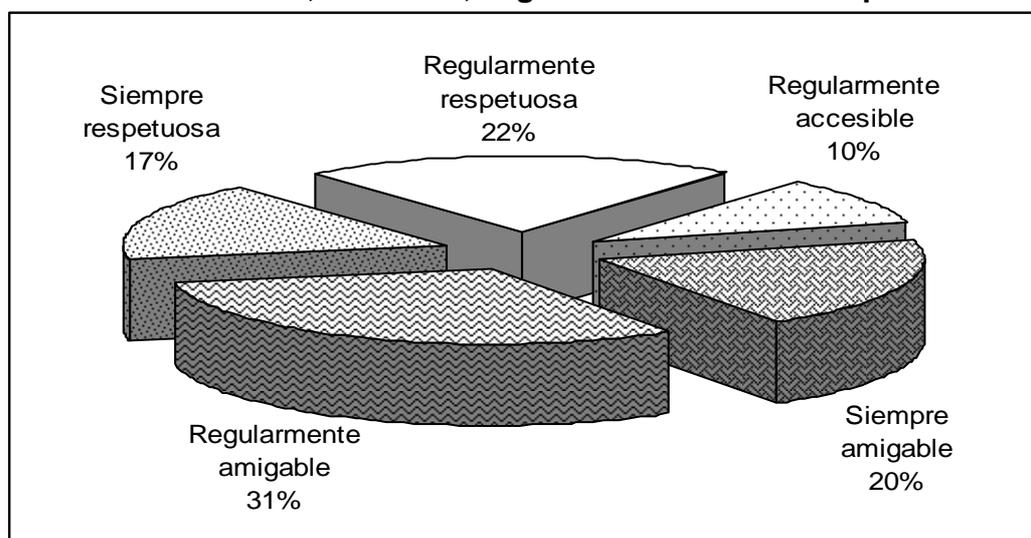


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

La mayoría de vecinos, consideran que la actitud del personal que le atendió regularmente es amigable, respetuosa y accesible, y quienes consideran que son siempre amigables son únicamente un 20% y un 17% respondieron siempre respetuosas. Sin embargo, varios vecinos coincidieron en que no todas las personas son iguales, ya que algunas son amables, respetuosas y accesibles, pero otras no.

Analizando las respuestas de los vecinos, se infiere que la actitud del personal no es la que el cliente espera y esto perjudica en la imagen que el vecino se forma de la Municipalidad. (Véase gráfica 37)

**Gráfica 37**  
**Actitud del personal que atiende en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio**



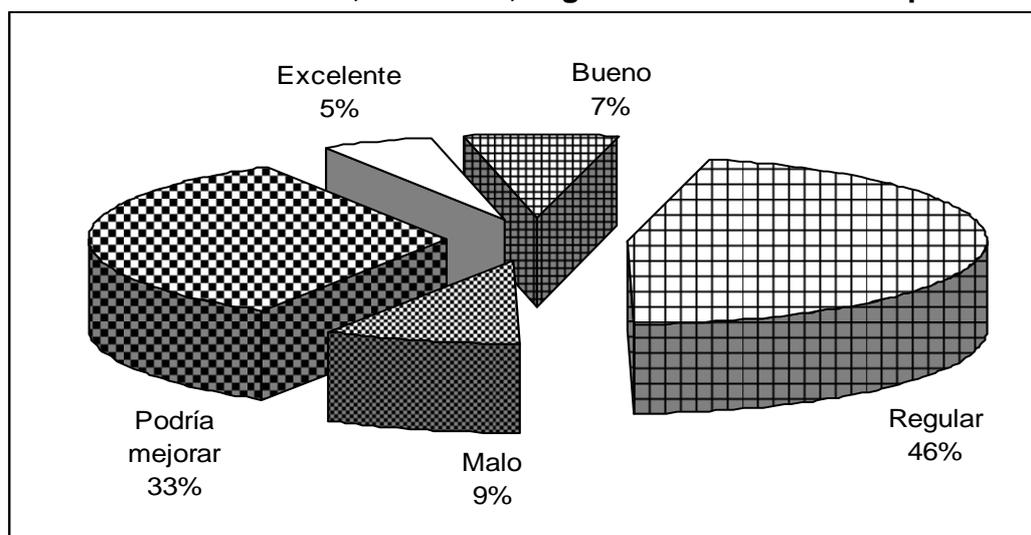
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

El 5% de los vecinos encuestados, respondió que el aspecto del personal que le atendió es excelente; 7%, respondió bueno; 46%, regular; 33%, indicó que podría mejorar; y un 9%, dijo malo. Algunos vecinos agregaron que las secretarías deberían mejorar su arreglo personal, que se verían

mejor con uniforme, y que se les debe asesorar sobre técnicas de imagen personal.

Analizando las repuestas de los vecinos; se deduce, que la mayoría considera que el aspecto del personal de la Municipalidad es regular y que podría mejorar, siendo de gran importancia considerarlo como uno de los aspectos que afectan la imagen de la misma, ya que el recurso humano es lo más importante de toda institución y si no luce bien, se debe tratar de mejorar. (Véase gráfica 38)

**Gráfica 38**  
**Calificación del aspecto del personal que atiende en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio**



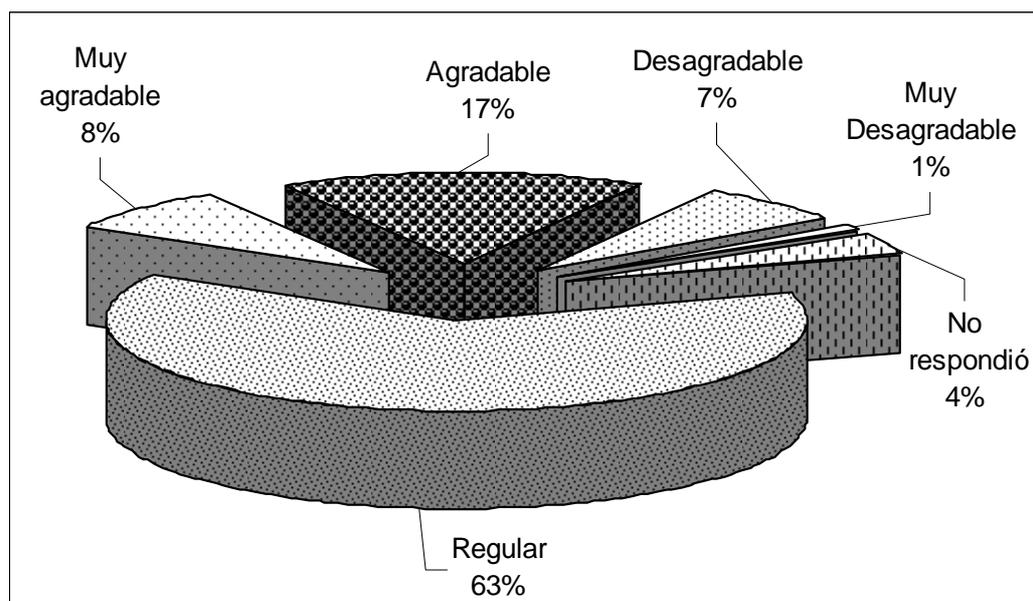
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Según la opinión de los vecinos encuestados, sobre cómo describirían el momento en que les fue brindado el servicio; se observa que 63%, respondió regular; 17%, agradable; 8%, muy agradable; 7%, desagradable; 1%, muy desagradable; y el 4%, no respondió. Algunos comentarios fueron que se debe mejorar mucho la atención de las

secretarias hacia los vecinos, ya que algunas los tratan mal y existe mucha discriminación.

Esto muestra nuevamente, la inconformidad del vecino hacia el servicio recibido, especialmente en la forma en que el personal le trata; además demuestra que el personal no está capacitado ni motivado. (Véase gráfica 39)

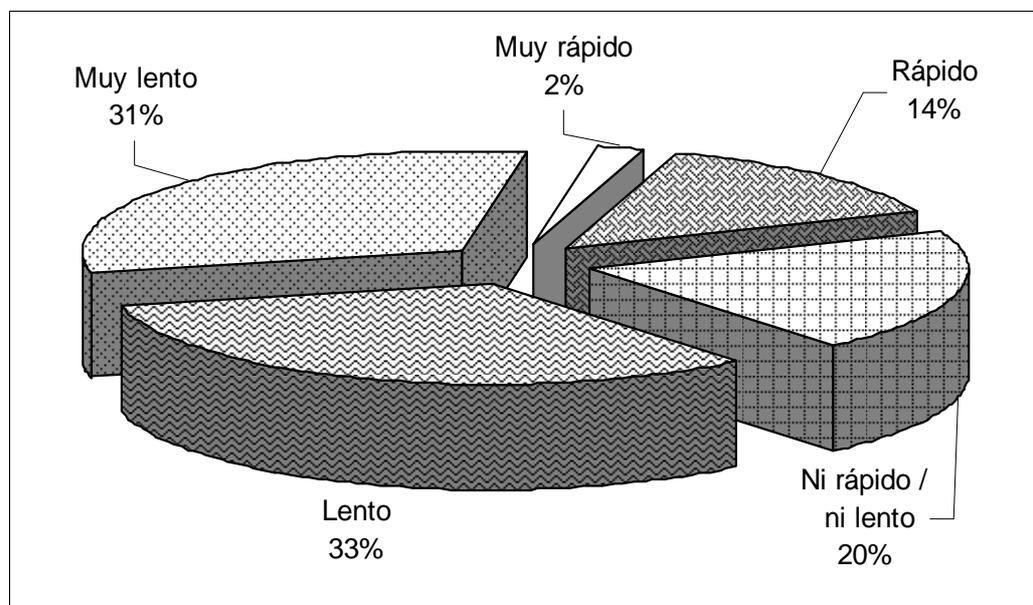
**Gráfica 39**  
**Consideraciones acerca del momento en que fue brindado el servicio por parte del personal de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

La mayoría de los vecinos encuestados contestó que el tiempo de servicio recibido fue lento y muy lento; 20%, respondió ni rápido ni lento; 14%, dijo rápido; y el 2%, muy rápido. (Véase gráfica 40)

**Gráfica 40**  
**Calificación del tiempo de servicio recibido en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio**

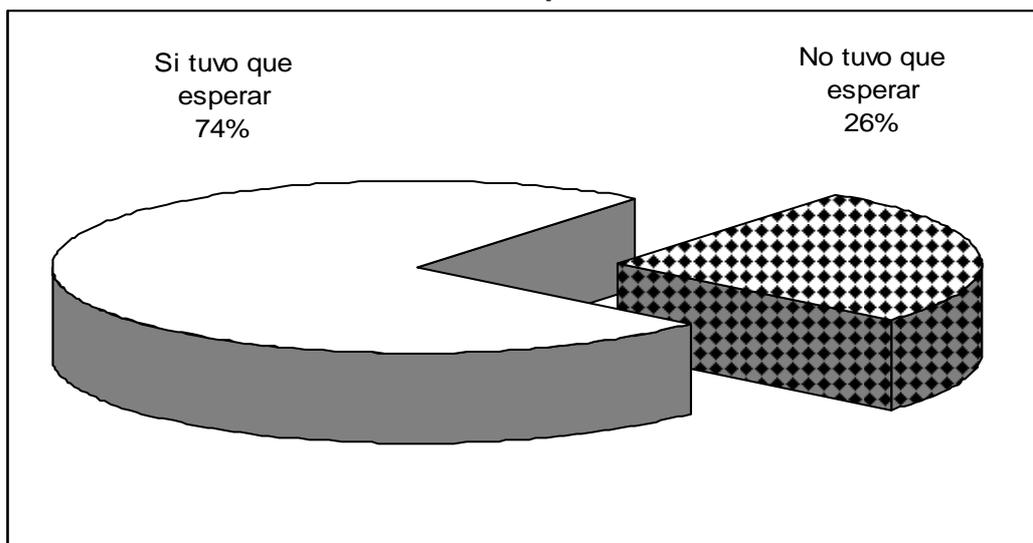


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Al preguntar al vecino, sí al visitar la Municipalidad ¿tuvo que esperar para ser atendido?; 74%, respondió que si tuvo que esperar y 26%, indicó que no tuvo que esperar. (Véase gráfica 41)

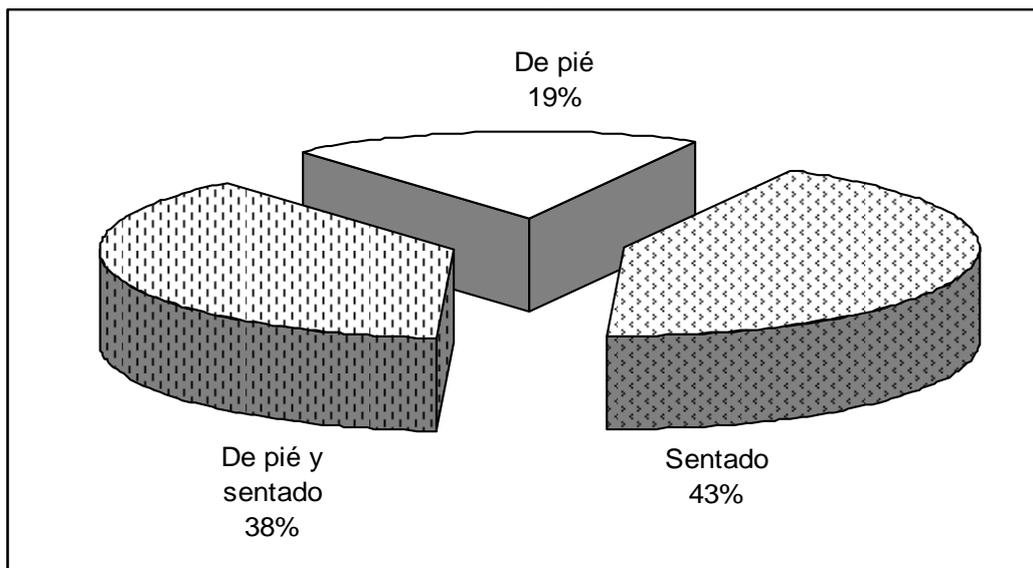
De los vecinos que respondieron haber esperado para ser atendidos, 19%, indicó que su espera la realizó de pié; 38%, de pié y sentados; y 43%, sentados. Lo anterior indica, que el servicio no es suficientemente rápido y que no se cuenta con el espacio físico, ni las condiciones apropiadas para atender al vecino como se merece. (Véase gráfica 42)

**Gráfica 41**  
**Opinión sobre la espera para ser atendido por el personal de la**  
**Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del**  
**municipio**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2007.

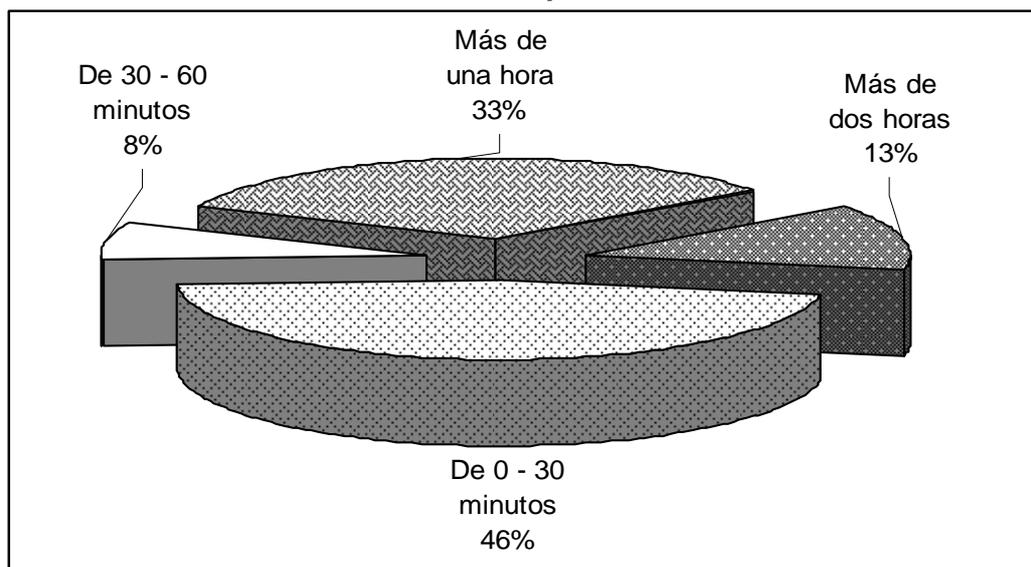
**Gráfica 42**  
**Opinión sobre la forma de espera para recibir el servicio por parte de**  
**la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del**  
**municipio**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Se le pidió al vecino que indicara, cuánto tiempo esperó aproximadamente para ser atendido; 46%, indicó que de 0 a 30 minutos; 8%, de 30 a 60 minutos; 33%, más de una hora; y 13%, más de dos horas. Un vecino comentó que esperó casi 4 horas y otro más de 5 horas, ya que tuvieron que esperar al Alcalde. La demora se debe principalmente a que utilizan procedimientos obsoletos para trabajar, se pierde mucho el tiempo, algunas veces el Alcalde no se encuentra y el vecino espera horas por la firma de algún documento. (Véase gráfica 43)

**Gráfica 43**  
**Tiempo de espera aproximado para recibir el servicio por parte de la**  
**Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del**  
**municipio**

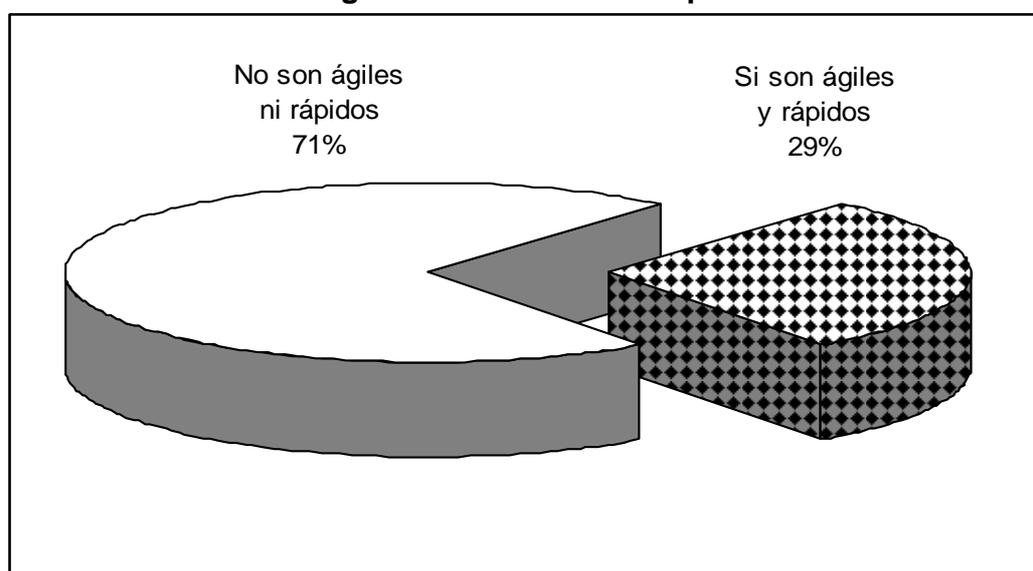


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Se le pidió a los vecinos que opinaran sobre, si los procesos que se realizan en la Municipalidad son ágiles y rápidos; 71%, respondió que no son ágiles ni son rápidos y 29%, opinó que si son ágiles y rápidos. Algunos comentarios al respecto fueron que los trabajadores no se dedican a atender a las personas como se debe, platican mucho, pierden

el tiempo, no le dan seguimiento a los problemas, son muy lentos, hace falta tecnología, los trabajadores no están a la hora indicada y hay mucha impuntualidad empezando por el Alcalde. (Véase gráfica 44)

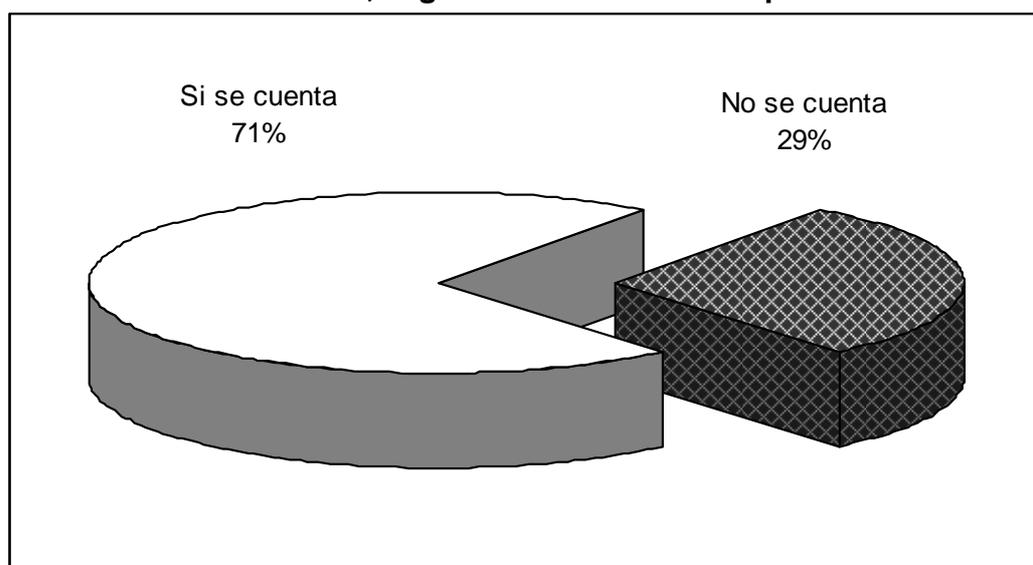
**Gráfica 44**  
**Opinión acerca de los procesos para brindar el servicio por parte de los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Acerca de la pregunta, ¿considera usted que se cuenta con el personal suficiente, para la cantidad de trabajo que existe en la Municipalidad?; 71%, respondió que si se cuenta y 29%, respondió que no se cuenta. Algunos comentarios de quienes respondieron afirmativamente fueron: que los trabajadores son muy lentos, pierden los documentos, son muy desordenados y se tardan por falta de tecnología. (Véase gráfica 45)

**Gráfica 45**  
**Opinión acerca del personal suficiente para satisfacer la demanda de los servicios que presta la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio**

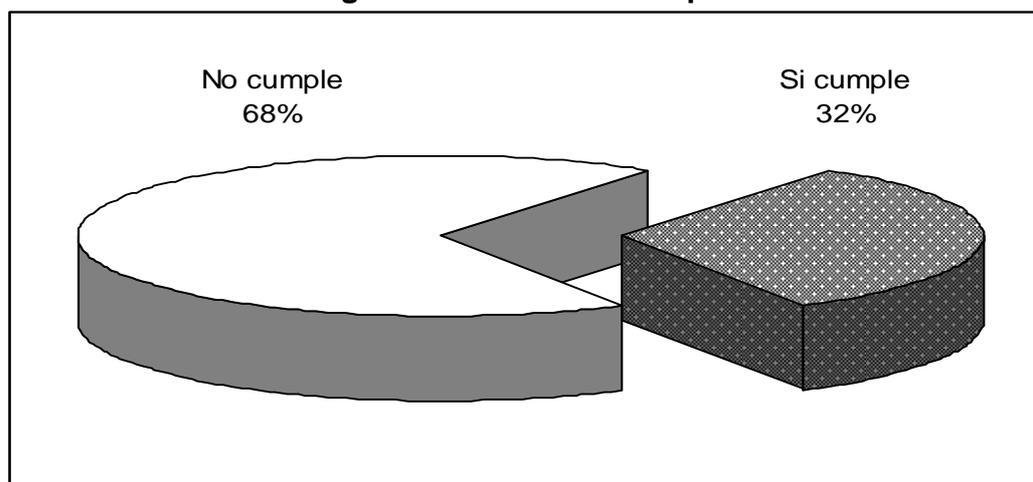


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

#### **D. EXPECTATIVAS DEL SERVICIO**

Se le consultó al vecino, si el servicio que brinda la Municipalidad cumple con sus expectativas o con lo que él espera; 68%, respondió que no cumple y el 32%, respondió que si cumple. (Véase gráfica 46)

**Gráfica 46**  
**Cumplimiento de las expectativas del cliente de acuerdo al servicio recibido por parte de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio**

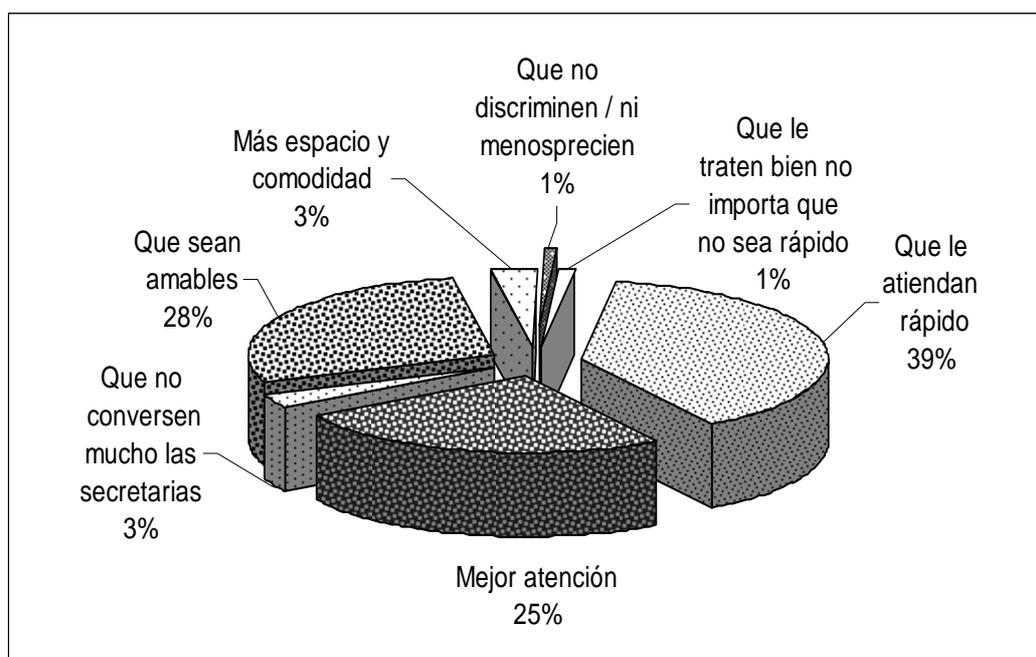


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Se le pidió al vecino que indicara cuáles son sus expectativas el sobre servicio que brinda la Municipalidad de La Democracia, Escuintla; y las respuestas del 39% fueron, que la atención sea rápida; 28%, dijo que sean amables; 25%, pidió que se mejore la atención; 3%, respondió que no conversen mucho las secretarias en horario de trabajo; 3%, solicitó que haya más espacio y comodidad; 1% demandó que no discriminen ni menosprecien a las personas; y 1%, exclamó que los traten bien y así no importa que no se atienda rápido.

Es de suma importancia conocer cuáles son las expectativas del vecino, ya que solo así, se podrá trabajar en ello, logrando que se sienta satisfecho y tenga una buena imagen de la Municipalidad, de otra manera no será posible. (Véase gráfica 47)

**Gráfica 47**  
**Expectativas del cliente externo de acuerdo al servicio que brinda la**  
**Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del**  
**municipio**

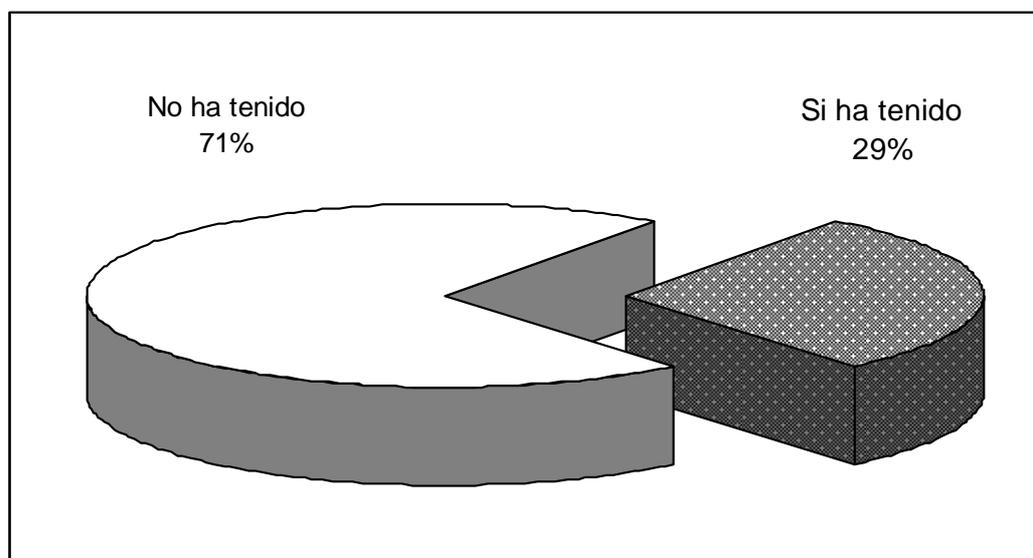


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

## E. QUEJAS Y SUGERENCIAS

En lo que respecta a, si el vecino ha tenido algún problema con el servicio que se le ha prestado en la Municipalidad; 71%, respondió que no; 29%, dijo que si; un vecino, comentó que le respondieron mal y de forma inapropiada; otro, indicó que permaneció toda la tarde en la Municipalidad y no le renovaron su cédula; alguien más, respondió que para realizar un trámite o lograr ser atendido por el Alcalde se necesita todo un día. (Véase gráfica 48)

**Gráfica 48**  
**Opinión sobre problemas con el servicio prestado por la**  
**Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del**  
**municipio**

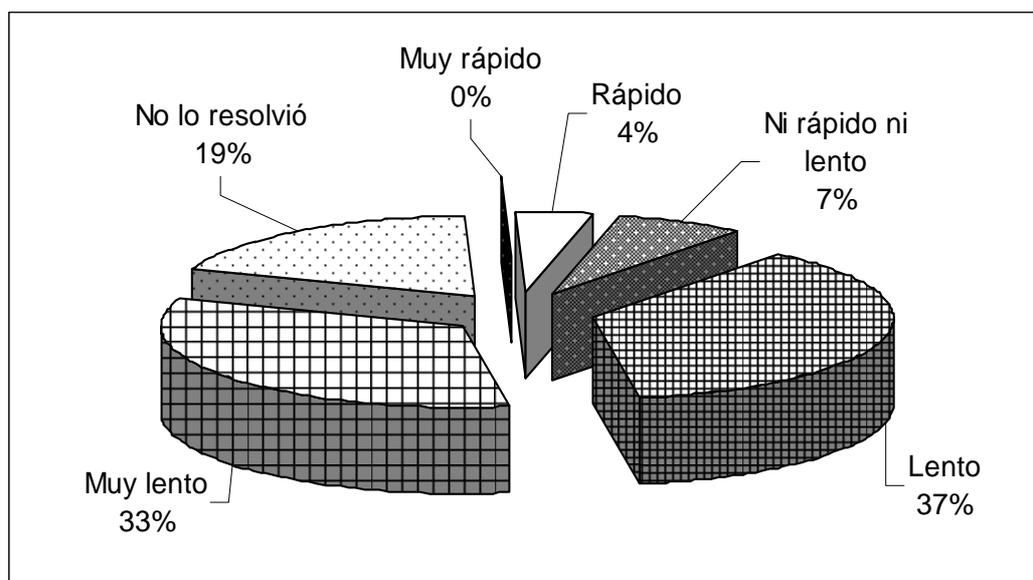


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

A quienes afirmaron haber tenido algún problema con el servicio prestado por la Municipalidad, se les pidió que indicaran, ¿en cuánto tiempo resolvió su problema?; la mayoría, respondió que fue lento, y muy lento; mientras que 19%, indicó que no lo resolvió. (Véase gráfica 49)

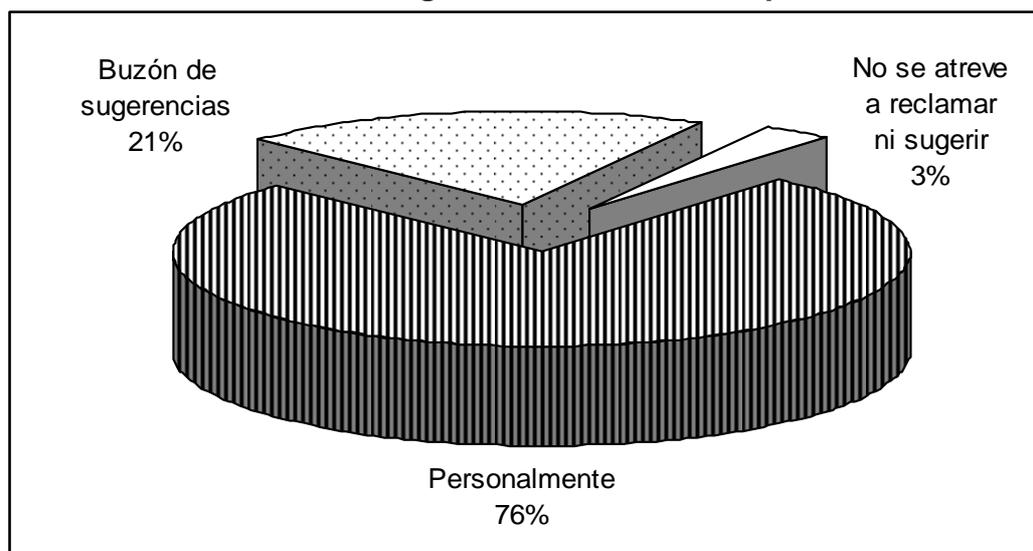
Como se observa en la gráfica 50, al respecto de ¿qué medio utilizaría el vecino, para informar acerca de sus necesidades o quejas, para que la Municipalidad pueda brindarle un servicio de calidad?; 76%, respondió que de hacerlo, sería personalmente; 21%, respondió por medio de un buzón de quejas y sugerencias; y 3%, indicó que no se atreverían a reclamar ni sugerir.

**Gráfica 49**  
**Calificación del tiempo transcurrido para la resolución de algún problema con la prestación del servicio brindado por la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

**Gráfica 50**  
**Medio recomendado para informar acerca de necesidades o quejas del servicio prestado por la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio**

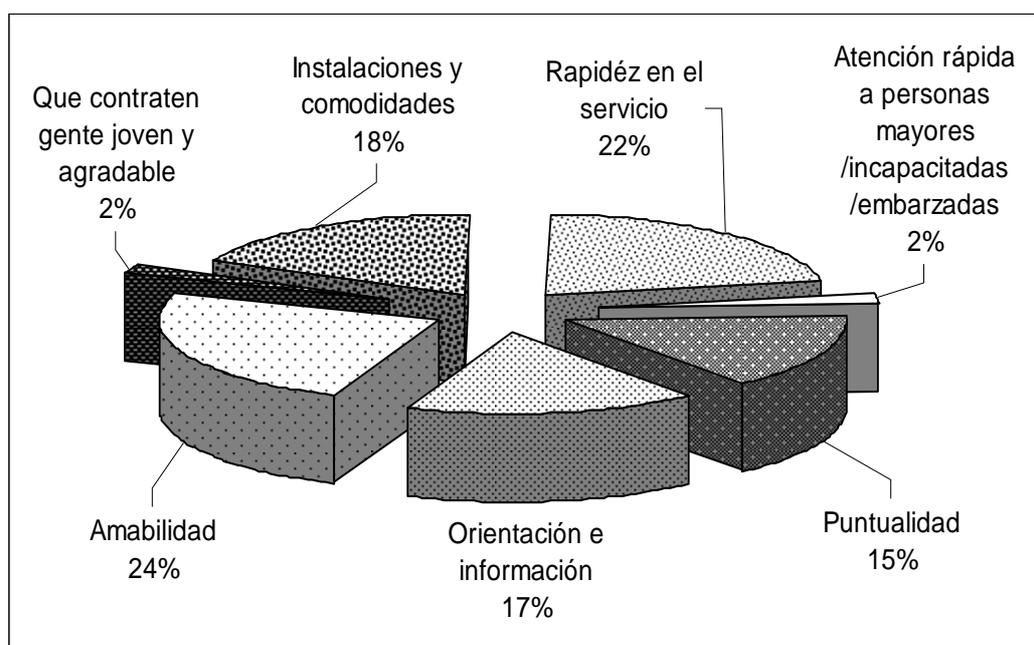


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Cuando se interrogó al vecino sobre, ¿en qué aspectos considera que puede mejorar el servicio que le brinda la Municipalidad?; las respuestas fueron: amabilidad, rapidez en el servicio, instalaciones y comodidades, orientación e información a las personas que visitan la Municipalidad, puntualidad del personal y del Alcalde, que contraten gente joven y agradable; y que atiendan rápido, a las personas mayores, incapacitadas y señoras embarazadas.

La opinión del vecino es muy importante, ya que permite conocer qué aspectos del servicio le desagradan, o cree que se deben mejorar, de acuerdo a sus expectativas; siendo necesario trabajar en ello, para poder brindar un servicio que llene y si es posible supere las expectativas del vecino. (Véase gráfica 51)

**Gráfica 51**  
**Aspectos considerados para mejorar el servicio que brinda la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio**

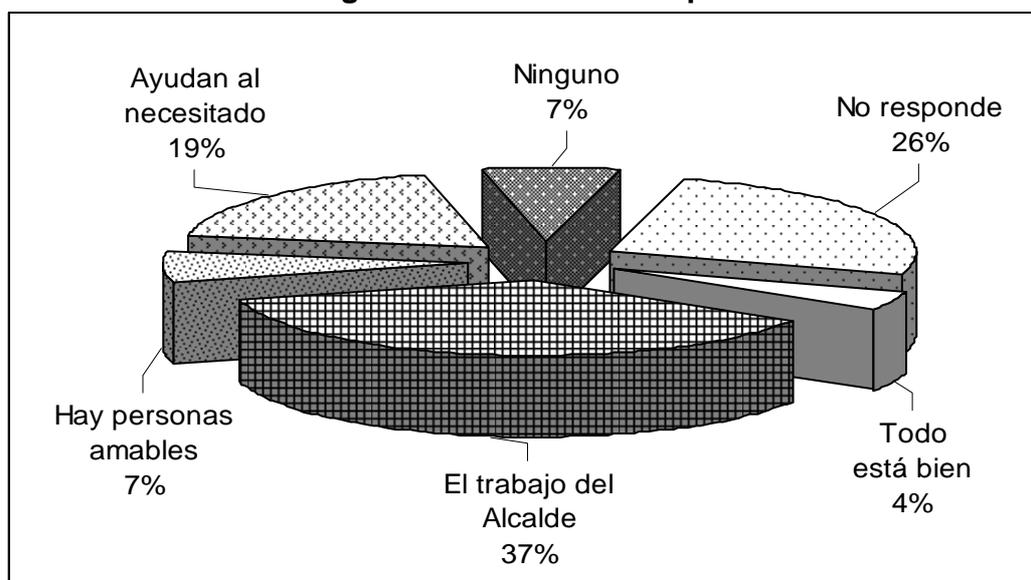


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

Se le solicitó al vecino que enumerara, qué aspectos le agradan de la Municipalidad, que considera que deben permanecer y que nunca deben cambiar; como puede observarse en la gráfica 52, lo que más le agrada al vecino es el trabajo del Alcalde, a lo cual agregaron que es una persona muy humana, que siempre ayuda a las personas necesitadas y que les atiende muy bien cuando demandan su apoyo; otro aspecto que le agrada al vecino, es que en la Municipalidad siempre ayudan al necesitado, principalmente en salud y educación; por último expresaron, que a pesar, de que hay trabajadores que tratan mal a los vecinos, también existen otros que les agradan, que sí son amables y que les atienden bien.

Al observar los resultados, se determina que aunque existen aspectos negativos, de acuerdo a la opinión del vecino, también se poseen algunas fortalezas, que en cierta manera pueden compensar, los aspectos desagradables de la Municipalidad; pero en realidad, es necesario corregirlos para que el vecino mejore su opinión y se recupere la buena imagen de la Municipalidad. (Véase gráfica 52)

**Gráfica 52**  
**Aspectos considerados como agradables de la prestación del servicio por parte de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio**



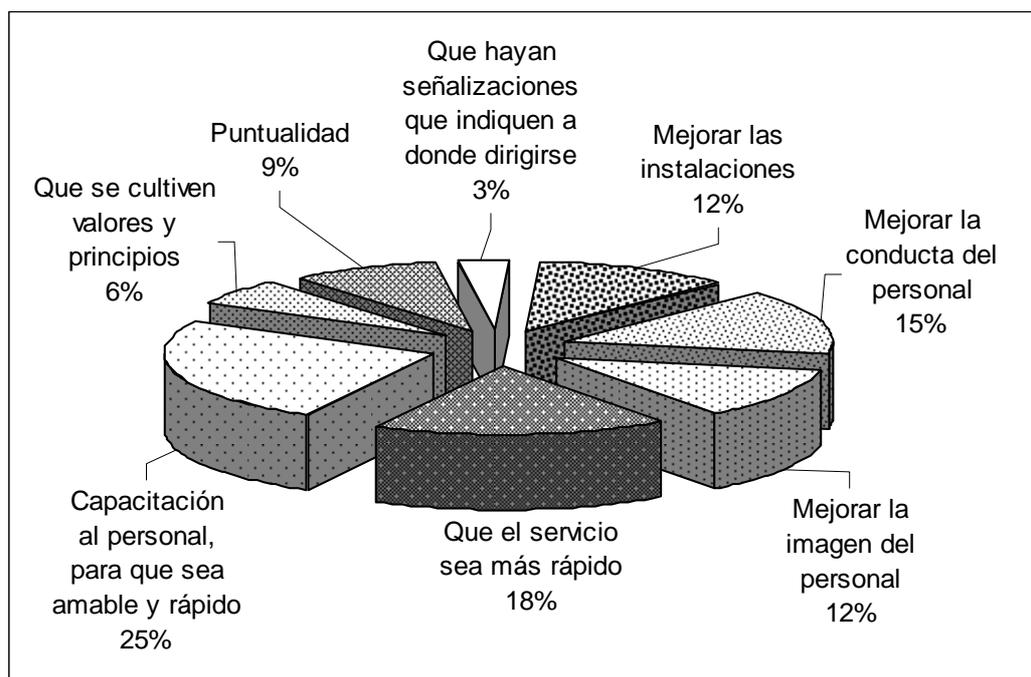
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

El 25% de los vecinos encuestados, respondió que para lograr una mayor satisfacción de los vecinos, en relación al servicio que le brinda la Municipalidad, es necesario capacitar al personal, para que sea amable y rápido; 18%, recomendó que el servicio sea más rápido; 15%, contestó mejorar la conducta del personal; 12%, dijo mejorar las instalaciones; 12%, mencionó mejorar la imagen del personal; 9%, reparó en la puntualidad del personal y del Alcalde; 6%, sugirió que es necesario que se cultiven valores y principios; y 3%, señaló que se deben señalar las diferentes áreas de la Municipalidad, o que debe haber una persona que oriente al personal hacia el lugar que le corresponda, ya que algunos vecinos no saben leer.

Las sugerencias de los vecinos son muy valiosas ya que, manifiestan sus opiniones, de acuerdo a su experiencia en relación al servicio recibido en

la Municipalidad, las cuales a su vez, se convierten en puntos focales que señalan las expectativas de los mismos. (Véase gráfica 53)

**Gráfica 53**  
**Recomendaciones para lograr una mayor satisfacción acerca del servicio prestado por la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio**



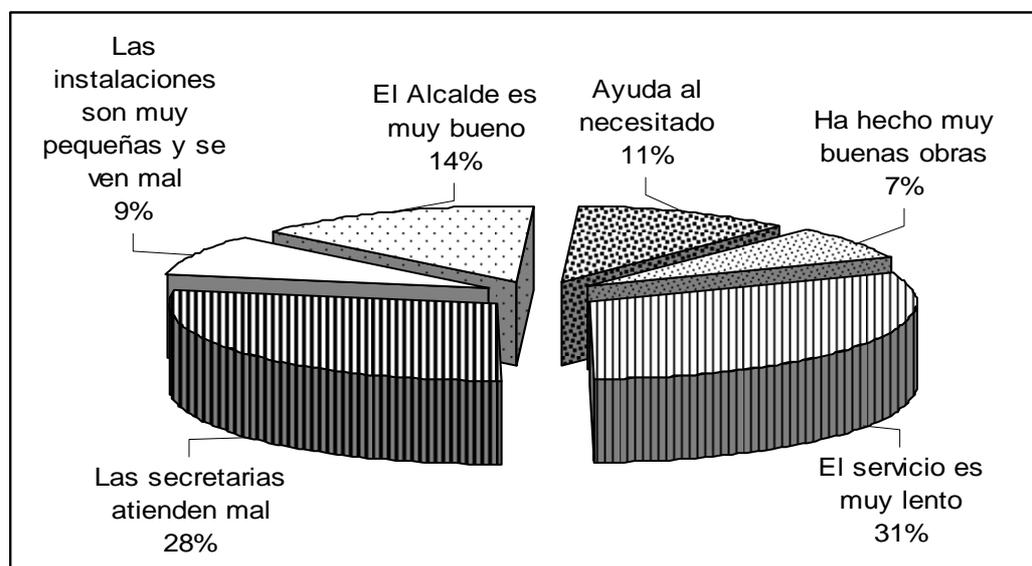
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

## F. IMAGEN

Al referirse a, cuál es la imagen que le proyecta la Municipalidad de la Democracia, Escuintla o, cómo la describiría; 31% de los vecinos encuestados, respondió el servicio es muy lento; 28%, dijo las secretarías atienden mal; 14%, afirmó que el Alcalde es muy bueno, que entre todo lo malo él es lo único bueno y que cumple lo que promete; 11%, comentó que la Municipalidad ayuda al vecino necesitado, principalmente en salud y educación; 9%, indicó que las instalaciones son muy pequeñas y se ven mal; y 7%, reconoció que ha realizado muy buenas obras.

Los comentarios anteriores determinan que según la opinión del vecino, la Municipalidad, tiene muchas fortalezas, pero también posee muchas debilidades, debiendo reconocerlas y trabajar en ellas, para mejorar su imagen que se ha visto deteriorada. (Véase gráfica 54)

**Gráfica 54**  
**Consideraciones acerca de la imagen que proyecta la Municipalidad de la Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio**



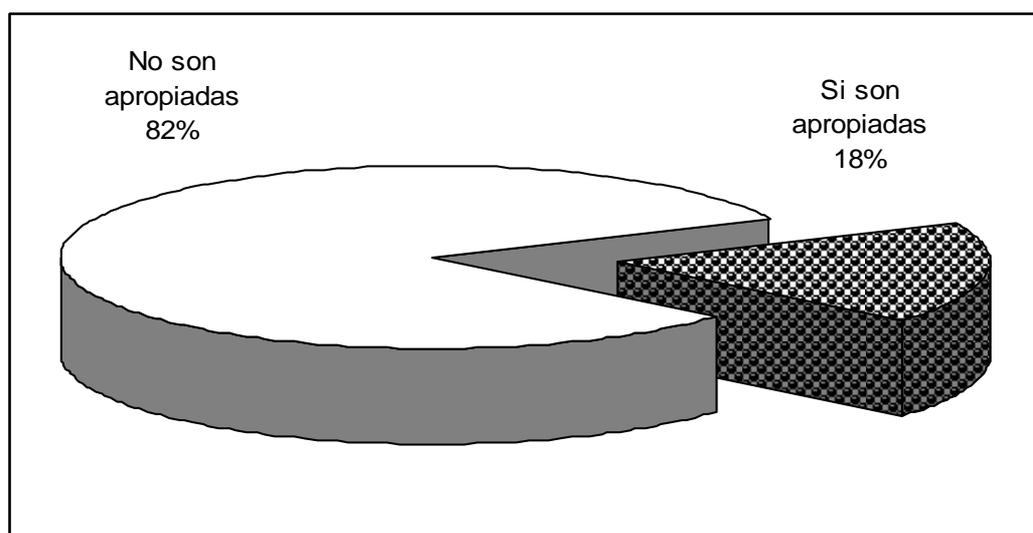
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

El espacio, diseño o decoración de las áreas de atención al cliente y toda la Municipalidad, no son apropiadas para el servicio que se presta, según 82% de los vecinos encuestados y 18%, dijo que si son apropiadas. A lo anterior agregaron que son muy estrechas, ya que cuando existe mucha demanda de servicio, tienen que esperar afuera, en los corredores y muchas veces de pié; además comentaron que se ven muy sucias y que tienen muy mal aspecto.

De acuerdo a la opinión de los vecinos las instalaciones municipales no son las apropiadas; esto muestra que se deben mejorar, para que el

vecino cambie la imagen negativa que tiene de las mismas. (Véase gráfica 55)

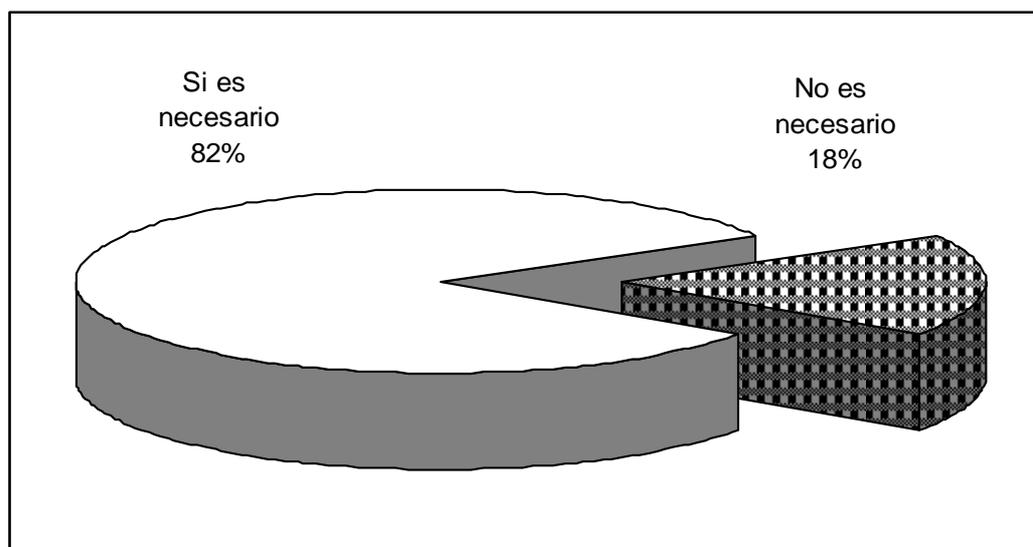
**Gráfica 55**  
**Opinión acerca de las instalaciones de la Municipalidad, de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

El 82% de los vecinos encuestados, expresó que si es necesario mejorar las instalaciones de la Municipalidad; 18%, dijo que no es necesario; y quienes respondieron afirmativamente, coincidieron en que mejorar las instalaciones contribuye a la comodidad y bienestar del vecino, a brindar un servicio de mayor calidad y a mejorar la imagen de la Municipalidad. (Véase gráfica 56)

**Gráfica 56**  
**Opinión acerca de la necesidad de mejorar las instalaciones de la**  
**Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del**  
**municipio**

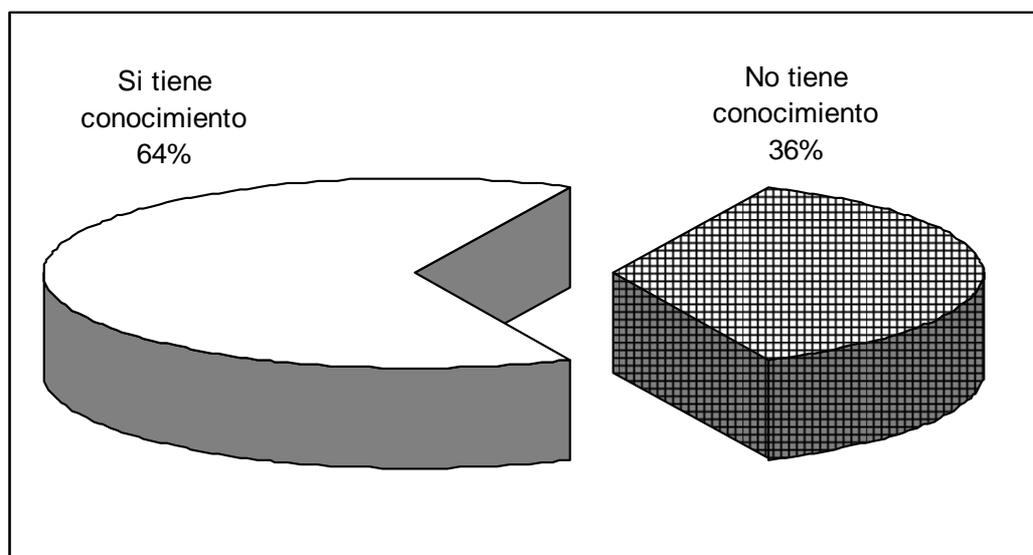


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### **G. MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS**

En lo referente a si el vecino, tiene conocimiento de todas las mejoras, obras y actividades en su beneficio que realiza la Municipalidad; 64%, respondió que si tiene conocimiento y 36%, dijo no tener conocimiento. (Véase gráfica 57)

**Gráfica 57**  
**Conocimiento acerca de todas las mejoras, obras y actividades que realiza la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio**

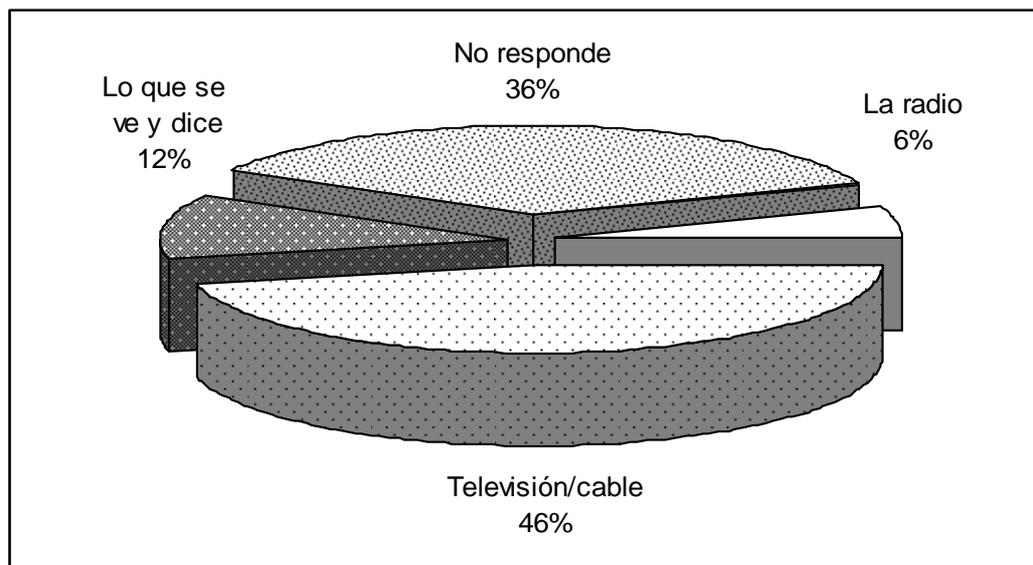


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

El 46% de los vecinos encuestados, comentó que se entera de todo lo relacionado a la Municipalidad por medio del Noti-Demo, noticiero que se transmite vía cable de lunes a viernes a las 20:00 horas; 12%, respondió que ellos han visto personalmente y/o han escuchado todo lo concerniente a la Municipalidad; 6%, respondió que a través de la radio; y 36% no respondió.

Lo anterior permite determinar, que la Municipalidad si utiliza los diferentes medios de comunicación, para dar a conocer sus actividades y logros, y lo hace por medio del Departamento de Relaciones Públicas, el cual ha demostrado estar muy bien organizado. (Véase gráfica 58)

**Gráfica 58**  
**Medios de comunicación utilizados por el Departamento de Relaciones Públicas, que informan todo lo concerniente a la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### 2.3.5 Análisis de la matriz FODA de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla

Luego de haber investigado las condiciones relacionadas al servicio al cliente y la imagen de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, a través de la observación directa, entrevistas y encuestas a las autoridades municipales, cliente interno y externo, se determinó que existen una serie de factores y problemas que afectan el desempeño y la imagen de dicha institución.

Para tener una idea más clara de la situación que se atraviesa, se procedió a la elaboración de una matriz FODA, que permitió clasificar la información recabada en factores internos y externos, que afectan o benefician a la Municipalidad, la cual contribuirá a la elaboración y diseño de las estrategias enfocadas a la solución de los problemas y aspectos negativos, y al aprovechamiento de los recursos. (Véase cuadro 1)

**FORTALEZAS**

- Estabilidad laboral.
- Recurso humano joven.
- Experiencia de 2 a 5 años de la mayoría del personal.
- Apoyo y disposición del Alcalde, para cambiar, mejorar y solucionar los problemas.
- Departamento de Relaciones Públicas organizado adecuadamente.
- Disponibilidad financiera.
- Se ha iniciado la construcción de nuevas instalaciones.
- Apoyo del gobierno.
- Apoyo de instituciones como FONAPAZ.

**DEBILIDADES**

- Falta de capacitación del personal.
- Clima organizacional desagradable.
- Falta de trabajo en equipo.
- Falta de motivación del personal.
- Falta de tecnología.
- Falta de un programa de recepción y manejo de quejas y sugerencias.
- Instalaciones inapropiadas.
- Imagen inadecuada en general.

**OPORTUNIDADES**

- Gran demanda de servicios por parte de los vecinos del municipio.
- Mejoramiento de la organización de la Municipalidad.
- Mejoramiento de la imagen que proyecta la Municipalidad.
- Ofrecimiento de un servicio de calidad a los vecinos del municipio.
- Contar con la ayuda de organismos públicos y privados para captar más inversión en proyectos sociales de beneficio para el municipio.

- Contar con entidades de capacitación que transmitan a los trabajadores los conocimientos para brindar un mejor servicio.

### **AMENAZAS**

- Situación económica del país.
- Inseguridad que atraviesa el país.
- Cambio de gobierno.
- Recorte presupuestario.
- Pérdida de apoyo de organizaciones públicas y privadas



## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA IMAGEN EN LA Municipalidad DE LA DEMOCRACIA, ESCUINTLA.**

#### **3.1 Introducción**

En el presente capítulo, se detallan estrategias de servicio al cliente interno, externo, cambio de imagen, el modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio y el triángulo de marketing de servicios, que se han diseñado para solucionar la problemática determinada en el diagnóstico situacional efectuado, en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla; considerando oportuno mencionar:

Que el Código Municipal señala como competencia propia de la Municipalidad, la modernización tecnológica y de los servicios públicos municipales (arto. 68 inciso k, y arto. 72) y las capacitaciones a los trabajadores municipales para fortalecer y desarrollar el recurso humano (arto. 94). Asimismo, la Constitución Política de la República, señala en el artículo 257, que del presupuesto designado para las municipalidades, un 10% podrá ser utilizado para gastos de funcionamiento. Además, se aclara que el actual Gobierno Municipal de La Democracia, Escuintla, continuará gobernando los próximos cuatro años. Lo anterior sirve de apoyo legal, para sustentar la propuesta de las siguientes estrategias:

Estrategias de servicio al cliente interno:

- Agilización del servicio prestado en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, a través del mejoramiento de la tecnología.

- Mejoramiento en la calidad del servicio prestado al cliente externo de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, a través de capacitaciones a los trabajadores en servicio al cliente, relaciones humanas y trabajo en equipo, y elaboración de una guía para apoyar la calidad en el servicio.
- Motivación al cliente interno de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.
- Recepción y manejo, de quejas y sugerencias del cliente interno (trabajadores) de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.
- Fortalecimiento del apoyo recibido de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, así como la búsqueda de cooperación profesional y económica de otras instituciones para el desarrollo del municipio de La Democracia, Escuintla, aplicando estrategias de Relaciones Públicas.

En lo referente a las estrategias de servicio al cliente externo se incluyó:

- Recepción y manejo, de quejas y sugerencias del cliente externo (vecino) de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.
- Manejo de las filas de espera y generación del ambiente apropiado al cliente externo de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.

Las estrategias correspondientes al cambio de imagen son:

- Mejoramiento del aspecto personal de los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, a través del diseño y facilitación de un uniforme y cambio de imagen.

- Dar a conocer o comunicar la nueva imagen corporativa de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, aplicando estrategias de publicidad.

Las estrategias anteriores están enfocadas a mejorar el clima organizacional y la calidad del servicio, para poder cumplir con las expectativas del vecino y mejorar la imagen de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.

### **3.2 Estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la imagen de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**

Luego de investigar cuáles son las necesidades y expectativas de los vecinos, se efectuó un diagnóstico en el cual se establecieron las causas que provocan su no cumplimiento; y se diseñaron, las estrategias de servicio al cliente, para mejorar la calidad del servicio, satisfacer las necesidades y expectativas de los vecinos, y la imagen de la Municipalidad.

#### **a. Objetivos**

Los objetivos que se pretenden alcanzar con el diseño e implementación de las estrategias de servicio al cliente en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla son:

- Lograr la motivación del cliente interno.
- Mejorar el clima y cultura organizacional.
- Mejorar la calidad del servicio.
- Satisfacer las expectativas del vecino.
- Mejorar la imagen de la Municipalidad.

Para facilitar la elaboración de las estrategias, que permitirán lograr los objetivos enfocados al mejoramiento del servicio y de la imagen de la Municipalidad, es necesario la utilización de la mezcla y triángulo de marketing del servicio al

cliente interno y externo; y el modelo de las brechas, como se detalla a continuación:

**b. Mezcla y triángulo de marketing del servicio al cliente interno y externo**

La mezcla de marketing de servicios comprende además de las cuatro P's (producto, precio, plaza y promoción), a las personas, evidencia física y procesos; y los tres vértices señalados por el triángulo de marketing de servicio son: la Municipalidad de La Democracia, Escuintla (institución), todo el personal que presta el servicio (proveedores) y los vecinos que reciben el servicio (clientes). El propósito central de la aplicación de la mezcla y el triángulo de servicios en la Municipalidad, es formular y cumplir las promesas que se establezcan con los vecinos, para llenar las expectativas de los mismos y en consecuencia mejorar la imagen de la Municipalidad.

- **Marketing externo: formulando la promesa**

Para formular las promesas a los vecinos, es necesario conocer cuales son sus expectativas acerca del servicio de la Municipalidad; y de acuerdo a la investigación realizada se estableció, que las principales expectativas que tienen los vecinos, con respecto al servicio que ofrece la Municipalidad son: que le atiendan rápido, de una manera amable y atenta.

En función de las expectativas de los vecinos acerca del servicio, la Municipalidad deberá realizar las promesas, y diseñar mensajes que señalen los aspectos de rapidez, amabilidad y atención que los vecinos esperan.

Para aplicar el marketing externo, se proponen las estrategias de:

- Encuestas periódicas a los vecinos: a través de un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, para obtener toda la información que se refiera a la calidad del servicio. (Véase anexo 5)
- Diseño de una boleta para las quejas, sugerencias y opiniones del vecino, y ubicación de un buzón para depositar las mismas. (Véase anexo 7)
- Reubicación de una persona del Departamento de Relaciones Públicas, que se encargue del servicio al cliente, para que atienda y evalúe dichas quejas, sugerencias y opiniones.
- Por medio del Departamento de Relaciones Públicas, elaborar y publicar mensajes que encierren las promesas que los vecinos esperan, sobre el servicio de la Municipalidad.

- **Marketing interactivo: cumpliendo la promesa**

Conociendo que las principales expectativas de los vecinos son que esperan un servicio rápido, con amabilidad y buena atención; y para que en el momento de la verdad, cuando el vecino interactúe con la Municipalidad y se produzca el servicio, se pueda lograr que cada uno de los encuentros sea impecable y se cumpla con lo prometido, es necesario aplicar las siguientes estrategias:

- Motivación y reconocimiento del trabajo del trabajador. (Véase estrategia 3 del cliente interno)
- Aplicación de técnicas de trabajo en equipo, relaciones humanas, servicio al cliente. (Véase estrategia 2 del cliente interno)
- Hacer uso de la tecnología y de programas de computación por parte del personal. (Véase estrategia 1 del cliente interno)

De esta manera se podrá brindar un servicio rápido, con la amabilidad y atención que el cliente espera.

- **Marketing interno: facilitando la promesa**

Debido a que en la Municipalidad, el personal no se encuentra lo suficientemente motivado, capacitado y no se cuenta con la tecnología apropiada, para brindar el servicio rápido, amable y atento que el cliente espera; y para que la Municipalidad y el personal pueda cumplir con lo prometido, es necesario que se apliquen las estrategias que se dan a conocer a continuación:

- Subcontratación (outsourcing) de una empresa para que asesore a la Municipalidad en el mejoramiento de la tecnología: esta empresa se encargará de diseñar programas de digitalización de los documentos, asimismo, de capacitar al personal para la utilización de estos programas. Con lo anterior se realizarán los procesos técnicamente y se agilizará el servicio. (procesos y evidencia física). (Véase estrategia 1 del cliente interno)
- Subcontratación (outsourcing) de una empresa para capacitar al personal en temas de trabajo en equipo, relaciones humanas y servicio al cliente, y facilitación de una guía para apoyar la calidad en el servicio. (Véase estrategia 2 del cliente interno)
- Realización de reuniones frecuentes del Alcalde con los trabajadores, para motivarlos y orientarlos hacia la prestación de un servicio de calidad.
- Evaluación, control y reconocimiento al desempeño del personal, por parte de cada jefe de departamento. (Véase estrategia 3 del cliente interno)

Por lo que se podrá contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones, que sirvan de apoyo al trabajador, para brindar un mejor servicio, mejorar el clima y cultura

organizacional, la imagen de la Municipalidad y lograr la satisfacción del trabajador y el vecino.

- **Alineación de los lados del triángulo de marketing de servicios**

Es necesario que se apliquen las estrategias antes mencionadas en el marketing externo, interactivo e interno, las cuales ayudarán a que el personal trabaje en equipo, se mejore el clima organizacional y la cultura de servicio, para que al momento de la verdad, cuando el servicio sea prestado y percibido por el vecino, encaje con sus expectativas y se logre que cada encuentro sea ideal. Sólo de esta manera se logrará que se cumplan las promesas de la Municipalidad hacia el vecino y que el triángulo se constituya como un todo y se puedan alinear los tres lados.

**c. El modelo de brechas de servicio al cliente interno y externo**

Para lograr un servicio de calidad en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, es primordial aplicar el modelo de las brechas, el cual señala los conceptos clave para diseñar las estrategias de servicios, y cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones del vecino. Además, es necesario cerrar las otras cuatro brechas, del personal de la Municipalidad (proveedor del servicio).

- **Brecha 1 del proveedor: no saber lo que el cliente espera**

Esta brecha del personal de la Municipalidad (proveedor) señala la diferencia entre las expectativas del vecino (cliente) respecto del servicio y la comprensión que la Municipalidad (compañía) pueda tener acerca de ellas.

Para cerrar esta brecha se necesita la aplicación de estrategias como:

- Realización de encuestas periódicas a los vecinos, luego de haber sido atendidos en la Municipalidad, a través de un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, para obtener toda la información que se refiera a sus expectativas y percepciones con respecto al servicio recibido. (Véase estrategia 1 del cliente externo)
- Diseño de una boleta para las quejas, sugerencias y opiniones del vecino; ubicación de un buzón para depositar las mismas. Atender y evaluar las quejas, sugerencias y opiniones, del vecino. (Véase estrategia 1 del cliente externo)
- Motivación, evaluación, control y reconocimiento del desempeño del personal y la correcta aplicación de los procedimientos del servicio. (Véase estrategia 3 del cliente interno)

Los objetivos de la aplicación de las estrategias anteriores son:

- Conocer las expectativas de los vecinos.
- Conocer las percepciones de los vecinos acerca del servicio recibido.
- Determinar qué porcentaje de vecinos está satisfecho con el servicio.
- Determinar qué porcentaje de vecinos no está satisfecho con el servicio.
- Evaluar el desempeño del personal que presta el servicio.
- Recompensar el buen desempeño del personal o amonestar en caso contrario.
- Evaluar la efectividad y correcta aplicación de los procesos o cambios que se realicen en la prestación del servicio.

- Conocer cuáles son los aspectos en que se está fallando para poder corregirlos.

La Municipalidad podrá conocer cuáles son las expectativas del vecino acerca del servicio, podrá evaluar si se están cumpliendo o no, de esa forma logrará cerrar la brecha entre las expectativas y percepciones del vecino.

- **Brecha 2 del proveedor: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio**

Para cerrar esta brecha, se deben conocer las expectativas del vecino; luego se deben buscar los medios para satisfacerlas y diseñar las normas y procedimientos para realizarlas, los cuales se convertirán en estándares o parámetros, que el personal debe cumplir y respetar para lograr igualarlos a las expectativas del vecino.

Conociendo que las principales recomendaciones que el vecino considera necesarias, para mejorar la calidad del servicio son: capacitar al personal para que sea amable y rápido, mejorar la conducta del personal, puntualidad, cultivar valores y principios, mejorar la imagen del personal y las instalaciones. (Véase gráfica 53)

Para dar solución a los problemas de falta de capacidad, amabilidad, rapidez, conducta, impuntualidad y falta de valores; se ha señalado anteriormente, la necesidad de implementar las estrategias de:

- Subcontratación (outsourcing) de los servicios de una empresa para capacitar al personal en servicio al cliente, relaciones humanas, trabajo en equipo, y facilitación de una guía para apoyar la calidad en el servicio. (Véase estrategia 2 del cliente interno)

- Subcontratación (outsourcing) de los servicios de una empresa para asesorar en el mejoramiento de la tecnología, diseño de programas apropiados a las necesidades de la Municipalidad y capacitar al personal para la utilización de los mismos. (Véase estrategia 1 del cliente interno)
- Reubicación de una persona del Departamento de Relaciones Públicas, para que se encargue del servicio al cliente para recibir, orientar y encuestar al vecino. (Véase estrategia 2 del cliente externo)
- Motivación, evaluación, control y compensación del buen desempeño del recurso humano, por parte del Alcalde Municipal y jefes de departamento. (Véase estrategias 3 del cliente interno)
- Subcontratación (outsourcing) de los servicios de profesionales para diseñar un uniforme que sea del agrado de todos y asesorar en el arreglo personal principalmente a las damas; lo cual, contribuirá a incentivar, motivar y mejorar la imagen del personal. (Véase estrategia 1 de cambio de imagen)

La sugerencia del vecino de mejorar las instalaciones, ya se está poniendo en práctica, pues se construye un nuevo edificio municipal, de cuatro niveles, cuyo diseño ha sido enfocado en proporcionar el espacio suficiente a cada área de la Municipalidad y en proveer las comodidades necesarias, para brindar un mejor servicio y un ambiente agradable para los vecinos.

El cumplimiento de las estrategias anteriores, permitirá cerrar la brecha 2 del proveedor.

- **Brecha 3 del proveedor: no entregar los servicios de acuerdo a los estándares**

Para lograr que la Municipalidad entregue los servicios de acuerdo a los estándares; es necesario, que se motive, evalúe, reconozca y recompense el buen desempeño de los trabajadores, con respecto al cumplimiento de los estándares de calidad previamente diseñados, para la prestación del servicio y satisfacción de los vecinos.

- **Brecha 4 del proveedor: cuando las promesas no son iguales al desempeño**

En la Municipalidad, la mayoría de vecinos, reconoce que el servicio no llena sus expectativas, ya que las mismas no están enfocadas en promesas que se hayan hecho, sino que reflejan la manera en que el vecino desearía ser atendido. Sin embargo, se deben aplicar todas las estrategias antes mencionadas, para trabajar en las expectativas señaladas por los vecinos y cuando se considere que la calidad del servicio pueda estar a la altura o mejor aún, se puedan superar las mismas; asimismo, se deben aplicar estrategias de publicidad, por medio del Departamento de Relaciones Públicas, con mensajes que reflejen no promesas, sino más bien un logro alcanzado por la Municipalidad.

Con la utilización de las técnicas anteriores, se ha determinado, la necesidad de la implementación de una cultura de servicio, de mejorar el clima organizacional y la calidad del servicio, para cumplir con las expectativas del vecino y mejorar la imagen de la Municipalidad; pero, para lograrlo, se deben aplicar las siguientes estrategias:

### **3.2.1 Propuesta de estrategias de servicio al cliente interno de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.**

#### **3.2.1.1 Estrategia 1. Agilización del servicio prestado en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, a través del mejoramiento de la tecnología.**

Debido a la necesidad de llevar a cabo un mejoramiento y agilización en los servicios que se prestan al vecino, especialmente en las áreas de Registro Civil y Registro de Vecindad. Es por esto que se propone la subcontratación de una empresa (outsourcing), que implemente programas de computación idóneos a las necesidades de la Municipalidad. Asimismo, brinde capacitación al personal, para la utilización de dichos programas.

La propuesta consiste, en la implantación de un sistema de software integrado, que contempla todas las opciones necesarias para realizar dichas actividades, desarrollado en una de las más actualizadas y modernas tecnologías, diseñado para ejecutarse en un ambiente amigable (tipo Windows) para que su uso sea fácil, intuitivo y con esto pueda ahorrarse tiempo de adaptación y capacitación de sus usuarios.

#### **a. Objetivos**

- Modernizar los procesos
- Facilitar el trabajo
- Agilizar el servicio

**b. Funciones principales del sistema**

- Registro y emisión de las partidas de nacimiento.
- Registro y emisión de las cédulas de Vecindad digitalizadas.
- Registro y emisión de las partidas de defunción.
- Registro y emisión de los certificados de matrimonio, así como de divorcio.
- Registro y emisión de licencias de construcción.
- Atención en general al vecino.

**c. Ventajas de la aplicación del sistema**

- Agilidad en cada uno de los trámites realizados por los vecinos.
- Almacenamiento seguro de la información en tecnología de punta.
- Reducción de tiempos y costos en cada uno de los procesos.
- Versión digital de cada uno de los documentos de Registro Civil y Registro de Vecindad.
- Control de datos históricos.
- Controles estadísticos.
- Desarrollo del recurso humano a través de la introducción de la tecnología en la administración edil.
- Fortalecimiento de la confianza, transparencia y agilidad de cada uno de los procesos definidos en la administración edil.

#### **d. Contenido y descripción del sistema**

##### **Módulos incluidos**

- Módulo de cédulas
- Módulo de nacimientos y defunciones
- Módulo de matrimonios
- Módulo de licencias de construcción

##### **Contenido de cada módulo**

- Un manual del usuario y manual técnico
- 20 horas de capacitación para cada usuario en grupos no menores a 5 usuarios, hasta un máximo de 10 usuarios
- La hora adicional de capacitación tiene un costo de Q100.00 (cien quetzales).

##### **Descripción**

El núcleo de base de datos que se incluye es Oracle Database versión 10g, con una licencia por procesador, esto quiere decir que tiene una cantidad ilimitada de usuarios conectados.

La herramienta de desarrollo que se utiliza es Developer de Oracle versión 6i, que por la madurez de dicha herramienta ha logrado colocarse en un lugar importante en el mercado latinoamericano.

La infraestructura de red (cableado, conectividad y corriente eléctrica regulada) no se puede incluir en esta propuesta puesto que depende del estudio y medición de las instalaciones físicas del edificio.

**e. Garantía y soporte**

El sistema cuenta con garantía de por vida, sobre errores de programación y compilación, además, hasta un máximo de 20 modificaciones no complejas, sobre el sistema base que se instala. Las modificaciones adicionales, tienen un costo que es variable dependiendo del tipo de modificación, complejidad y tiempo que se requiera para desarrollar dicho cambio (tomando como base lo descrito anteriormente). Es necesario especificar que en el precio del sistema no se proporcionan los programas en código fuente; en caso de que se necesite, estos tienen un valor de 300% sobre el precio total del sistema; además, se entregan para uso único y exclusivo de la Municipalidad y no para su comercialización.

**f. Forma y período de instalación**

La instalación debe ser realizada en el orden de prioridad determinado, con un espaciado de 2 meses por módulo, tiempo en el cual se afina el desarrollo y se realizan las pruebas necesarias, junto con la capacitación de cada modulo.

**g. Requerimiento de equipo**

Se investigó acerca del equipo existente y el que se considera necesario para llevar a cabo la propuesta, y se determinó que se necesitan 20 computadoras y 27 impresoras. (Véase anexo 11)

#### h. Costo del equipo y de la aplicación del sistema

A continuación se presenta la descripción del diseño, aplicación y costo del software, y del equipo tecnológico hardware. (Véase cuadro 2, 3 y 4)

**Cuadro 2**

**COSTO DEL DISEÑO DEL SOFTWARE Y CAPACITACIÓN**

<b>MÓDULO</b>	<b>VALOR</b>
Núcleo de base de datos	Q, 38,800.00
Cédulas	Q. 19,400.00
Nacimientos y defunciones	Q. 19,400.00
Consulta y atención al cliente	Q. 19,400.00
Licencias de construcción	Q. 19,400.00
	<b>Q.116,400.00</b>

FUENTE: Compañía de Sistemas y Ventas COSISVENSA, julio de 2007.

**Cuadro 3**  
**COSTO DEL EQUIPO TECNOLÓGICO HARDWARE**

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
<b>Para el servidor donde estará instalada la base de datos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesador Intel de 3.0Ghz</li> <li>• Memoria RAM 2gb</li> <li>• 300gb de espacio libre en disco duro</li> <li>• Windows 2000 Advanced Server o superior</li> <li>• Configuración de protocolo de red TCP/IP</li> </ul>	
<b>Precio aproximado sugerido</b>	<b>Q.15,000.00</b>
<b>Para cada computadora conectada al servidor:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesador Pentium III o Celeron de 1.0Ghz</li> <li>• Memoria RAM 256mb</li> <li>• 60gb de espacio libre en disco duro</li> <li>• Windows 2000 o Xp Profesional</li> <li>• Tarjeta de red 10/100</li> </ul>	
<b>Precio aproximado sugerido</b>	<b>Q. 3,500.00</b>
<b>Para cada impresora</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora Samsung Láser ML-1740</li> <li>• Velocidad: 17 páginas por minuto</li> </ul>	
<b>Precio aproximado sugerido</b>	<b>Q. 1,500.00</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca CANON Láser LBP-1120</li> <li>• Velocidad 10 páginas por minuto</li> </ul>	
<b>Precio aproximado sugerido</b>	<b>Q. 1,300.00</b>
Por su velocidad se recomienda la impresora marca Samsung	

FUENTE: Compañía de Sistemas y Ventas COSISVENSA, julio de 2007.

**Cuadro 4**  
**COSTO TOTAL DEL EQUIPO E IMPLEMENTACIÓN**  
**DEL SISTEMA Y CAPACITACIÓN**

<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>DISEÑO DEL SOFTWARE Y CAPACITACIÓN</b>		Q. 116,400.00	Q.116,400.00
<b>SERVIDOR</b>	1	Q. 15,000.00	Q. 15,000.00
<b>COMPUTADORAS</b>	20	Q. 3,500.00	Q. 70,000.00
<b>IMPRESORAS</b>	27	Q. 1,500.00	Q. 40,500.00
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>Q. 241,900.00</b>

FUENTE: Compañía de Sistemas y Ventas COSISVENSA, julio de 2007.

**Cuadro 5**  
**PLAN DE ACCIÓN**  
**ESTRATEGIA DE AGILIZACIÓN DEL SERVICIO PRESTADO EN LA**  
**MUNICIPALIDAD DE LA DEMOCRACIA, ESCUINTLA, A TRAVÉS DEL**  
**MEJORAMIENTO DE LA TECNOLOGÍA**

<b>Objetivo:</b> agilizar y mejorar la calidad del servicio que brinda la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.							
<b>No</b>	<b>META</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO</b>
1	Agilizar y mejorar continuamente la calidad del servicio que brinda la Municipalidad, a través del mejoramiento de la tecnología y capacitación.	Agilización del servicio prestado en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, a través del mejoramiento de la tecnología.	Cálculo de requerimiento del equipo tecnológico hardware.  Implantación del sistema de software.  Capacitación al personal.  Supervisión del buen manejo de los programas y el equipo asignado.	Empresa subcontratada.    Encargado de Informática y Jefes de Departamento de la Municipalidad.	La que indique el Alcalde Municipal	Diseño del software y capacitación.  Servidor.  Computadoras  Impresoras	Q.116,400.00  Q. 15,000.00  Q. 70,000.00  Q. 40,500.00
						<b>TOTAL</b>	<b>Q.241,900.00</b>

FUENTE: elaboración propia, julio de 2007.

**3.2.1.2 Estrategia 2. Mejoramiento en la calidad del servicio prestado al cliente externo de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, a través de capacitaciones a los trabajadores en servicio al cliente, relaciones humanas y trabajo en equipo, y elaboración de una guía para apoyar la calidad en el servicio.**

Esta propuesta es importante, ya que se determinó en la investigación realizada, que el personal no cuenta con los conocimientos necesarios que le permitan brindar un servicio de calidad, pues el mismo trabajador ha reconocido que se carece de estos conocimientos; y la mayoría de vecinos señalaron como su principal expectativa, que ellos esperan ser atendidos de forma amable. Asimismo manifestaron, no recibir la atención que esperan, mucha informalidad y falta de armonía, principalmente entre las secretarías. Lo anterior refleja, más que características personales, la falta de capacitación, puesto que si el trabajador no conoce las técnicas y principios del servicio, simplemente no las aplica.

Debido a esta situación se propone:

**A. La subcontratación de una empresa (outsourcing):** para que capacite al personal, en servicio al cliente, relaciones humanas y trabajo en equipo, para contribuir a la implementación de la cultura de servicio, mejorar el clima y cultura organizacional, y en consecuencia, mejorar la imagen de la Municipalidad.

**a. Objetivos**

- Conocer y aplicar las técnicas que permitirán al personal brindar una mejor atención en el servicio y de manera más amable.
- Implementar una cultura de servicio.
- Lograr la auto-motivación del personal.

- Lograr que se trabaje en equipo.
- Mejorar el clima y cultura organizacional.
- Mejorar la calidad del servicio.
- Contribuir con el cumplimiento de las expectativas del cliente.
- Mejorar la imagen de la Municipalidad.

#### **b. Contenido de la capacitación**

- **Curso de capacitación en servicio al cliente:** proporcionará a los trabajadores las técnicas y herramientas profesionales, para el mejoramiento del servicio al cliente interno, del clima y cultura organizacional, y por consiguiente de la imagen de la Municipalidad.
- **Curso de capacitación en relaciones humanas:** pretende proporcionar al personal de la Municipalidad, el conocimiento suficiente, sobre el comportamiento humano, sus aspectos positivos y negativos, orientados al desarrollo organizacional, tomando como base la correcta comunicación entre los integrantes de la organización, para el mejoramiento de la calidad humana.
- **Curso de capacitación en trabajo en equipo:** tiene como objetivo dar a conocer al personal de la Municipalidad, los elementos que conforman un equipo de trabajo efectivo, aportando conocimientos actualizados de coordinación, comunicación efectiva, técnicas de organización práctica y liderazgo de alto rendimiento.

**c. Alcance**

La capacitación será brindada a todas las autoridades y todo el personal de la Municipalidad.

**d. Responsabilidad de la implementación**

Es responsabilidad del Alcalde la aprobación de los diferentes temas que se impartirán y la subcontratación de la empresa que llevará a cabo la capacitación.

**e. Tiempo de duración**

Cada uno de los cursos de capacitación antes señalados, tiene una duración de cuatro horas.

**f. Costo de la aplicación de los cursos de capacitación**

El costo de cada uno de los cursos es de Q. 500.00 la hora. En el cuadro 6 se da a conocer de forma detallada el costo de los diferentes cursos de capacitación.

**Cuadro 6**  
**COSTO DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA**  
**MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE**

CONCEPTO	COSTO UNITARIO	TOTAL
<b>Curso de servicio al cliente</b> (cuatro horas de duración)	Q. 500.00	Q. 2,000.00
<b>Curso de relaciones humanas</b> (cuatro horas de duración)	Q. 500.00	Q. 2,000.00
<b>Curso de trabajo en equipo</b> (cuatro horas de duración)	Q. 500.00	Q. 2,000.00
		<b>Q. 6,000.00</b>

FUENTE: Sistemas de Superación Integral SSI, julio de 2007.

**B. Elaboración de una guía para mejorar el servicio al cliente, relaciones humanas y trabajo en equipo en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla:** la implementación de la guía aportará al personal de la Municipalidad, las técnicas necesarias que ayudarán a la implementación de la cultura de servicio, mejorar el clima organizacional y la imagen de la Municipalidad. (Véase anexo 12)

**a. Objetivos**

- Contar con el material de apoyo, para retroalimentar los conocimientos, de servicio al cliente, relaciones humanas y trabajo en equipo, por parte del personal.
- Lograr la auto-motivación del personal.
- Contribuir con la implementación de la cultura de servicio.
- Mejorar la calidad del servicio.
- Mejorar las relaciones interpersonales.
- Lograr que se trabaje en equipo.
- Mejorar el clima organizacional.
- Conocer las técnicas de comunicación eficiente al momento de utilizar el teléfono.
- Manejar profesionalmente los problemas del servicio.
- Facilitar el cumplimiento de las expectativas del cliente.
- Mejorar la imagen de la Municipalidad.

**b. Contenido de la guía**

**Primera parte**

- Desarrollo de acciones basadas en valores.
- Fundamentos de la comunicación.

**Segunda parte**

- Proceso de implementación de la cultura de servicio.
- Los 5 elementos de servicio al cliente.

**Tercera parte**

- Trabajo en equipo.
- Los 7 pecados del servicio al cliente interno.

**Cuarta parte**

- Imagen interna.
- Los 10 pecados del servicio al cliente externo.

**Quinta parte**

- Servicio a clientes por teléfono.
- Manejo profesional de los problemas de servicio.

**c. Alcance**

La guía de servicio al cliente, será distribuida a todo el personal de la Municipalidad.

**d. Responsabilidad de la implementación**

Es responsabilidad del Alcalde la facilitación e implementación de esta guía, al equipo de trabajo de la Municipalidad.

**e. Tiempo de duración**

La guía debe ser utilizada siempre como material de apoyo, desde el momento de su distribución en la Municipalidad.

**f. Costo de aplicación**

El costo de la aplicación de la guía de servicio al cliente se detalla en el cuadro 7.

**Cuadro 7**  
**Costo de impresión de guías para mejorar el servicio al vecino**

<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Levantado, impresión y encuadernación de 50 guías, blanco y negro.	<b>Q. 40.00</b>	<b>Q. 2000.00</b>

FUENTE: elaboración propia, julio de 2007.

**Cuadro 8**  
**PLAN DE ACCIÓN**

**ESTRATEGIA MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO AL  
CLIENTE EXTERNO DE LA MUNICIPALIDAD DE LA DEMOCRACIA, ESCUINTLA,  
A TRAVÉS DE CAPACITACIONES A LOS TRABAJADORES EN: SERVICIO AL  
CLIENTE, RELACIONES HUMANAS Y TRABAJO EN EQUIPO, Y ELABORACIÓN  
DE UNA GUÍA PARA APOYAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO**

<b>Objetivo:</b> capacitar al personal para mejorar la calidad del servicio y la imagen de la Municipalidad.							
No	META	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	CONCEPTO	COSTO
1	Mejorar el clima y cultura organizacional, mejorar continuamente la calidad del servicio y la imagen de la Municipalidad.	Mejoramiento en la calidad del servicio prestado al cliente externo de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, a través de capacitaciones a los trabajadores en servicio al cliente, relaciones humanas y trabajo en equipo, y elaboración de una guía para apoyar la calidad en el servicio	Conferencias de capacitación en servicio al cliente.	Empresa subcontratada para la capacitación.	La que indique el Alcalde Municipal.	Curso de capacitación en servicio al cliente.	Q. 2,000.00
Conferencias de capacitación en relaciones humanas.			Curso de capacitación en relaciones humanas.			Q. 2,000.00	
Conferencias de capacitación entrabado en equipo.			Curso de capacitación de trabajo en equipo.			Q. 2,000.00	
Levantado de texto impresión y encuadernación de 50 guías.			Secretaria del Alcalde Municipal.	Levantado de texto impresión y encuadernación de 50 guías. (a Q.40.00 c/u)		Q. 2,000.00	
			Proyección e implementación de la guía al personal.	Alcalde Municipal.			
						<b>TOTAL</b>	<b>Q. 8,000.00</b>

FUENTE: elaboración propia, julio de 2007.

### **3.2.1.3 Estrategia 3. Motivación al cliente interno de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.**

En la investigación realizada al cliente interno de la Municipalidad, se determinó que los trabajadores se encuentran desmotivados, y la actitud es poco amigable entre los compañeros y los vecinos. Según la mayoría de trabajadores el salario devengado no es el adecuado para el grado de responsabilidad que conllevan los puestos de trabajo, ya que casi todos devengan el salario mínimo establecido por la ley; además, comentan que el ambiente de trabajo no es del todo agradable, no existe colaboración, compañerismo, ni armonía y que prevalecen preferencias de parte de la Alcaldía, para algunas áreas.

Por lo anterior se sugiere lo siguiente:

#### **a. Motivación al cliente interno**

Para motivar al cliente interno de la Municipalidad, se ha propuesto anteriormente la capacitación al personal y la elaboración de una guía, para mejorar la calidad del servicio al cliente, relaciones humanas y trabajo en equipo.

Asimismo, se señala la importancia de la participación del Alcalde, en lo referente a la realización de reuniones frecuentes con el personal, para motivarlo e incentivarlo hacia el buen desempeño laboral.

#### **b. Incentivos para el cliente interno**

##### **• Incentivo económico**

Debido a que la mayoría de trabajadores devengan el salario mínimo y que manifiestan inconformidad al respecto, se proponen las siguientes alternativas:

- **Propuesta de incremento salarial a todo el personal:**
  - El incremento puede ser de la misma cantidad para todo el personal.
  - Se puede elegir un porcentaje general aplicado al salario particular de cada puesto de trabajo.
  - Se puede aplicar de acuerdo a un porcentaje de calificación, otorgado por desempeño laboral, aplicado a cada puesto de trabajo.
  
- **Ofrecer un bono de Q. 1,000.00 para los dos mejores trabajadores del mes.**
  - Cada jefe de departamento se encargará de controlar y evaluar el desempeño laboral de los integrantes de su área de trabajo y de forma confidencial, propondrá al trabajador que haya obtenido mejores resultados, para representar su departamento y participar con los representantes de las otras áreas. La selección de los dos mejores trabajadores del mes, la realizarán los jefes de departamento y el Alcalde Municipal.
  
- **Promoción profesional**

La promoción profesional no es posible aplicarla a la Municipalidad, porque los puestos ya están presupuestados y definidos, y no existe la facilidad de promover ascensos. Sin embargo, se puede capacitar al personal para que desempeñe diversos puestos de trabajo, de esta manera se evitará la monotonía y se promoverá un espíritu de colaboración e identificación de los trabajadores, no solo con su departamento sino con la Municipalidad.

- **Incentivo no monetario**

El reconocimiento, ejerce una función motivadora poderosa sobre el trabajador, ya que genera en el individuo, una sensación de autorrealización, por la admiración y respeto, comunicada por los jefes y compañeros. Los reconocimientos propuestos pueden ser:

- De forma verbal: de manera privada o pública.
- De forma escrita: a través de un diploma o carta de reconocimiento.
- A través de un pín o medalla de reconocimiento.
- A través de un presente.
- Cena o almuerzo gratuito en un buen restaurante (para él o ella, y/o también su familia).
- Paquete de paseo, con gastos pagados (para dos, y/o también la familia).
- Un día libre con goce de sueldo.

- ❖ **Forma de aplicación**

El reconocimiento, puede variar dependiendo de las características de las personas seleccionadas, y de igual manera, se puede combinar con otro, por ejemplo: un paquete de paseo en un día libre con goce de sueldo.

- ❖ **Tiempo de aplicación**

Las técnicas de incentivo no monetario, pueden ser aplicadas de forma trimestral o semestral.

- ❖ **Costo de aplicación**

Para la aplicación de las técnicas de incentivos no monetarios, se estima la cantidad de Q. 2,000.00 trimestrales.

**Cuadro 9**  
**PLAN DE ACCIÓN**  
**ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN AL CLIENTE INTERNO DE LA**  
**MUNICIPALIDAD DE LA DEMOCRACIA, ESCUINTLA**

<b>Objetivo:</b> motivar al personal de la Municipalidad, para mejorar la calidad del servicio.							
<b>No</b>	<b>META</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO</b>
1	Que el personal de la Municipalidad de sienta motivado y de lo mejor de sí, para brindar un mejor servicio.	Motivación al cliente interno de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.	Motivación al cliente interno.  Incentivo económico al personal municipal.  Incentivo no monetario para el personal municipal.	Alcalde Municipal y autoridades municipales.	La que indique el Alcalde Municipal	Incentivo económico al personal municipal. (Anual)  Incentivo no monetario para el personal municipal. (Anual)	Q. 24,000.00  Q. 8,000.00
						<b>TOTAL</b>	<b>Q. 32,000.00</b>

FUENTE: elaboración propia, julio de 2007.

#### **3.2.1.4 Estrategia 4. Recepción y manejo, de quejas y sugerencias del cliente interno (trabajadores) de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.**

En la investigación se determinó que el personal de la Municipalidad sí expone sus desacuerdos, opiniones y sugerencias, con respecto a las políticas, procedimientos y acontecimientos de la Municipalidad. Dichos aportes son muy importantes, ya que los trabajadores son los que viven diariamente las experiencias, los que realizan el trabajo y conocen el desempeño de la misma. Por todo esto es importante conocer, por qué razones se encuentran desmotivados y cuáles son los aspectos que consideran, se deben cambiar, para solucionar esta situación y mejorar el servicio.

Se considera oportuno proponer una estrategia que señale a los trabajadores, las técnicas a utilizar para la recepción y manejo de las quejas y sugerencias.

##### **a. Técnicas para la recepción y manejo, de las quejas y sugerencias del cliente interno (trabajadores) de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.**

###### **a. 1 Boleta para las quejas y sugerencias, del cliente interno.**

La boleta de quejas y sugerencias, debe describir el objetivo que se pretende alcanzar con la aplicación de la misma, y debe contener las preguntas clave para mejorar la calidad del servicio. (Véase anexo 6)

###### **a. 2 Ubicar un buzón para depositar las boletas de quejas y sugerencias.**

Para depositar las boletas de quejas y sugerencias, es necesaria la ubicación estratégica de un buzón, en un punto clave, de tal manera que sea accesible para todos los trabajadores.

- **Propósito**

El propósito de esta estrategia es motivar, hacer participe a todo el personal de los cambios y mejoras del servicio de la Municipalidad, y conocer sus opiniones acerca de los aspectos que considera necesarios para mejorar el servicio.

- **Alcance**

Esta técnica concierne y es aplicable a todo el personal de la Municipalidad.

- **Responsabilidad**

La correcta aplicación de esta técnica, es responsabilidad cada Jefe de Departamento, el Alcalde Municipal y su secretaria.

**a. 3 Motivación del trabajador a presentar quejas y sugerencias**

Los encargados de motivar al personal a realizar quejas y sugerencias, son los jefes de departamento y el Alcalde Municipal, para lo cual deben llevarse a cabo reuniones de motivación, de forma periódica, en las cuales se señale la importancia que tiene para la Municipalidad el aporte y participación de los trabajadores.

**a. 4 Informe de las quejas y sugerencias**

La secretaria será la encargada de dar a conocer al Alcalde el informe sobre las quejas y sugerencias del personal. Este documento será presentado semanalmente, y solo en casos emergentes se informará de inmediato.

**Cuadro 10**  
**PLAN DE ACCIÓN**  
**ESTRATEGIA DE RECEPCIÓN Y MANEJO, DE QUEJAS Y SUGERENCIAS**  
**DEL CLIENTE INTERNO, DE LA MUNICIPALIDAD DE LA DEMOCRACIA,**  
**ESCUINTLA**

<b>Objetivo:</b> conocer las quejas y sugerencias del cliente interno.							
<b>No</b>	<b>META</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>COSTO</b>
8	Conocer la opinión del personal, acerca de los aspectos del servicio en que se está fallando y las sugerencias para mejorarlo.	Recepción y manejo, de quejas y sugerencias del cliente interno, de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.	Elaboración de boletas, para las quejas y sugerencias de personal municipal.	Secretaria del Alcalde Municipal.	La que indique el Alcalde Municipal.	Impresión de boletas de quejas y sugerencias del cliente interno y 50 fotocopias.	Q. 20.00
			Ubicación del buzón para depositar las boletas de quejas y sugerencias del personal municipal.	Secretaria del Alcalde Municipal.		Fólderes y ganchos.	Q. 12.00
			Elaboración y presentación del informe al Alcalde Municipal.	Secretaria del Alcalde Municipal.		Buzón de quejas y sugerencias.	Q. 200.00
			Motivación del trabajador a presentar quejas y sugerencias.	Jefes de departamento y Alcalde Municipal.			
						<b>TOTAL</b>	<b>Q. 232.00</b>

FUENTE: elaboración propia, julio de 2007.

**3.2.1.5 Estrategia 5. Fortalecimiento del apoyo recibido de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, así como la búsqueda de cooperación profesional y económica de otras instituciones para el desarrollo del municipio de La Democracia, Escuintla, aplicando estrategias de Relaciones Públicas.**

La propuesta consiste en la aportación de ideas estratégicas, de búsqueda de apoyo profesional y económico, de diferentes instituciones públicas y privadas para la realización y culminación de obras en beneficio del municipio.

Para llevar a cabo esta estrategia, se señalarán las principales áreas de servicio al vecino, que se considera necesario mejorar en el municipio de La Democracia, Escuintla: área de salud, educación, vivienda, turismo, infraestructura y carreteras.

**Salud:** para mejorar el área de salud se recomienda, buscar el apoyo de las universidades, para que por medio de la Facultad de Medicina y Odontología, se facilite la práctica profesional supervisada, de estudiantes del último año de carrera profesional, en el centro de salud, para atender a pacientes que requieran apoyo.

**Educación:** para fortalecer la educación, de igual manera se recomienda, establecer contactos con las diferentes universidades para introducir, extensiones universitarias, de diferentes carreras, y de esta manera facilitar el acceso de la educación superior a los habitantes del municipio.

**Vivienda:** se recomienda buscar contactos de instituciones como FONAPAZ, para realizar obras de vivienda, negociaciones con bancos que promuevan el desarrollo rural, que puedan facilitar créditos, para las personas de escasos recursos.

**Turismo:** se puede establecer contacto con instituciones nacionales como el INGUAT, Cementos Progreso, Cervecería Centroamericana, Pollo Campero y otras entidades, para solicitar apoyo financiero y fomentar el turismo, ya que el Municipio de La Democracia, Escuintla, cuenta con grandes fortalezas turísticas potenciales como: gran riqueza natural y cultural, un clima cálido acogedor y con playas que pueden ser de gran atractivo turístico; asimismo, cuenta con un museo arqueológico en el cual se encuentran recopiladas varias piezas arqueológicas de la Cultura Olmeca, que hace muchos años habitó el municipio.

### **Infraestructura y carreteras**

Se puede negociar con otros Alcaldes de municipios vecinos, con los principales productores del municipio, Cementos Progreso y otras entidades, el mejoramiento de carreteras de acceso a las playas, construcción de puentes, e implantación de pasarelas (principalmente para las áreas educativas donde existe gran afluencia de niños y jóvenes).

#### **a. Objetivos**

- El aprovechamiento de los recursos potenciales del municipio.
- La utilización de las Relaciones Públicas para contactar nuevas fuentes de financiamiento y apoyo profesional.
- El desarrollo del municipio.

#### **b. Propósito**

Promover el desarrollo del municipio, por medio del aprovechamiento de los recursos existentes, la búsqueda fuentes potenciales de apoyo profesional y financiero, para la culminación y creación obras de beneficio social.

**c. Alcance**

La estrategia de Relaciones Públicas, concierne a todo el municipio de La Democracia, Escuintla, a los contactos potenciales de financiamiento y apoyo profesional, y a los municipios vecinos.

**d. Responsabilidad**

La aplicación de esta estrategia, corresponde al Alcalde Municipal y al Jefe del Departamento de Relaciones Públicas.

**e. Costo**

De momento, no es posible precisar el costo que conlleva la aplicación de la estrategia de Relaciones Públicas, ya que el costo de llamadas telefónicas, viáticos u otro gasto en que se pueda incurrir al aplicarla, depende de la aprobación de las ideas que la administración municipal considere factibles. Sin embargo, se propone para los gastos de representación, viáticos, u otros, la cantidad de Q. 10,000.00 anuales.

**Cuadro 11**  
**PLAN DE ACCIÓN**  
**ESTRATEGIA DE RELACIONES PÚBLICAS PARA FORTALECER EL APOYO RECIBIDO**  
**DE INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS, Y BÚSQUEDA, DE COOPERACIÓN**  
**PROFESIONAL Y ECONÓMICA DE OTRAS INSTITUCIONES, PARA EL DESARROLLO**  
**DEL MUNICIPIO DE LA DEMOCRACIA, ESCUINTLA**

<b>Objetivo:</b> aprovechar los recursos potenciales para el desarrollo del municipio.							
<b>No</b>	<b>META</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO</b>
1	La optimización de los recursos y el desarrollo del municipio.	Estrategia de Relaciones Públicas para fortalecer el apoyo recibido de instituciones públicas y privadas, y búsqueda, de cooperación profesional y económica de otras instituciones, para el desarrollo del municipio de La Democracia, Escuintla.	Establecer contactos clave, para la negociación y búsqueda de cooperación.	Alcalde Municipal y Jefe del Departamento de Relaciones Públicas.	La que indique el Alcalde Municipal.	Se estima para viáticos y gastos de representación.	Q.10,000.00
						<b>TOTAL</b>	<b>Q.10,000.00</b>

FUENTE: elaboración propia, julio de 2007.

### **3.2.2 Propuesta de estrategias de servicio al cliente externo de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.**

#### **3.2.2.1 Estrategia 1. Recepción y manejo, de quejas y sugerencias del cliente externo (vecino) de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.**

Se considera de gran importancia, conocer los criterios y el sentir de los vecinos, acerca del servicio que le presta la Municipalidad, ya que de otra manera no será posible conocer cuáles son sus expectativas, si se están cumpliendo o no y mejor aún, saber cuáles son los aspectos que ellos consideran que se deben mejorar, para cumplir con ellas; por tal razón, es oportuno proponer una estrategia, que señale las técnicas a utilizar para la recepción y manejo, de las quejas y sugerencias de del cliente externo.

Las técnicas propuestas para la recepción y manejo de las quejas y sugerencias del cliente externo (vecino) de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla son:

#### **a. Técnica del buzón de quejas y sugerencias del cliente externo.**

##### **a. 1 Buzón de quejas y sugerencias del cliente externo.**

Esta técnica consiste en la ubicación estratégica de un buzón, para que sea visible, accesible para los vecinos que visitan la Municipalidad, y puedan depositar las boletas de quejas y sugerencias.

##### **a. 2 Boleta para las quejas y sugerencias, del cliente externo (para depositar en buzón).**

La boleta de quejas y sugerencias, debe dar a conocer el objetivo que se pretende alcanzar con la aplicación de la misma, y las preguntas respectivas, para evaluar constantemente el grado de satisfacción e

insatisfacción de los vecinos, y que la Municipalidad pueda mejorar la calidad del servicio. (Véase anexo 7)

Para la recepción de las boletas, se reubicará a un miembro del Departamento de Relaciones Públicas, quien se encargará de la atención y servicio al cliente.

**b. Técnica de la encuesta para conocer las quejas y sugerencias del cliente externo.**

**b.1 Encuesta para conocer las quejas y sugerencias del cliente externo.**

Esta técnica se debe aplicar a los vecinos, luego de haber sido atendidos en la Municipalidad, para conocer sus opiniones, acerca del servicio, por medio de una boleta de encuesta. La encuesta será realizada por la persona encargada de atención y servicio al cliente, quien debe realizar un informe y trasladarlo al Jefe del Departamento de Relaciones Públicas, ya que este departamento será el Principal encargo de promover el mejoramiento de imagen de la Municipalidad.

**b.2 Boleta de encuesta para conocer las quejas y sugerencias del cliente externo.**

Consiste en un cuestionario, que debe describir el objetivo que se pretende lograr, preguntas abiertas y cerradas, para recabar toda la información relacionada con el servicio que brinda la Municipalidad, determinar aspectos que los vecinos puedan considerar agradables o desagradables, medir el grado de satisfacción e insatisfacción de los mismos. La técnica de encuesta, permitirá clasificar las diferentes opiniones de los vecinos, los aspectos que se deben mejorar, para desarrollar nuevas tácticas y trabajar en una mejora continua de la calidad del servicio. (Véase anexo 5)

- **Propósito**

El propósito de las técnicas de buzón y encuesta, para conocer las quejas y sugerencias del cliente externo, es conocer el grado de satisfacción e insatisfacción de los vecinos, las opiniones acerca de los aspectos que consideran necesarios mejorar para que el servicio cumpla con sus expectativas, y motivarlos haciéndolos participe, de los cambios, y mejoras del servicio de la Municipalidad.

- **Alcance**

La aplicación de estas técnicas corresponde y es aplicable a todos los vecinos que visitan la Municipalidad.

- **Responsabilidad**

La correcta aplicación de estas técnicas es responsabilidad, de la persona encargada de atención y servicio cliente y del Jefe del Departamento de Relaciones Públicas.

**c. Motivación al vecino a presentar quejas y sugerencias**

La persona responsable de motivar al vecino a presentar quejas y sugerencias es el encargado de servicio al cliente, quien en las entrevistas habituales con los vecinos, debe persuadirlos para que aporten sus opiniones, personalmente, a través del buzón y por medio del cuestionario, dependiendo la ocasión, haciendo énfasis en que, lo que se pretende es mejorar la calidad del servicio.

**d. Informe de las quejas y sugerencias**

La persona encargada de servicio al cliente es quien informará al Jefe de Relaciones Públicas, las quejas y sugerencias del vecino. El informe de

las quejas y sugerencias de los vecinos obtenidas a través la técnica de buzón, será presentado semanalmente, y solo en casos emergentes se informará de inmediato. El informe de las quejas, opiniones y sugerencias de los vecinos, obtenidas a través de la técnica de encuesta, será presentado cada mes, durante los primeros seis meses de implementación, y posteriormente se presentará cada tres meses. El Jefe del Departamento de Relaciones Públicas es quien informará al Alcalde Municipal sobre los resultados obtenidos.

**Cuadro 12**  
**PLAN DE ACCIÓN**  
**ESTRATEGIA DE RECEPCIÓN Y MANEJO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS**  
**DEL CLIENTE EXTERNO, DE LA MUNICIPALIDAD DE LA DEMOCRACIA,**  
**ESCUINTLA**

<b>Objetivo:</b> conocer las quejas y sugerencias del cliente externo.							
<b>No</b>	<b>META</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>COSTO</b>
1	Conocer la opinión de los vecinos, acerca de los aspectos del servicio en que se está fallando y las sugerencias para mejorarlo.	Recepción y manejo de quejas y sugerencias del cliente externo, de La Municipalidad de La Democracia, Escuintla.	Elaboración de boletas, de quejas y sugerencias del vecino, (para depositar en el buzón).  Ubicación de buzón de de quejas y sugerencias del vecino.  Elaboración de la boleta de encuesta, para conocer las quejas, sugerencias del vecino.  Encuesta para conocer las quejas y sugerencias.	Encargado de servicio y atención al cliente.          Jefe del Departamento de Relaciones Públicas.	La que indique el Alcalde Municipal	Impresión de boletas de quejas y sugerencias del cliente externo (para depositar en el buzón) y 100 fotocopias.  Buzón de quejas y sugerencias.  Impresión de boletas de encuesta del cliente externo y 1000 fotocopias.  Fólderes y ganchos.	Q. 35.00  Q. 200.00  Q. 250.00  Q. 24.00
						<b>TOTAL</b>	<b>Q. 509.00</b>

FUENTE: elaboración propia, julio de 2007.

### **3.2.2.2 Estrategia 2. Estrategia de manejo de las filas de espera y generación del ambiente apropiado al cliente externo de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.**

#### **a. Ubicación de una persona que reciba a los vecinos en la puerta de ingreso, les de la bienvenida y los oriente al área que les corresponda**

Para manejar las filas de espera necesario contar con una persona que realice estas y otras actividades, relacionadas con la atención y servicio al cliente y para ello se propone:

##### **a.1 La reubicación de un miembro del Departamento de Relaciones Públicas, para ocupar el puesto de Encargado de Atención y Servicio al Cliente**

La implementación de este puesto es importante, ya que en la Municipalidad, no existe una persona encarga de brindar información en el área de ingreso de las instalaciones.

#### **Descripción del puesto**

Se propone la reubicación para este puesto de trabajo, a un miembro del Departamento de Relaciones Públicas, debido a que por el momento, la Municipalidad no cuenta con el espacio físico suficiente para crear un nuevo departamento; además, por ser un año electoral, se sugiere esperar para la contratación de una persona que ocupe el cargo. Este puesto es de carácter administrativo y las principales funciones, y atribuciones que debe cumplir son:

**Atribuciones**

- Recibir y dar la bienvenida a los vecinos.
- Brindar la información que requieran los vecinos.
- Orientar y guiar a los vecinos al área que corresponda.
- Informar a los vecinos lo que necesitan hacer para realizar sus diligencias.
- Ayudar al vecino con cualquier duda o problema que manifieste.
- Clasificar a los vecinos que deben esperar y los que pueden ser atendidos inmediatamente, orientándolos al área que le corresponda.
- Informar a los vecinos sobre la importancia de dar a conocer sus quejas y sugerencias. (Véase estrategia 1 del cliente externo)
- Inducir al vecino a depositar sus quejas o sugerencias en el buzón. (Véase estrategia 1 del cliente externo)
- Recolectar las boletas de quejas y sugerencias del buzón, que hayan sido depositadas por el vecino.
- Encuestar mensualmente a los vecinos, luego de haber sido atendidos en la Municipalidad, para conocer sus opiniones, sugerencias y su grado de satisfacción e insatisfacción, acerca del servicio. (Véase estrategia 1 del cliente externo)
- Comunicar al Jefe del Departamento de Relaciones Públicas, cualquier queja del vecino o situación desagradable, que observe, con respecto al trato del personal hacia el vecino.
- Asegurar y procurar el bienestar del vecino, desde su ingreso y durante su estancia en la Municipalidad.

**Autoridad**

- La persona encargada de atención y servicio al cliente, está autorizado para orientar y brindar información al vecino; de igual

manera, debe comunicar al Jefe del Departamento de Relaciones Públicas las quejas y sugerencias de los mismos y cualquier situación desagradable que observe en la prestación del servicio.

### **Responsabilidad**

- Asegurarse de que el vecino sea bien atendido.
- Cumplir con todas sus atribuciones.
- Contribuir a la mejoría continua del servicio.

### **Relaciones de trabajo**

#### **Externas**

- Con los vecinos y otros visitantes de la Municipalidad

#### **Internas**

- Con el Jefe del Departamento de Relaciones Públicas.
- Con todo el personal de la Municipalidad, principalmente los encargados de atender a los vecinos.

### **b. Hacer que la espera sea divertida o al menos tolerable.**

Para que los clientes que no puedan ser atendidos de inmediato, realicen su espera de una manera agradable dentro las instalaciones de la Municipalidad, se propone:

- Que se concluya la construcción del nuevo edificio municipal, el cual cuenta con cuatro niveles, por lo que los vecinos serán atendidos dentro de las instalaciones y de manera amplia.
- Que la sala de espera sea amueblada cómodamente y que los vecinos que deban esperar para ser atendidos lo hagan sentados.

- Que sea colocado un televisor en la sala de espera de los vecinos, en el cual se observen programas informativos del país y de las obras realizadas en la Municipalidad.
- Que sean colocados en un mueble accesible, periódicos, revistas económicas, culturales e informativas, para que los vecinos se distraigan durante su estancia en la Municipalidad.
- Que sea instalado en la sala de espera, un dispensador de agua pura, que esté a disposición de los vecinos.

- **Propósito**

El propósito de la implementación de esta estrategia es lograr que la estancia del personal dentro de las instalaciones de la Municipalidad, sea acogedora, agradable y cómoda.

- **Alcance**

La estrategia es aplicable a todos los vecinos y personas que visiten la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.

- **Responsabilidad**

El bienestar de los vecinos y demás personas que visiten la Municipalidad, es responsabilidad del encargado de atención y servicio al cliente; asimismo, de todos los trabajadores de la Municipalidad.

- **Costo**

El costo de la implementación de esta estrategia se detalla en el cuadro 13:

**Cuadro 13**  
**Costo de la propuesta para manejar las filas de espera y generar el ambiente apropiado, al cliente externo de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**

<b>CONCEPTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO</b>
Sillas para la sala de espera	(30 sillas a Q. 200.00 c/u)	Q. 6,000.00
Televisor para la sala de espera	(marca Sony de 27")	Q. 5,000.00
Mueble para colocar el periódico, revistas, etc.		Q. 500.00
Dispensador de agua pura	(marca General Electric)	Q. 1,200.00
<b>TOTAL</b>		<b>Q. 12,700.00</b>

FUENTE: elaboración propia, julio de 2007.

**Cuadro 14**  
**PLAN DE ACCIÓN**  
**ESTRATEGIA DE MANEJO DE LAS FILAS DE ESPERA Y GENERACIÓN DEL**  
**AMBIENTE APROPIADO AL CLIENTE EXTERNO DE LA MUNICIPALIDAD DE LA**  
**DEMOCRACIA, ESCUINTLA**

<b>Objetivo:</b> generar el ambiente apropiado, al cliente externo de La Municipalidad de La Democracia, Escuintla.							
<b>No.</b>	<b>META</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO</b>
2	Lograr que la estancia de los vecinos dentro de las instalaciones municipales sea grata.	Reducción del tiempo en la prestación del servicio al cliente externo de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, a través del manejo de las filas de espera y generación del ambiente apropiado	Reubicación de un miembro del Departamento de Relaciones Públicas, para que se encargue de la atención y servicio al cliente.  Compra de mobiliario y equipo necesario para hacer más placentera la espera.	Alcalde Municipal y Jefe de Relaciones Públicas.  Secretaria del Alcalde Municipal y Alcalde Municipal.	La que indique el Alcalde Municipal.	Sillas para la sala de espera. (30 sillas a Q. 200.00 c/u)  Televisor para la sala de espera. (marca Sony de 27")  Mueble para colocar el periódico, revistas, etc.  Dispensador de agua pura. (marca General Electric)	Q. 6,000.00  Q. 5,000.00  Q. 500.00  Q.1,200.00
						<b>TOTAL</b>	<b>Q.12,700.00</b>

FUENTE: elaboración propia, julio de 2007.

### **3.2.3 Propuesta de estrategias para el cambio de imagen de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.**

Es necesario hacer notar que las estrategias propuestas, anteriormente así como las de este espacio, están diseñadas para mejorar la calidad del servicio al cliente, y enfocadas al mejoramiento de la imagen de la Municipalidad, de La Democracia, Escuintla. Para lograr el mejoramiento óptimo de la imagen, es necesario integrar otras estrategias, y para facilitar el desarrollo de las mismas, se deben considerar tres aspectos: mercadotecnia enfocada a las personas, publicidad de la nueva imagen corporativa, y rediseño y decoración de las instalaciones de la Municipalidad.

Con las estrategias de mejoramiento de la tecnología; capacitación en servicio al cliente, relaciones humanas y trabajo en equipo, elaboración de la guía de apoyo; y motivación del cliente interno; se pretende realizar una mercadotecnia enfocada a las personas, en la que se modifiquen las actitudes, comportamiento y la imagen del personal; sin embargo, para mejorar la imagen del personal, se ha considerado necesario integrar la siguiente estrategia:

#### **3.2.3.1 Estrategia 1. Mejoramiento del aspecto personal de los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, a través del diseño y facilitación de un uniforme y cambio de imagen.**

En la Municipalidad se observó, y se consultó al cliente interno y externo al respecto de la imagen del personal. Los trabajadores manifestaron, que desean se les proporcione un uniforme, ya que algunas personas no poseen los recursos suficientes para vestir adecuadamente y estar siempre presentables. Asimismo, algunos vecinos indicaron que el personal luciría mejor si le facilitara un uniforme. Debido a lo anterior se propone:

**A. Subcontratación (outsourcing) de una institución que asesore a la Municipalidad, para la adquisición de un uniforme:** adecuado a las condiciones del clima, modesto y que sea del agrado de la mayoría. La propuesta cotizada consiste en:

- Falda para las damas y pantalón para los caballeros, de tela tipo tejín, color gris.
- Blusa para las damas y camisa para los caballeros, de tela tipo dacrón, color amarillo. Por las condiciones del clima cálido, se sugiere blusa y camisa manga corta.

**B. Subcontratación (outsourcing) de los servicios de una estética o sala de belleza:** que oriente y le ayude al trabajador, a mejorar su imagen y arreglo personal, especialmente a las damas. La propuesta consiste en:

- Corte y cambio de color de cabello, asesoría de maquillaje, y lo que se considere necesario, para mejorar la imagen de las damas.
- Corte de cabello para los caballeros.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con esta estrategia son los siguientes:

**a. Objetivos**

- Motivar e incentivar al personal.
- Orientar al personal, especialmente a las damas, en su arreglo personal para que siempre se vean y se sientan bien.
- Mejorar la imagen del personal de la Municipalidad.

**b. Alcance**

- La facilitación del uniforme y cambio de imagen, será aplicada al cliente interno de la Municipalidad.

**c. Responsabilidad de la implementación**

- El Alcalde Municipal deberá aprobar la aplicación de esta estrategia y facilitar los recursos financieros para llevarla a cabo.
- La secretaria del Alcalde Municipal, junto con los expertos en elaboración de los uniformes y cambio de imagen, se encargarán de coordinar las actividades, a desarrollar.

**d. Tiempo de duración**

- El tiempo estimado para desarrollar las actividades, de diseño, elaboración y entrega de los uniformes es de 30 días.
- Para la orientación, asesoría y cambio de imagen del personal es necesario un día.

**e. Costo de la elaboración de uniformes y cambio de imagen.**

A continuación se da a conocer el presupuesto de la implementación de esta estrategia:

**Cuadro 15**  
**Presupuesto del uniforme**

<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	
<b>DAMAS</b>			
FALDA	Q. 60.00	14	Q. 840.00
BLUSA	Q. 60.00	14	Q. 840.00
SUB TOTAL			<b>Q. 1,680.00</b>
<b>CABALLEROS</b>			
PANTALÓN	Q. 95.00	23	Q. 2,185.00
CAMISA	Q. 85.00	23	Q. 1,955.00
SUB TOTAL			<b>Q. 4,140.00</b>
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 5,820.00</b>

FUENTE: Moda y Estilo, S. A., julio de 2007.

**Cuadro 16**  
**Presupuesto del cambio de imagen**

<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	
<b>DAMAS</b>			
CAMBIO DE IMAGEN	Q. 150.00	14	Q. 2,100.00
<b>CABALLEROS</b>			
CAMBIO DE IMAGEN	Q. 35.00	23	Q. 805.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 2,905.00</b>

FUENTE: Imagen y Belleza, julio de 2007.

**3.2.3.2 Estrategia 2. Dar a conocer o comunicar la nueva imagen corporativa de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, aplicando estrategias de publicidad.**

La estrategia de publicidad consiste en hacer uso de la fortaleza del Departamento de Relaciones Públicas, para dar a conocer la nueva imagen de la Municipalidad lograda, luego de la implementación de las estrategias propuestas anteriormente. Considerando, que la Municipalidad

cuenta con un Departamento de Relaciones Públicas organizado y con un espacio diario en el programa Noti-Demo (noticiero informativo de las obras municipales, vía cable), que se transmite a las 20 horas; únicamente, se debe implementar la información de mejoramiento en la calidad del servicio, instalaciones e imagen municipal.

**a. Objetivos**

- Dar a conocer los logros y cambios positivos de la Municipalidad.
- Comunicar la importancia que tiene el vecino para la Municipalidad.
- Generar y promover el cambio de imagen de la Municipalidad hacia el vecino.

**b. Alcance**

- La publicidad del cambio de imagen será transmitida a todo el municipio de La Democracia, Escuintla.

**c. Responsabilidad de la implementación**

- El Alcalde Municipal deberá aprobar la aplicación de esta estrategia y facilitar los recursos financieros para llevarla a cabo.
- El Departamento de Relaciones Públicas, será el encargado de llevar a cabo esta labor, a través del programa Noti-Demo.

**d. Tiempo de duración**

La comunicación del cambio de imagen a través del Noti-Demo, será transmitida frecuentemente, durante un período estimado de seis meses, o hasta que se haya logrado, que los vecinos tengan una imagen positiva de la Municipalidad.

**e. Costo de la aplicación de la estrategia**

Considerando que la Municipalidad ya cuenta con un contrato,

realizado con la empresa de cable para transmitir el programa Noti-Demo; esta estrategia, no requiere ningún costo adicional, ya que la comunicación del cambio de imagen, será transmitida como una obra más realizada por la administración municipal.

**Cuadro 17**  
**PLAN DE ACCIÓN**  
**ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO DE IMAGEN DE LA MUNICIPALIDAD DE**  
**LA DEMOCRACIA, ESCUINTLA**

<b>Objetivo:</b> cambiar y dar a conocer la nueva imagen de la Municipalidad de la Democracia, Escuintla.							
<b>No</b>	<b>META</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO</b>
1	Mejorar y cambiar la imagen de la Municipalidad.	Mejoramiento del aspecto personal de los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, a través del diseño y facilitación de un uniforme y cambio de imagen	Diseño y elaboración del uniforme.	Secretaria del Alcalde y empresas subcontratadas.	La que indique el Alcalde Municipal.	Uniformes y cambio de imagen de damas.	Q.3,780.00
			Cambio de imagen para las damas y caballeros.			Uniforme y cambio de imagen de Caballeros.	Q.4,945.00
2	Dar a conocer la nueva imagen corporativa.	Dar a conocer o comunicar la nueva imagen corporativa de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, aplicando estrategias de publicidad.	Transmitir en el programa Noti-Demo la nueva imagen corporativa que proyecta la Municipalidad.	Alcalde Municipal y Jefe de Relaciones Públicas.	La que indique el Alcalde Municipal.		
						<b>TOTAL</b>	<b>Q. 8,725.00</b>

FUENTE: elaboración propia, julio de 2007.

Respecto al rediseño y decoración de las instalaciones de la Municipalidad, de La Democracia, Escuintla, se determinó en la investigación que uno de los aspectos que más afecta la imagen de la Municipalidad, es la condición actual de las instalaciones; sin embargo, ya se han tomado medidas al respecto, y se está construyendo un nuevo edificio de cuatro niveles, para que el personal se desenvuelva ampliamente y se ofrezca a los vecinos las comodidades que se merece. Por lo que únicamente, se recomienda, se siga construyendo para solucionar dicha situación.

### **3.3 Presupuesto para la implementación de las estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la imagen de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.**

A continuación se detalla, el presupuesto de la implementación de las estrategias que se han considerado necesarias, para mejorar el servicio al cliente interno, externo y la imagen de la Municipalidad:

#### **3.3.1 Presupuesto de estrategias de servicio al cliente interno de La Municipalidad de La Democracia, Escuintla.**

Para desarrollar las estrategias del servicio al cliente interno se requiere la disposición de los recursos como se señala en el cuadro 18.

**Cuadro 18**  
**Presupuesto de estrategias de servicio al cliente interno de La**  
**Municipalidad de La Democracia, Escuintla**

<b>CONCEPTO</b>	<b>TOTAL</b>
Estrategia 1. Agilización del servicio prestado en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, a través del mejoramiento de la tecnología.	Q. 241,900.00
Estrategia 2. Mejoramiento en la calidad del servicio prestado al cliente externo de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, a través de capacitaciones a los trabajadores en servicio al cliente, relaciones humanas y trabajo en equipo, y elaboración de una guía para apoyar la calidad en el servicio.	Q. 8,000.00
Estrategia 3. Motivación al cliente interno de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.	Q. 32,000.00
Estrategia 4. Recepción y manejo, de quejas y sugerencias del cliente interno (trabajadores) de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.	Q. 232.00
Estrategia 5. Fortalecimiento del apoyo recibido de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, así como la búsqueda de cooperación profesional y económica de otras instituciones para el desarrollo del municipio de La Democracia, Escuintla, aplicando estrategias de Relaciones Públicas.	Q. 10,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q. 292,132.00</b>

FUENTE: elaboración propia, julio de 2007.

### 3.3.2 Presupuesto de estrategias de servicio al cliente externo de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.

Para la implementación de las estrategias del servicio al cliente externo, se señala el presupuesto siguiente:

**Cuadro 19**  
**Presupuesto de estrategias de servicio al cliente externo de la**  
**Municipalidad de La Democracia, Escuintla**

<b>CONCEPTO</b>	<b>TOTAL</b>
Estrategia 1. Recepción y manejo, de quejas y sugerencias del cliente externo (vecino) de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.	Q. 509.00
Estrategia 2. Reducción del tiempo en la prestación del servicio al cliente externo de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, a través del manejo de las filas de espera y generación del ambiente apropiado.	Q. 12,700.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q. 13,209.00</b>

FUENTE: elaboración propia, julio de 2007.

### 3.3.3 Presupuesto de estrategias para el cambio de imagen de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.

Para llevar a cabo el cambio de imagen de la Municipalidad se propuso estrategias, cuyo presupuesto se describe en el cuadro siguiente:

**Cuadro 20**  
**Presupuesto de estrategias para el cambio de imagen de la**  
**Municipalidad de La Democracia, Escuintla**

CONCEPTO	TOTAL
Estrategia 1. Mejoramiento del aspecto personal de los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, a través del diseño y facilitación de un uniforme y cambio de imagen.	Q. 8,725.00
Estrategia 2. Dar a conocer o comunicar la nueva imagen corporativa de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, aplicando estrategias de publicidad. <b>Nota:</b> acá no se señala el costo de aplicación de esta estrategia, puesto que la Municipalidad, cuenta con un contrato establecido con la empresa de cable, para transmitir todas las obras municipales a través del Noti-Demo.	
<b>TOTAL</b>	<b>Q. 8,725.00</b>

FUENTE: elaboración propia, julio de 2007.

### 3.3.4 Presupuesto general para la implementación de las estrategias de servicio al cliente, para el mejoramiento de la imagen de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.

A continuación, se presenta el presupuesto general de la implementación de las estrategias de servicio al cliente, para el mejoramiento de de la imagen de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.

**Cuadro 21**  
**Presupuesto general para la implementación de las estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la imagen de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**

<b>CONCEPTO</b>	<b>TOTAL</b>
Presupuesto de estrategias de servicio al cliente interno de La Municipalidad de La Democracia,	Q. 292,132.00
Presupuesto de estrategias de servicio al cliente externo de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.	Q. 13,209.00
Presupuesto de estrategias para el cambio de imagen de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.	Q. 8,725.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q. 314,066.00</b>

FUENTE: Elaboración propia, julio de 2007.

**3.4 Relación costo beneficio de la aplicación de las estrategias de servicio al cliente interno, externo y para el mejoramiento de la imagen de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.**

Tomando en cuenta el valor elevado que representa la implementación de las estrategias propuestas, se considera oportuno exponer la justificación de dicha inversión.

Se debe recordar que la Constitución de la República, en los dos primeros artículos, menciona que el fin supremo del Estado es proteger a la persona y a la familia, la realización del bien común, garantizarle a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral; y para llevar a cabo dicho fin, es necesario trabajar en conjunto con las Municipalidades del país.

Considerando que las Municipalidades son entidades no lucrativas, es necesario aclarar que los beneficios que se obtendrán al aplicar las

estrategias propuestas, son cualitativos, de la misma manera que lo son los deberes y fines del Estado, por lo que a continuación se señala algunos beneficios cualitativos que se obtendrán:

- ✓ Motivación y bienestar del personal que labora en la Municipalidad.
- ✓ Mejoramiento continuo en la calidad del servicio.
- ✓ Agilización del servicio.
- ✓ Mejoramiento de la imagen de la Municipalidad.
- ✓ Aplicación de la justicia al personal municipal como a los vecinos.
- ✓ Crear condiciones seguridad para el municipio.
- ✓ Generar un espíritu de la paz y armonía para el municipio.
- ✓ Procurar el desarrollo integral de la persona.
- ✓ Desarrollo constante del Municipio.

Se considera oportuno mencionar, que la aplicación de las estrategias propuestas, repercutirá en el mejoramiento del servicio y la imagen de la Municipalidad y permitirá la búsqueda de más apoyo económico, social y profesional, de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, para promover el desarrollo integral del Municipio de La Democracia, Escuintla.

## CONCLUSIONES

1. La falta de estrategias de servicio al cliente en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, ha provocado que los vecinos no se encuentren totalmente satisfechos y que la imagen de la Municipalidad se esté deteriorando. De esta manera se comprueba la hipótesis uno planteada en el plan de investigación.
2. En la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, no se aplican estrategias de servicio al cliente como: el triángulo de marketing de servicios, el modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio y guías de capacitación, enfocadas a mejorar el clima organizacional y la cultura de servicio, que permitan satisfacer y superar las expectativas del vecino. Comprobándose así la hipótesis dos del plan de investigación.
3. En la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, no se realizan evaluaciones periódicas, del servicio prestado a los vecinos.
4. En la Municipalidad no se cuenta con tecnología adecuada y suficiente, ni con la capacitación necesaria para la agilización del servicio.
5. La calidad del servicio que ofrece actualmente la Municipalidad, no permite cumplir con las expectativas del vecino, ya que el personal se encuentra desmotivado, no cuenta con los conocimientos necesarios en servicio al cliente, existen deficiencias en las relaciones humanas y trabajo en equipo; además, existe descontrol y comportamiento inadecuado del personal.

6. La Municipalidad no cuenta con instrumentos administrativos para conocer las opiniones, reclamos, quejas y sugerencias, el grado de satisfacción y cumplimiento de las expectativas, tanto del cliente interno, como del cliente externo.
7. La Municipalidad cuenta con fortalezas como: el Departamento de Relaciones Públicas, personal joven, apoyo del Alcalde, apoyo del gobierno, apoyo de instituciones como FONAPAZ, que no han sido explotados en su totalidad, para aplicar estrategias, con las cuales se puedan obtener más apoyo profesional y financiero, de instituciones públicas y privadas, para la realización de obras sociales en beneficio del municipio.
8. En la Municipalidad de La Democracia, Escuintla no se aplican estrategias para manejar las filas de espera, ni para generar el ambiente apropiado para el vecino.
9. Se determinó que la imagen de la Municipalidad, se ha visto afectada porque el aspecto del personal no es el más deseado, las instalaciones se encuentran en muy mal estado, el servicio es muy lento y la atención es muy mala.

## RECOMENDACIONES

1. Establecer estrategias de servicio al cliente que faciliten el cumplimiento de las expectativas del vecino y que lleven al mejoramiento de la imagen de la Municipalidad.
2. Aplicar estrategias de servicio al cliente como: el triángulo de marketing de servicios, el modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio, guías de capacitación enfocadas a mejorar el clima organizacional y la cultura de servicio, para poder satisfacer y superar las expectativas del vecino, y mejorar la imagen de la Municipalidad.
3. Evaluar periódicamente las estrategias de servicio al cliente, para adaptarlas a los cambios que puedan surgir en el futuro, y no recaer en la misma problemática.
4. Aplicar la estrategia mejoramiento de la tecnología, adaptación de programas y capacitación al personal, para la agilización del servicio.
5. Se debe capacitar al personal y facilitar una guía sobre servicio al cliente, relaciones y trabajo en equipo; asimismo, ubicar en la puerta de ingreso a una persona encargada de Servicio al Cliente, para que reciba y de la bienvenida al vecino; incentivar al personal, para que esté motivado; y, controlar y evaluar, el comportamiento del mismo, para que se pueda mejorar la calidad del servicio y cumplir con las expectativas del vecino.

6. Utilizar las boletas de quejas y sugerencias, que permitan conocer las opiniones y aportes, tanto del personal como del vecino, y se pueda medir el grado de evolución y mejoramiento del servicio.
7. Aplicar la estrategia de Relaciones Públicas para fortalecer el apoyo recibido de instituciones como FONAPAZ, y búsqueda, de cooperación profesional y económica de otras instituciones, para el desarrollo del municipio de La Democracia, Escuintla.
8. Se debe aplicar la estrategia, de manejo de las filas de espera y generación del ambiente apropiado al cliente externo de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.
9. Para mejorar la imagen de la Municipalidad, se debe implementar la estrategia de facilitación de un uniforme y cambio de imagen a todo el personal. Se recomienda la terminación de la construcción del nuevo edificio municipal y sea equipado adecuadamente. Además, se debe hacer uso de la publicidad, para dar a conocer la nueva imagen corporativa; y aplicar e incluir, en el Plan de Trabajo Municipal todas las estrategias antes señaladas, ya que de otra manera no será posible mejorar la imagen de la Municipalidad.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ARMSTRONG, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Legis Editores, S. A. Bogotá, Colombia 1991. 266 páginas
2. ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Constitución Política de la República de Guatemala. Editorial Ayala Jiménez Sucesores. Nueva Edición. Ciudad de Guatemala, 1985. 78 páginas.
3. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Macgraw-Hill, Bogotá, Colombia 1990. 572 páginas.
4. CÓDIGO MUNICIPAL. Sanción al decreto No. 12-2002, Palacio Nacional. Librería Jurídica. Guatemala 9 de mayo, 2002. 69 páginas
5. GARCÍA SORDO, Juan B. Marketing internacional. Editorial Macgraw-Hill, México 2001. 549 páginas.
6. HENÁNDEZ SAGASTUME, Blanca Mariana. Estrategias de servicio al cliente para el desarrollo de una empresa de servicios de supervisión y control de normas de calidad (Tesis). USAC. Guatemala, septiembre de 2006. 258 páginas.
7. KOTLER, Philip y Gary Armstrong. Fundamentos de Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall. Segunda edición. México 1998. 654 páginas.
8. KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Editorial Prentice Hall. México 2001. 737 páginas.

9. LOVELOCK, Christopher. *Mercadotecnia de Servicios*. Tercera Edición. Editorial Pearson Educación, México 1996. 661 páginas.
10. MÉNDEZ JACOBO, Víctor Omar. *Estrategias para la optimización del servicio al cliente en la Dirección General de Migración (Tesis)*. USAC. Guatemala, julio de 2005. 240 páginas.
11. SANDHUSEN, Reichad L. *Mercadotecnia*, Tercera edición en inglés, primera en español. Compañía Editorial Continental México 2002. 660 páginas.
12. ZEITHAML, Valarie y Mary Jo Bitner. *Marketing de servicios*. Segunda Edición, Editorial McGraw-Hill, México 2001. 747 páginas.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### CÁLCULO DE LA MUESTRA CLIENTE EXTERNO DE LA Municipalidad DE LA DEMOCRACIA, ESCUINTLA

#### Formula para el cálculo de la muestra

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

#### En donde

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

Z = 1.96 (número de unidades de desviación estándar desde la media, bajo la curva normal, para una confianza del 95 %).

P = Proporción poblacional (probabilidad de ocurrencia). Por no existir estudios anteriores para usar de base, se utilizará 50%.

Q = Complemento de la proporción poblacional (probabilidad de ocurrencia). Por no existir estudios anteriores para usar de base, se utilizará 50%.

E = Límite de error de 0.05 para una confianza del 95%

#### Datos para el cálculo de la muestra

La población total mayor de 18 años del Municipio de La Democracia, Escuintla es de 12,300 habitantes.

n = ¿?

N = 12,300

Z = 1.96

P = 0.50

$$Q = 0.50$$

$$E = 0.05$$

### **Cálculo de la muestra de la población total mayor de 18 años**

$$n = \frac{1.96^2 (0.50 \times 0.50 \times 12,300)}{0.05^2 (12,300 - 1) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{3.8416 (3075)}{0.0025 (12,299) + 3.8416 (0.25)}$$

$$n = \frac{11,812.92}{31.7079}$$

**n = 372.55 = 373 personas vecinas del municipio de La Democracia, Escuintla.**

$$372.55/12300=.030288 = 3\%$$

Debido que la muestra es menor al 5% de los elementos de la población, no se aplica el factor finito de corrección; determinándose así que el dato a utilizar como muestra representativa es de 373 vecinos.

**ANEXO 2**  
**FOTOGRAFÍAS DE LA Municipalidad DE LA DEMOCRACIA,**  
**ESCUINTLA**

**Imagen 1**  
**Vista de la fachada de la Municipalidad actual de La Democracia,**  
**Escuintla**



FUENTE: trabajo de campo, junio de 2007.

## Imagen 2

### Vista frontal de la Municipalidad actual de La Democracia, Escuintla



FUENTE: trabajo de campo, junio de 2007.

En las imágenes 1 y 2 se refleja el perfil de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla; en donde se observa, la realidad de las instalaciones; además, se puede corroborar que no ofrecen las comodidades necesarias, para los vecinos, ya que hay personas esperando en las afueras del edificio, unas sentadas y otras de pié.

**Imagen 3**  
**Área de Secretaría de la Municipalidad actual de La Democracia,**  
**Escuintla**



FUENTE: trabajo de campo, junio de 2007.

Se da a conocer el diseño, decoración y espacio reducido, en el Área de Secretaría de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, y se observa que hay personas efectuando su espera de pié. (Véase imagen 3)

**Imagen 4**  
**Área de Tesorería de la Municipalidad actual**  
**de La Democracia, Escuintla**



FUENTE: trabajo de campo, junio de 2007.

**Imagen 5**  
**Vista interna del área de Tesorería de la Municipalidad actual**  
**de La Democracia, Escuintla**



FUENTE: trabajo de campo, junio de 2007.

En las imágenes 4 y 5, se aprecia las condiciones del Área de la Tesorería, de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, donde es evidente, que el espacio físico y la imagen, no son las adecuadas para atender a los vecinos.

## ANEXO 3

### CUESTIONARIO A LAS AUTORIDADES DE LA Municipalidad DE LA DEMOCRACIA ESCUINTLA.

#### ENTREVISTA

**Autoridades de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.**

**Tema: Estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la imagen en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.**

**Objetivo:** Identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente de la Municipalidad, para poder crear estrategias que lo optimicen. Para ello se le solitita respetuosamente la proporción de información a través de las siguientes preguntas. La información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad.

#### DATOS GENERALES:

Sexo:  M  F

Edad:

- a. De 18 a 25 años  b. De 26 a 35 años  
 c. De 36 a 45 años  d. De 46 a más años

Estado civil:

- a. Soltero  b. Casado  c. Divorciado  d. Viudo  e. Unido

Grado de escolaridad:



3 ¿Cuáles son las funciones que realiza la Municipalidad?

---

---

4. ¿Existe un departamento de servicio al cliente en la Municipalidad?

a. Si existe       b. No existe

Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 5.

Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 7.

5. ¿Cuáles puestos existen en este departamento?

---

---

---

6 ¿Cuáles son las funciones de cada uno?

---

---

---

### **CAPACITACIÓN**

7 ¿Se encuentran definidos la misión, visión y objetivos de la Municipalidad?

a. Si se encuentran definidos       b. No se encuentran definidos

Si su respuesta es afirmativa, podría describirlos:

Misión \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Visión \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Objetivos \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8 Al momento de integrarse a la Municipalidad, ¿se le brinda capacitación al personal para el cargo que va a ocupar?

a. Si se le brinda capacitación       b. No se le brinda capacitación

9 Se le brinda capacitación al personal en áreas como:

	Si se brinda	No se brinda
a. Relaciones humanas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

10 Según su experiencia en el desarrollo de las actividades diarias, ¿cómo considera el ambiente de trabajo?

a. Siempre agradable       b. A veces agradable  
 c. A veces desagradable       d. Siempre desagradable

Especifique \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11 ¿Cómo considera usted la relación de trabajo entre los trabajadores?

- a. Siempre agradable       b. A veces agradable  
 c. A veces desagradable       d. Siempre desagradable

Especifique \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12 ¿Cómo considera usted la relación de trabajo entre los trabajadores y los vecinos?

- a. Siempre agradable       b. A veces agradable  
 c. A veces desagradable       d. Siempre desagradable

Especifique \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **MOTIVACIÓN**

13 ¿Está usted satisfecho con su trabajo?

- a. Si estoy satisfecho  
 b. No estoy satisfecho

Especifique (el si o el no) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14 ¿Cómo considera la actitud del personal con sus compañeros? (Indique el grado de actitud que mejor refleje su respuesta)

No.	Actitud	Siempre	Regularmente	Algunas veces	Nunca
a.	Amigable				
b.	Respetuosa				
c.	Accesible				

Describe \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

15 ¿Cómo considera la actitud del personal hacia el vecino? (Indique el grado de actitud que mejor refleje su respuesta)

No.	Actitud	Siempre	Regularmente	Algunas veces	Nunca
a.	Amigable				
b.	Respetuosa				
c.	Accesible				

Describe \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

16 ¿Considera usted que los trabajadores están satisfechos con el puesto que desempeñan?

- a. Si están satisfechos                       b. No están satisfechos  
 c. No sabe/ No responde

Especifique (el si, el no o el no sabe) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17 ¿Se le brinda alguna motivación a los trabajadores para que su desempeño sea excelente?

- a. Si se le brinda                       b. No se le brinda

Especifique (el si o el no) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18 ¿Considera usted que el salario para el personal es el adecuado para el puesto que desempeña?

- a. Si es el adecuado                       b. No es el adecuado

Especifique (el si o el no) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19 ¿Se le reconoce y/o premia al personal cuando su desempeño es eficiente?

- a. Si se le reconoce y/o premia  
 b. No se le reconoce y/o premia

Especifique (el si o el no) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20 ¿Se estimula a los trabajadores para mejorar las relaciones de trabajo con sus compañeros?

- a. Si se estimula                       b. No se estimula

Especifique (el si o el no) \_\_\_\_\_

---

---

21 ¿Se estimula a los trabajadores para mejorar las relaciones de trabajo con los vecinos?

- a. Si se estimula                       b. No se estimula

Especifique (el si o el no) \_\_\_\_\_

---

---

### **INFORMACIÓN SOBRE EL SERVICIO**

22 ¿Ha recibido algún tipo de capacitación a cerca del servicio al cliente?

- a. Si ha recibido                       b. No ha recibido

¿Cuál? \_\_\_\_\_

---

23 ¿Capacitan a sus trabajadores para mejorar el servicio al vecino?

- a. Si se les capacita                       b. No se les capacita

Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 24.

Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 27.

24 ¿A quiénes se capacita?

---

25 ¿De qué manera se les capacita?

---

---

26 ¿Con qué frecuencia se les capacita?

---

27 La Municipalidad, ¿evalúa el desempeño de los encargados del servicio al cliente o vecino?

a. Si lo evalúa       b. No lo evalúa

Especifique (el si o el no) \_\_\_\_\_

---

---

28 ¿Cuentan con algún programa de sugerencias del trabajador para mejorar el servicio al vecino?

a. Si se cuenta       b. No se cuenta

Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 29.

Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 30.

29 ¿Cuál es el programa de sugerencias del trabajador para mejorar el servicio al vecino?

---

---

30 ¿Se escuchan y toman en cuenta las opiniones de los trabajadores para mejorar el servicio al vecino?

- a. Si se escuchan y se toman en cuenta
- b. No se escuchan ni se toman en cuenta

Especifique (el si o el no) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

31 ¿Tienen los trabajadores alguna guía de servicio al cliente que les oriente cuando se presenta algún problema con un vecino?

- a. Si tienen
- b. No tienen

¿Cuál? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

32 Si hay algún problema con un vecino ...

- a. Se le autoriza al trabajador resolverlo
- b. El trabajador tiene que consultar antes de tomar una decisión
- c. Otro

Especifique (otro) \_\_\_\_\_

33 Cuando un vecino desea o necesita un servicio en menos tiempo de lo normal, es decir una emergencia, ¿se lo brindan?

- a. Si se le brinda       b. No se le brinda

Especifique (el si o el no) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

34 Si alguna vez se ha brindado un servicio insatisfactorio en la  
Municipalidad, ¿qué medidas se han tomado para resolver esta situación?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

35 ¿Se han realizado investigaciones anteriores que hayan definido, cuáles  
son las expectativas del vecino (qué espera el vecino) con respecto al  
servicio recibido en la Municipalidad?

- a. Si se han realizado       b. No se han realizado

Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 36.

Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 37.

36 ¿Podría dar a conocer cuales son las expectativas del vecino?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

37 ¿Podría enumerar 3 o más problemas en que cree que tenga debilidad la  
prestación de servicio al vecino?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

38 ¿En qué aspectos cree usted que se puede mejorar la prestación de  
servicio al vecino?

---

---

---

39 ¿Qué propone usted para mejorar el servicio al vecino?

---

---

---

**DEMANDA DEL SERVICIO**

40 ¿Cuáles son los servicios que brinda la Municipalidad?

---

---

---

41 ¿Cuáles son los servicios más requeridos en la Municipalidad?

---

---

---

42 ¿En qué época del año es cuando se reciben más vecinos?

---

---

43 ¿En qué día de la semana se reciben más vecinos?

---

44 ¿Cuál es el horario más cargado de trabajo en la Municipalidad?

---

45 ¿Se cuenta con planes de contingencia para cuando la demanda crece?

- a. Si se cuenta       b. No se cuenta

Especifique (el si o el no) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

46 ¿Considera usted que los procesos que se realizan son ágiles y rápidos?

- a. Si son ágiles y rápidos       b. No son ágiles ni rápidos

Especifique (el si o el no) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

47 ¿Considera usted que se cuenta con el personal necesario, para el desarrollo eficiente de las actividades de la Municipalidad?

- a. Si cuenta       b. No cuenta

Especifique (el si o el no) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**IMAGEN**

48 Según su criterio, ¿qué imagen proyecta la Municipalidad de La Democracia, Escuintla?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

49 ¿Han realizado encuestas a los vecinos sobre, qué imagen proyecta la Municipalidad de La Democracia, Escuintla?

- a. Si se han realizado       b. No se han realizado

Si su respuesta es afirmativa, por favor continúe con la pregunta 50.

Si su respuesta es negativa, por favor pasar a la pregunta 51.

50 ¿Qué imagen proyecta al vecino la Municipalidad de La Democracia, Escuintla? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

51 ¿Se han hecho mejoras a las instalaciones de la Municipalidad?

- a. Si se han hecho       b. No se han hecho

Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 52.

Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 53.

52 ¿Han contribuido estas mejoras a brindar un mejor servicio a los vecinos?

- a. Si han contribuido       b. No han contribuido

Especifique (el si o el no) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

53 ¿Considera usted necesario mejorar las instalaciones de la Municipalidad?

- a. Si considero necesario       b. No considero necesario

Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 54.

Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 55.

54 Usted considera que mejorar las instalaciones de la Municipalidad contribuye a:

- a. La comodidad y bienestar del personal  
 b. La comodidad y bienestar del vecino  
 c. Brindar un servicio de mayor calidad  
 d. Mejorar la imagen de la misma  
 e. Todas las anteriores  
 f. Ninguna de las anteriores

55 ¿Existe algún departamento o persona que se encargue de las quejas, reclamos y sugerencias del vecino?

- a. Si existe       b. No existe

a. Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 56.

b. Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 58.

56 ¿Cuáles son las quejas, reclamos o sugerencias más frecuentes que realiza el vecino?

---

---

---

57 ¿Qué medidas se toman para resolver las quejas, reclamos y sugerencias del vecino?

---

---

---

### RELACIONES PÚBLICAS

58 ¿Qué estrategias de comunicación se aplican para dar a conocer todo lo concerniente a la Municipalidad?

---

---

---

59 ¿Qué medios de comunicación se utilizan para dar a conocer todo lo concerniente a la Municipalidad?

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> a. La radio | <input type="checkbox"/> b. Televisión/cable |
| <input type="checkbox"/> c. Internet | <input type="checkbox"/> d. Volantes         |
| <input type="checkbox"/> e. Afiches  | <input type="checkbox"/> f. Otro             |

Favor especifique (otro) \_\_\_\_\_

---

## ANEXO 4

### BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO (Personal laboral)

**Tema: Estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la imagen en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.**

**Objetivo:** Identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente de la Municipalidad, para poder crear estrategias que lo optimicen. Para ello se le solitita respetuosamente la proporción de información a través de las siguientes preguntas. La información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad.

#### DATOS GENERALES

Sexo:  M  F

Edad:

- a. De 18 a 25 años  b. De 26 a 35 años  
 c. De 36 a 45 años  d. De 46 a más años

Estado civil:

- a. Soltero  b. Casado  c. Divorciado  d. Viudo  e. Unido

Grado de escolaridad:

- a. Primaria       b. Secundaria       c. Diversificado  
 d. Universitario       e. Ninguno

Área en que labora \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña \_\_\_\_\_

Funciones principales que realiza (describa) \_\_\_\_\_

---

---

---

Tiempo de laborar en la Municipalidad:

- a. Menos de un año       b. De 1 a 5 años  
 c. De 5 a 10 años       d. De 10 años en adelante

Salario que devenga:

- a. De Q. 1.00 a Q. 2,000.00       b. De Q. 2,000.00 a Q. 5,000.00  
 c. De Q. 5,000.00 en adelante

### **CAPACITACIÓN**

1. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la Municipalidad?

- a. Si       b. No

Si su respuesta es afirmativa, podría describirlos:

Misión \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Visión \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Objetivos \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Al momento de integrarse a la Municipalidad, ¿se le brindó capacitación para el cargo que iba a ocupar?

a. Si se le brindó       b. No se le brindó

3. Se le brinda capacitación al personal en áreas como:

	Si se brinda	No se brinda
a. Relaciones humanas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 4.

Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 6.

4. ¿Qué cursos relacionados con estas áreas ha recibido?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Cada cuánto tiempo ha recibido los cursos relacionados con estas áreas?

---

---

### **PROCEDIMIENTO**

6. ¿Existe un manual de normas y procedimientos en la Municipalidad?

- a. Si existe       b. No existe

7. ¿Existe una guía de servicio al cliente en la Municipalidad?

- a. Si existe       b. No existe

8. ¿Se le proporciona a usted el equipo y recursos necesarios para desempeñar su trabajo?

- a. Si se le proporciona       b. No se le proporciona

9. ¿Qué considera usted que necesita o que hace falta en su área de trabajo para poder desempeñar mejor sus funciones?

---

---

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

10. Según su experiencia en el desarrollo de las actividades diarias, ¿cómo considera el ambiente de trabajo?

- a. Siempre agradable       b. A veces agradable  
 c. A veces desagradable       d. Siempre desagradable

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. ¿Cómo considera usted la relación de trabajo entre todo el personal?

- a. Siempre agradable       b. A veces agradable  
 c. A veces desagradable       d. Siempre desagradable

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. ¿Cómo considera usted la relación de trabajo entre el personal y los vecinos?

- a. Siempre agradable       b. A veces agradable  
 c. A veces desagradable       d. Siempre desagradable

Favor, especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **MOTIVACIÓN**

13. ¿Cómo se siente laborando actualmente en la Municipalidad?

- a. Muy bien       b. Bien       c. Regular  
 d. Mal       e. Muy mal

14. ¿Cómo considera la actitud del personal de la Municipalidad hacia sus compañeros y el trabajo?

- a. Muy amigable     b. Amigable     c. Poco amigable  
 d. Muy respetuosa     e. Respetuosa     f. Poco respetuosa  
 g. Muy accesible     h. Accesible     i. Poco accesible

Describe \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. ¿Cómo considera la actitud del personal de la Municipalidad hacia los vecinos? (Indique el grado de actitud que mejor refleje su respuesta)

No.	Actitud	Siempre	Regularmente	Algunas veces	Nunca
a.	Amigable				
b.	Respetuosa				
c.	Accesible				

Describe \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16. ¿Está usted satisfecho con el puesto que desempeña?

- a. Si estoy satisfecho     b. No estoy satisfecho

Especifique (el si o el no) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17. ¿Considera usted que su salario es el adecuado para el puesto que desempeña?

- a. Si es el adecuado       b. No es el adecuado

Especifique (el si o el no) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. La Municipalidad le brinda algún tipo de motivación para que su desempeño sea excelente?

- a. Si brinda       b. No brinda

Especifique (el si o el no) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. ¿La Municipalidad le reconoce y/o premia cuando su desempeño es eficiente?

- a. Siempre       b. Algunas veces si  
 c. Algunas veces no       d. Nunca

Si su respuesta es siempre, algunas veces sí o algunas veces no, continuar con la pregunta 20.

Si su respuesta es nunca, pasar a la pregunta 21.

20. ¿De qué manera la Municipalidad le reconoce y/o premia cuando su desempeño es eficiente?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

21. ¿La Municipalidad le escucha y toma en cuenta sus opiniones para mejorar el servicio al cliente?

- a. Siempre                       b. Algunas veces si  
 c. Algunas veces no            d. Nunca

22. ¿La Municipalidad le estimula para mejorar las relaciones de trabajo con sus compañeros?

- a. Siempre                       b. Algunas veces si  
 c. Algunas veces no            d. Nunca

Si su respuesta es siempre, algunas veces sí o algunas veces no, continuar con la pregunta 23.

Si su respuesta es nunca, pasar a la pregunta 24.

23. ¿De qué manera le estimula la Municipalidad para mejorar las relaciones de trabajo con sus compañeros?

---

---

---

24. ¿La Municipalidad le estimula para mejorar las relaciones de trabajo con los vecinos?

- a. Siempre                       b. Algunas veces si  
 c. Algunas veces no            d. Nunca

Si su respuesta es siempre, algunas veces sí o algunas veces no, continuar con la pregunta 25.

Si su respuesta es nunca, pasar a la pregunta 26.

25. ¿De qué manera le estimula la Municipalidad para mejorar las relaciones de trabajo con los vecinos?

---

---

### INFORMACIÓN SOBRE EL SERVICIO

26. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación a cerca del servicio al cliente?

- a. Si ha recibido       b. No ha recibido

a. Si su respuesta es si, continuar con la pregunta 27.

b. Si su respuesta es no, pasar a la pregunta 29.

27. ¿De qué manera se le capacita?

---

---

28. ¿Con qué frecuencia se le capacita?

---

---

29. ¿Se evalúa el desempeño, con respecto al servicio que usted presta al vecino?

- a. Si se evalúa       b. No se evalúa

Especifique (el si o el no) \_\_\_\_\_

---

---

30. ¿Cuentan con algún programa de sugerencias del trabajador para mejorar el servicio al vecino?

- a. Si se cuenta                       b. No se cuenta

Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 31.

Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 32.

31. ¿Cuál es el programa de sugerencias del trabajador para mejorar el servicio al vecino?

---

---

32. ¿Se escuchan y toman en cuenta sus opiniones y las de sus compañeros para mejorar el servicio al vecino?

- a. Si se escuchan y toman en cuenta  
 b. No se escuchan ni se toman en cuenta

Especifique (el si o el no) \_\_\_\_\_

---

---

33. ¿Existe algún departamento o persona que se encargue de solucionar las quejas, reclamos y sugerencias del vecino?

- a. Si existe                       b. No existe

Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 34.

Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 36.

34. ¿Cuáles son las quejas, reclamos o sugerencias más frecuentes que realiza el vecino?

---

---

35. ¿Qué medidas se toman para resolver las quejas, reclamos y sugerencias del vecino?

---

---

---

36. ¿Cuentan usted y sus compañeros con alguna guía de servicio al cliente que les oriente cuando se presenta algún problema con un vecino?

- a. Si cuentan       b. No cuentan

¿Cuál? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

37. Si hay algún problema con un vecino...

- a. Se le autoriza al trabajador solucionarlo  
 b. Tiene que consultar antes de tomar una decisión  
 c. Otro

Especifique (otro) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

38. Cuando un vecino desea o necesita un servicio en menos tiempo de lo normal, es decir una emergencia ¿se lo brindan?

- a. Si se le brinda       b. No se le brinda

Especifique (el si o el no) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

39. Si alguna vez se ha brindado un servicio insatisfactorio en la Municipalidad, ¿qué medidas se toman para resolver esta situación?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

40. De acuerdo a investigaciones anteriores que se hayan realizado, ¿tiene conocimiento de cuáles son las expectativas del vecino (qué espera el vecino) con respecto al servicio recibido en la Municipalidad?

- a. Si tiene conocimiento       b. No tiene conocimiento

Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 41.

Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 42.

41. ¿Podría dar a conocer cuales son las expectativas del vecino?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

42. ¿Podría enumerar 3 o más problemas en que cree que tenga debilidad la prestación de servicio al vecino?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**DEMANDA DEL SERVICIO**

43. ¿Cuáles son los servicios que brinda la Municipalidad?

---

---

44. ¿Cuáles son los servicios más requeridos en la Municipalidad?

---

45. ¿En qué época del año es cuando se reciben más vecinos?

---

46. ¿En qué día de la semana se reciben más vecinos?

---

47. ¿Cuál es el horario más cargado de trabajo en la Municipalidad?

---

48. ¿Se cuenta con planes de contingencia para cuando la demanda crece?

- a. Si se cuenta                       b. No se cuenta

Especifique (el si o el no) \_\_\_\_\_

---

---

49. ¿Considera usted que los procesos que se realizan son ágiles y rápidos?

- a. Si son ágiles y rápidos                       b. No son ágiles ni rápidos

Especifique (el si o el no) \_\_\_\_\_

---

---

50. ¿Considera usted que se cuenta con el personal suficiente, para la cantidad de trabajo que existe en la Municipalidad?

- a. Si se cuenta                       b. No se cuenta

Especifique (el si o el no) \_\_\_\_\_

---

---

### **SUGERENCIAS PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

51. ¿Qué aspectos le agradan del servicio que presta la Municipalidad, que considera que deben permanecer y que nunca deben cambiar?

---

---

---

52. Si estuviera dentro de sus posibilidades, ¿qué aspectos cambiaría para brindar el servicio ideal por parte de la Municipalidad?

---

---

---

53. ¿Qué recomienda usted, para lograr una mayor satisfacción de los vecinos en relación al servicio que les brinda la Municipalidad?

---

---

---

**IMAGEN**

54. Según su criterio, ¿qué imagen proyecta la Municipalidad de La Democracia, Escuintla?

---

---

---

55. ¿Han realizado encuestas a los vecinos sobre, ¿qué imagen proyecta la Municipalidad de La Democracia, Escuintla?

- a. Si se han realizado                       b. No se han realizado

Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 56.

Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 57.

56. ¿Qué imagen proyecta al vecino la Municipalidad de la Democracia, Escuintla?

---

---

---

57. ¿Se han hecho mejoras a las instalaciones de la Municipalidad ?

- a. Si se han hecho       b. No se han hecho

Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 58.

Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 59.

58. ¿Han contribuido estas mejoras a brindar un mejor servicio a los vecinos?

- a. Si han contribuido       b. No han contribuido

Especifique (el si o el no) \_\_\_\_\_

---

---

59. ¿Considera que el espacio, diseño o decoración de las áreas de atención al cliente y toda la Municipalidad, son las apropiadas, para el servicio que se presta?

- a. Si son apropiadas       b. No son apropiadas

60. ¿Considera usted necesario mejorar las instalaciones de la Municipalidad?

- a. Si es necesario       b. No es necesario

Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 61.

Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 62.

61. Usted considera que mejorar las instalaciones de la Municipalidad contribuye a:

- a. La comodidad y bienestar del personal  
 b. La comodidad y bienestar del vecino

- c. Brindar un servicio de mayor calidad
- d. Mejorar la imagen de la misma
- e. Todas las anteriores
- f. Ninguna de las anteriores

### **RELACIONES PÚBLICAS**

62. ¿Qué estrategias de comunicación se aplican para dar a conocer todo lo concerniente a la Municipalidad?

---

---

---

63. ¿Qué medios de comunicación se utilizan para dar a conocer todo lo concerniente a la Municipalidad?

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> a. La radio | <input type="checkbox"/> b. Televisión/cable |
| <input type="checkbox"/> c. Internet | <input type="checkbox"/> d. Volantes         |
| <input type="checkbox"/> d. Afiches  | <input type="checkbox"/> e. Otro             |

Especifique (otro) \_\_\_\_\_

## **ANEXO 5**

### **BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE EXTERNO**

(Vecino que visita la  
Municipalidad con el fin de satisfacer una necesidad)

**Tema: Estrategias de Servicio al Cliente para el Mejoramiento de la Imagen en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.**

**Objetivo:** Identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente de la Municipalidad, para poder crear estrategias que lo optimicen. Para ello se le solitita respetuosamente la proporción de información a través de las siguientes preguntas. La información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad.

#### **DATOS GENERALES**

Sexo:  M  F

Edad:

a. De 18 a 25 años  b. De 26 a 35 años

- c. De 36 a 45 años                       d. De 46 a más años

Estado civil:

- a. Soltero     b. Casado     c. Divorciado     d. Viudo     e. Unido

Grado de escolaridad:

- a. Primaria                       b. Secundaria                       c. Diversificado  
 d. Universitario                       e. Ninguno

### **DEMANDA DEL SERVICIO**

- 1 ¿Con qué objetivo visitó usted la Municipalidad o que tipo de servicio le fue brindado en la Municipalidad?

---

---

- 2 ¿Cada cuánto tiempo visita la Municipalidad?

---

- 3 ¿Qué días realiza sus diligencias en la Municipalidad?

- a. Lunes                       b. Martes                       c. Miércoles  
 d. Jueves                       e. Viernes

- 4 ¿En qué horario realiza sus diligencias en la Municipalidad?

- a. De 8 a 10 hrs                       b. De 10 a 12 hrs  
 c. De 12 a 14 hrs                       d. De 14 a 16 hrs  
 e. De 16 hrs en adelante

5 ¿En qué época del año considera usted que se reciben más vecinos en la Municipalidad?

---

### **CALIDAD DEL SERVICIO**

6 ¿Cómo considera usted la calidad del servicio que presta la Municipalidad?

- a. Muy buena       b. Buena       c. Regular  
 d. Mala       e. Muy mala

Especifique \_\_\_\_\_

---

---

7 ¿Al ingresar a la Municipalidad se le orientó y guió, hacia el lugar que le correspondía para realizar su diligencia?

- a. Si se le orientó y guió       b. No se le orientó ni guió

8 ¿Se le brindó toda la información necesaria para efectuar el servicio que requería?

- a. Si se le brindó       b. No se le brindó

9 ¿Cómo califica usted al personal que le atendió en la Municipalidad?

- a. Excelente       b. Bueno       c. Regular  
 d. Malo       e. Deficiente

10 ¿Cómo considera la actitud del personal que le atendió? (Indique el grado de actitud que mejor refleje su respuesta)

No.	Actitud	Siempre	Regularmente	Algunas veces	Nunca
a.	Amigable				
b.	Respetuosa				
c.	Accesible				

Describe \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11 ¿Cómo califica usted el aspecto del personal que le atendió en la Municipalidad?

- a. Excelente       b. Bueno       c. Regular  
 d. Malo       e. Muy malo       f. Elegante  
 g. Sencillo       h. Podría mejorar

12 ¿Cómo describiría el momento en que le fue brindado el servicio?

- a. Muy agradable       b. Agradable  
 c. Desagradable       d. Muy desagradable

13 ¿Cómo califica usted el tiempo de servicio que le prestó la Municipalidad?

- a. Muy rápido       b. Rápido       c. Ni rápido/ ni lento  
 d. Lento       e. Muy lento

14 ¿Cuándo visitó la Municipalidad tuvo que esperar para ser atendido?

- a. Si tuvo que esperar                       b. No tuvo que esperar

Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 15.

Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 17.

15 ¿Cómo efectuó su espera?

- a. De pie                       b. Sentado

16 ¿Cuánto tiempo esperó aproximadamente?

- a. De 0 a 30 minutos       b. De 30 a 60 minutos  
 c. Más de 60 minutos

17 ¿Considera usted que los procesos que se realizan en la Municipalidad son ágiles y rápidos?

- a. Si son ágiles y rápidos       b. No son ágiles ni rápidos

Especifique (el si o el no) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18 ¿Considera usted que se cuenta con el personal suficiente, para la cantidad de trabajo que existe en la Municipalidad?

- a. Si se cuenta                       b. No se cuenta

Especifique (el si o el no) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## EXPECTATIVAS DEL SERVICIO

19 ¿Cree que el servicio que brinda la Municipalidad cumple con sus expectativas o con lo que usted espera?

- a. Si cumple       b. No cumple

Especifique (el si o el no) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20 ¿Podría usted indicarnos cuáles son sus expectativas, o qué espera usted del servicio que brinda la Municipalidad de La Democracia, Escuintla?

Favor describa \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## QUEJAS Y SUGERENCIAS

21 ¿Ha tenido algún problema con el servicio que se le ha prestado?

- a. Si ha tenido       b. No ha tenido

Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 21.

Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 22.

22 ¿El tiempo que resolvió su problema fue?

- a. Muy rápido       b. Rápido       c. Ni rápido/ ni lento  
 d. Lento       e. Muy lento       f. No lo resolvió

23 ¿Qué medio utilizaría para informar acerca de sus necesidades o quejas, para que la Municipalidad pueda brindarle un servicio de calidad?

- a. Personalmente                       b. Por Teléfono  
 c. Buzón de sugerencias             d. Otro

Especifique (otro) \_\_\_\_\_

24 ¿En qué aspectos considera que puede mejorar el servicio que le brinda la Municipalidad?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

25 Si estuviera dentro de sus posibilidades, ¿qué aspectos cambiaría para poder obtener el servicio ideal por parte de la Municipalidad?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

26 ¿Qué aspectos le agradan de la Municipalidad, que considera que deben permanecer y que nunca deben cambiar?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

27 ¿Qué recomienda usted, para lograr una mayor satisfacción de los vecinos en relación al servicio que les brinda la Municipalidad?

---

---

---

### IMAGEN

28 ¿Cómo califica usted el aspecto personal de los trabajadores de la Municipalidad?

- a. Excelente       b. Bueno       c. Regular  
 d. Malo       e. Muy malo       f. Elegante  
 g. Censillo       h. Podría mejorar

29 ¿Cuál es la imagen que le proyecta la Municipalidad de la Democracia, Escuintla o, cómo la describiría?

---

---

---

30 ¿Considera usted que el espacio, diseño o decoración de las áreas de atención al cliente y toda la Municipalidad, son las apropiadas, para el servicio que se presta?

- a. Si son apropiadas       b. No son apropiadas

31 ¿Considera usted necesario mejorar las instalaciones de la Municipalidad?

- a. Si es necesario       b. No es necesario

Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 31.

Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 32.

32 Usted considera que mejorar las instalaciones de la Municipalidad contribuye a:

- b. La comodidad y bienestar del vecino  
 c. Brindar un servicio de mayor calidad  
 d. Mejorar la imagen de la misma  
 e. Todas las anteriores  
 f. Ninguna de las anteriores

### **RELACIONES PÚBLICAS**

33 ¿Tiene usted conocimiento de todas las mejoras, obras y actividades en beneficio del vecino que realiza la Municipalidad?

- a. Si tiene conocimiento       b. No tiene conocimiento

Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 33.

34 ¿Por qué medios de comunicación se entera de todo lo concerniente a la Municipalidad?

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> a. La radio | <input type="checkbox"/> b. Televisión/cable |
| <input type="checkbox"/> c. Internet | <input type="checkbox"/> d. Volantes         |
| <input type="checkbox"/> e. Afiches  | <input type="checkbox"/> f. Otro             |

Especifique (otro) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**ANEXO 6**  
**BOLETA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS DEL CLIENTE INTERNO**

**Fecha:**   /   /

**Objetivo:** Tener conocimiento de los aspectos en que el personal considera que se está fallando, para mejorar la calidad del servicio.

---

**Área o departamento:** \_\_\_\_\_

1.     ¿Qué problema se ha presentado?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.     ¿Qué considera que ha ocasionado este problema?

---

---

---

3. ¿Cómo considera que se puede solucionar este problema?

---

---

---

4. ¿Cuáles son sus sugerencias para mejorar el servicio de la  
Municipalidad?

---

---

---

#### ANEXO 7

#### BOLETA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS DEL VECINO

**Fecha:**    /    /

**Objetivo:** Tener conocimiento de los aspectos en que se está fallando y se deban corregir, para brindarle al vecino un mejor servicio.

---

Sexo: M       F

1. ¿Qué servicio requirió en la Municipalidad?

---

2. ¿Qué trabajador le atendió?

---

3. ¿Qué problema o situación desagradable tuvo con el servicio que requirió?

---

---

4. ¿El trabajador que le atendió le ayudó a solucionar su problema?

Si ayudó  No ayudó

5. ¿Se solucionó el problema?

Rápido  Muy rápido

Lento  Muy lento

No se solucionó

6. ¿Está satisfecho con la solución de su problema?

Si está satisfecho  No está satisfecho

7. ¿Qué sugerencias ofrece, para mejorar el servicio que presta la  
Municipalidad?

---

## **ANEXO 8**

### **Resultados de la situación actual de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales**

- |                  |  |
|------------------|--|
| <b>ANEXO 8.1</b> | Aspectos Demográficos de las autoridades de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla. -SEXO-                 |
| <b>ANEXO 8.2</b> | Aspectos Demográficos de las autoridades de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla. -EDAD-                 |
| <b>ANEXO 8.3</b> | Aspectos Demográficos de las autoridades de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.<br>-ESTADO CIVIL-      |
| <b>ANEXO 8.4</b> | Aspectos Demográficos de las autoridades de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla. -GRADO DE ESCOLARIDAD- |

- ANEXO 8.5** Tiempo de laborar en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades.
- ANEXO 8.6** Salario devengado, según autoridades de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.
- ANEXO 8.7** Satisfacción en el trabajo realizado en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales.
- ANEXO 8.8** Actitud del personal para los compañeros, en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales.
- ANEXO 8.9** Estimulación a los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, para el mejoramiento de las relaciones de trabajo con sus compañeros, según autoridades municipales.
- ANEXO 8.10** Estimulación a los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, para el mejoramiento de las relaciones de trabajo con los vecinos, según autoridades municipales.
- ANEXO 8.11** Evaluación del desempeño de los encargados del servicio al cliente, de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales.
- ANEXO 8.12** Programa de sugerencias dirigido a los trabajadores, para mejorar el servicio de la Municipalidad de La

Democracia, Escuintla, según autoridades municipales.

- ANEXO 8.13**                      Guía sobre servicio al cliente, para los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales.
- ANEXO 8.14**                      Grado de autoridad conferida a los trabajadores, para la resolución de problemas con el vecino en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales.
- ANEXO 8.15**                      Servicio emergente al vecino, por parte de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales.
- ANEXO 8.16**                      Realización de investigaciones para conocer las expectativas de los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, respecto al servicio al cliente, según autoridades municipales.
- ANEXO 8.17**                      Planes de contingencia cuando crece la demanda del servicio a los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales.
- ANEXO 8.18**                      Agilidad y rapidez de los procesos que se utilizan en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales.

- ANEXO 8.19** Necesidad de personal en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales.
- ANEXO 8.20** Mejoras realizadas a las instalaciones de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales.
- ANEXO 8.21** Necesidad de mejorar las instalaciones de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales.
- ANEXO 8.22** Existencia de un departamento o persona que atienda, quejas reclamos y sugerencias del vecino

### ANEXO 8.1

#### Aspectos Demográficos de las autoridades de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla

#### -SEXO-

<b>Autoridades</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>
Alcalde Municipal	X	
Tesorero Municipal		
Secretario Municipal	X	
Registrador Civil		X
Jefe Relaciones Públicas	X	
Jefe Departamento Educativo	X	
Jefe Juzgado Municipal	X	
Jefe de OMP	X	
Jefe Policía Municipal	X	
Encargada Obras Sociales		X
Jefe Área de Salud	X	
Total	9	2

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### ANEXO 8.2

#### Aspectos Demográficos de las autoridades de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla

### -EDAD-

<b>Autoridades</b>	<b>De 18 a 25 años</b>	<b>De 26 a 35 Años</b>	<b>De 36 a 45 Años</b>	<b>De 46 a más Años</b>
Alcalde Municipal			X	
Tesorero Municipal				X
Secretario Municipal				X
Registrador Civil	X			
Jefe Relaciones Públicas		X		
Jefe Departamento Educativo			X	
Jefe Juzgado Municipal			X	
Jefe de OMP		X		
Jefe Policía Municipal				X
Encargada Obras Sociales	X			
Jefe Área de Salud			X	
Total	2	2	4	3

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### ANEXO 8.3

#### Aspectos Demográficos de las autoridades de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla

### -ESTADO CIVIL-

<b>Autoridades</b>	<b>Soltero</b>	<b>Casado</b>	<b>Divorciado</b>	<b>Viudo</b>	<b>Unido</b>
Alcalde Municipal		X			
Tesorero Municipal		X			
Secretario Municipal		X			
Registrador Civil	X				
Jefe Relaciones Públicas		X			
Jefe Departamento Educativo		X			
Jefe Juzgado Municipal		X			
Jefe de OMP					X
Jefe Policía Municipal		X			
Encargada Obras Sociales		X			
Jefe Área de Salud		X			
Total	1	9	0	0	1

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### ANEXO 8.4

**Aspectos Demográficos de las autoridades de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**  
**-GRADO DE ESCOLARIDAD-**

<b>Autoridades</b>	<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>	<b>Diversificado</b>	<b>Universitario</b>	<b>Ninguno</b>
Alcalde Municipal				X	
Tesorero Municipal			X		
Secretario Municipal	X				
Registrador Civil				X	
Jefe Relaciones Públicas				X	
Jefe Departamento Educativo				X	
Jefe Juzgado Municipal				X	
Jefe de OMP				X	
Jefe Policía Municipal	X				
Encargada Obras Sociales			X		
Jefe Área de Salud				X	
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>0</b>

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

**ANEXO 8.5**

**Tiempo de laborar en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades**

<b>Autoridades</b>	<b>Menos 1 año</b>	<b>De 1 a 5 Años</b>	<b>De 5 a 10 Años</b>	<b>De 10 a más Años</b>
Alcalde Municipal			X	
Tesorero Municipal				X
Secretario Municipal		X		
Registrador Civil		X		
Jefe Relaciones Públicas		X		
Jefe Departamento Educativo			X	
Jefe Juzgado Municipal		X		
Jefe de OMP		X		
Jefe Policía Municipal			X	
Encargada Obras Sociales		X		
Jefe Área de Salud		X		
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

**ANEXO 8.6**

**Salario devengado, según autoridades de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**

<b>Autoridades</b>	<b>De Q. 1.00 a Q. 2,000.00</b>	<b>De Q. 2,000.00 a Q. 5,000.00</b>	<b>De Q. 5,000.00 a más</b>
Alcalde Municipal			X
Tesorero Municipal		X	
Secretario Municipal		X	
Registrador Civil	X		
Jefe Relaciones Públicas		X	
Jefe Departamento Educativo		X	
Jefe Juzgado Municipal		X	
Jefe de OMP		X	
Jefe Policía Municipal	X		
Encargada Obras Sociales		X	
Jefe Área de Salud		X	
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>1</b>

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

**ANEXO 8.7**

**Satisfacción en el trabajo realizado en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales**

<b>Autoridades</b>	<b>Si estoy satisfecho</b>	<b>No estoy satisfecho</b>
Alcalde Municipal	X	
Tesorero Municipal	X	
Secretario Municipal		X
Registrador Civil	X	
Jefe Relaciones Públicas	X	
Jefe Departamento Educativo	X	
Jefe Juzgado Municipal	X	
Jefe de OMP	X	
Jefe Policía Municipal	X	
Encargada Obras Sociales	X	
Jefe Área de Salud	X	
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>1</b>

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

**ANEXO 8.8**

**Actitud del personal para los compañeros, en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales**

<b>Autoridades</b>	<b>Siempre amigable</b>	<b>Regularmente amigable</b>	<b>Algunas veces amigable</b>	<b>Nunca Amigable</b>
Alcalde Municipal	X			
Tesorero Municipal		X		
Secretario Municipal			X	
Registrador Civil		X		
Jefe Relaciones Públicas	X			
Jefe Departamento Educativo			X	
Jefe Juzgado Municipal		X		
Jefe de OMP	X			
Jefe Policía Municipal	X			
Encargada Obras Sociales	---	---	---	---
Jefe Área de Salud	X			
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

**ANEXO 8.9**

**Estimulación a los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, para el mejoramiento de las relaciones de trabajo con sus compañeros, según autoridades municipales**

<b>Autoridades</b>	<b>Si se estimula</b>	<b>No se estimula</b>	<b>No sabe/ No responde</b>
Alcalde Municipal		X	
Tesorero Municipal		X	
Secretario Municipal	X		
Registrador Civil		X	
Jefe Relaciones Públicas	X		
Jefe Departamento Educativo		X	
Jefe Juzgado Municipal		X	
Jefe de OMP	X		
Jefe Policía Municipal	X		
Encargada Obras Sociales		X	
Jefe Área de Salud			X
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>1</b>

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

**ANEXO 8.10**

**Estimulación a los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, para el mejoramiento de las relaciones de trabajo con los vecinos, según autoridades municipales**

<b>Autoridades</b>	<b>Si se estimula</b>	<b>No se estimula</b>	<b>No sabe/ No responde</b>
4Alcalde Municipal		X	
Tesorero Municipal		X	
Secretario Municipal	X		
Registrador Civil		X	
Jefe Relaciones Públicas	X		
Jefe Departamento Educativo		X	
Jefe Juzgado Municipal		X	
Jefe de OMP	X		
Jefe Policía Municipal	X		
Encargada Obras Sociales		X	
Jefe Área de Salud			X
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>1</b>

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

**ANEXO 8.11**

**Evaluación del desempeño de los encargados del servicio al cliente, de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales**

<b>Autoridades</b>	<b>Si lo evalúa</b>	<b>No lo evalúa</b>	<b>No sabe/ No responde</b>
Alcalde Municipal		X	
Tesorero Municipal		X	
Secretario Municipal		X	
Registrador Civil		X	
Jefe Relaciones Públicas			X
Jefe Departamento Educativo		X	
Jefe Juzgado Municipal		X	
Jefe de OMP		X	
Jefe Policía Municipal	X		
Encargada Obras Sociales		X	
Jefe Área de Salud			X
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>2</b>

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

**ANEXO 8.12**

**Programa de sugerencias dirigido a los trabajadores, para mejorar el servicio de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales**

<b>Autoridades</b>	<b>Si se cuenta</b>	<b>No se cuenta</b>	<b>No sabe/ No responde</b>
Alcalde Municipal		X	
Tesorero Municipal		X	
Secretario Municipal		X	
Registrador Civil		X	
Jefe Relaciones Públicas	X		
Jefe Departamento Educativo		X	
Jefe Juzgado Municipal		X	
Jefe de OMP	X		
Jefe Policía Municipal		X	
Encargada Obras Sociales		X	
Jefe Área de Salud			X
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>1</b>

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

**ANEXO 8.13**

**Guía sobre servicio al cliente, para los trabajadores de la Municipalidad La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales**

<b>Autoridades</b>	<b>Si tienen</b>	<b>No tienen</b>	<b>No sabe/ No responde</b>
Alcalde Municipal		X	
Tesorero Municipal		X	
Secretario Municipal		X	
Registrador Civil			X
Jefe Relaciones Públicas	X		
Jefe Departamento Educativo		X	
Jefe Juzgado Municipal		X	
Jefe de OMP		X	
Jefe Policía Municipal		X	
Encargada Obras Sociales		X	
Jefe Área de Salud			X
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>2</b>

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

**ANEXO 8.14**

**Autoridad conferida a los trabajadores, para la resolución de problemas**

**con el vecino en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales**

<b>Autoridades</b>	<b>Se le autoriza al trabajador resolverlo</b>	<b>El trabajador tiene que consultar antes de decidir</b>	<b>Otro</b>	<b>No sabe/ No responde</b>
Alcalde Municipal	X			
Tesorero Municipal		X		
Secretario Municipal		X		
Registrador Civil		X		
Jefe Relaciones Públicas		X		
Jefe Departamento Educativo			X	
Jefe Juzgado Municipal				X
Jefe de OMP	X			
Jefe Policía Municipal		X		
Encargada Obras Sociales		X		
Jefe Área de Salud				X
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

**ANEXO 8.15**

**Servicio emergente al vecino, por parte de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales**

<b>Autoridades</b>	<b>Si se le brinda</b>	<b>No se le brinda</b>	<b>No sabe/ No</b>
Alcalde Municipal	X		
Tesorero Municipal	X		
Secretario Municipal	X		
Registrador Civil	X		
Jefe Relaciones Públicas	X		
Jefe Departamento Educativo		X	
Jefe Juzgado Municipal	X		
Jefe de OMP	X		
Jefe Policía Municipal	X		
Encargada Obras Sociales	X		
Jefe Área de Salud			X
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

**ANEXO 8.16**

**Realización de investigaciones para conocer las expectativas de los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, respecto al servicio al cliente, según autoridades municipales**

<b>Autoridades</b>	<b>Si se han realizado</b>	<b>No se han realizado</b>	<b>No sabe/ No responde</b>
Alcalde Municipal		X	
Tesorero Municipal		X	
Secretario Municipal		X	
Registrador Civil			X
Jefe Relaciones Públicas			X
Jefe Departamento Educativo			X
Jefe Juzgado Municipal		X	
Jefe de OMP		X	
Jefe Policía Municipal		X	
Encargada Obras Sociales		X	
Jefe Área de Salud			X
<b>Total</b>	0	7	4

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

**ANEXO 8.17**

**Planes de contingencia cuando crece la demanda del servicio a los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales**

<b>Autoridades</b>	<b>Si se cuenta</b>	<b>No se cuenta</b>	<b>No sabe/ No responde</b>
Alcalde Municipal		X	
Tesorero Municipal		X	
Secretario Municipal	X		
Registrador Civil		X	
Jefe Relaciones Públicas	X		
Jefe Departamento Educativo			X
Jefe Juzgado Municipal		X	
Jefe de OMP		X	
Jefe Policía Municipal	X		
Encargada Obras Sociales	X		
Jefe Área de Salud			X
<b>Total</b>	4	5	2

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### ANEXO 8.18

#### Agilidad y rapidez de los procesos que se utilizan en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales

Autoridades	Si son ágiles y rápidos	No son ágiles ni rápidos	No sabe/ No responde
Alcalde Municipal	X		
Tesorero Municipal	X		
Secretario Municipal		X	
Registrador Civil		X	
Jefe Relaciones Públicas	X		
Jefe Departamento Educativo		X	
Jefe Juzgado Municipal		X	
Jefe de OMP		X	
Jefe Policía Municipal	X		
Encargada Obras Sociales		X	
Jefe Área de Salud			X
Total	4	6	1

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### ANEXO 8.19

#### Necesidad de personal en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales

Autoridades	Si cuenta	No cuenta	No sabe/ No responde
Alcalde Municipal	X		
Tesorero Municipal	X		
Secretario Municipal	X		
Registrador Civil		X	
Jefe Relaciones Públicas			X
Jefe Departamento Educativo	X		
Jefe Juzgado Municipal		X	
Jefe de OMP			X
Jefe Policía Municipal	X		
Encargada Obras Sociales	X		
Jefe Área de Salud			X
Total	6	2	3

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

## ANEXO 8.20

### Mejoras realizadas a las instalaciones de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales

Autoridades	Si se han hecho	No se han hecho	No sabe/ No responde
Alcalde Municipal		X	
Tesorero Municipal		X	
Secretario Municipal		X	
Registrador Civil	X		
Jefe Relaciones Públicas			X
Jefe Departamento Educativo		X	
Jefe Juzgado Municipal	X		
Jefe de OMP		X	
Jefe Policía Municipal	X		
Encargada Obras Sociales		X	
Jefe Área de Salud			X
Total	3	6	2

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

## ANEXO 8.21

### Necesidad de mejorar las instalaciones de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según autoridades municipales

Autoridades	Si considero	No considero	No sabe/ No responde
Alcalde Municipal	X		
Tesorero Municipal	X		
Secretario Municipal	X		
Registrador Civil	X		
Jefe Relaciones Públicas	X		
Jefe Departamento Educativo	X		
Jefe Juzgado Municipal	X		
Jefe de OMP	X		
Jefe Policía Municipal	X		
Encargada Obras Sociales	X		
Jefe Área de Salud			X
Total	10	0	1

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

## ANEXO 8.22

### Existencia de un departamento o persona que atienda, quejas reclamos y sugerencias del vecino

Autoridades	Si existe	No existe	No sabe/ No responde
Alcalde Municipal		X	
Tesorero Municipal		X	
Secretario Municipal		X	
Registrador Civil		X	
Jefe Relaciones Públicas		X	
Jefe Departamento Educativo		X	
Jefe Juzgado Municipal		X	
Jefe de OMP		X	
Jefe Policía Municipal		X	
Encargada Obras Sociales		X	
Jefe Área de Salud			X
Total	0	10	1

FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

## ANEXO 9

### Resultados de la situación actual de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales

- ANEXO 9.1** Aspectos Demográficos de los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla. -SEXO-
- ANEXO 9.2** Aspectos Demográficos de los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla. -EDAD
- ANEXO 9.3** Aspectos Demográficos de los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla. -ESTADO CIVIL-

- ANEXO 9.4** Aspectos Demográficos de los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla. -GRADO DE ESCOLARIDAD-
- ANEXO 9.5** Tiempo de laborar en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales.
- ANEXO 9.6** Salario devengado, según trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.
- ANEXO 9.7** Relación de trabajo entre todo el personal, según trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.
- ANEXO 9.8** Sentir de los trabajadores, por laborar actualmente en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.
- ANEXO 9.9** Actitud del personal con los compañeros y el trabajo, en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales.
- ANEXO 9.10** Actitud del personal hacia los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales.
- ANEXO 9.11** Satisfacción con el puesto que desempeñan, los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.

- ANEXO 9.12** Opinión sobre compensación salarial de acuerdo al puesto que desempeñan los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.
- ANEXO 9.13** Estimulación a los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, para el mejoramiento de las relaciones de trabajo con sus compañeros.
- ANEXO 9.14** Estimulación a los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, para el mejoramiento de las relaciones de trabajo con los vecinos.
- ANEXO 9.15** Evaluación del desempeño de los encargados del servicio al cliente, de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales.
- ANEXO 9.16** Programa de sugerencias dirigido a los trabajadores, para mejorar el servicio de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.
- ANEXO 9.17** Servicio emergente al vecino, por parte de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales.
- ANEXO 9.18** Medidas que se forman en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, cuando se ha brindado un servicio insatisfactorio, según trabajadores municipales.

- ANEXO 9.19** Conocimiento de las expectativas del vecino de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales.
- ANEXO 9.20** Planes de contingencia cuando crece la demanda del servicio a los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales.
- ANEXO 9.21** Agilidad y rapidez de los procesos que se utilizan en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales.
- ANEXO 9.22** Necesidad de personal en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales.
- ANEXO 9.23** Realización de encuestas a los vecinos, sobre la imagen que proyecta la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales.
- ANEXO 9.24** Opinión de los trabajadores sobre la contribución de las mejoras realizadas a las instalaciones, para brindar un mejor servicio, en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.
- ANEXO 9.25** Opinión de los trabajadores sobre las condiciones propias de las instalaciones, espacio, diseño o

decoración de la Municipalidad, de La Democracia, Escuintla.

**ANEXO 9.26**

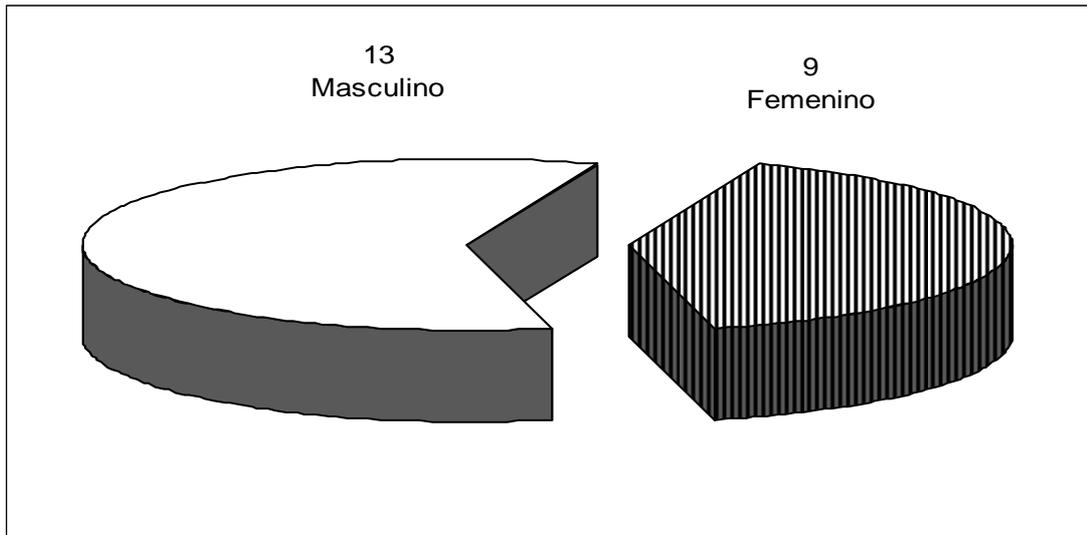
Opinión de los trabajadores sobre la necesidad de mejorar las instalaciones de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla.

**ANEXO 9.27**

Medios de comunicación que utiliza la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, para dar a conocer todas las actividades que realiza, según trabajadores municipales.

### ANEXO 9.1

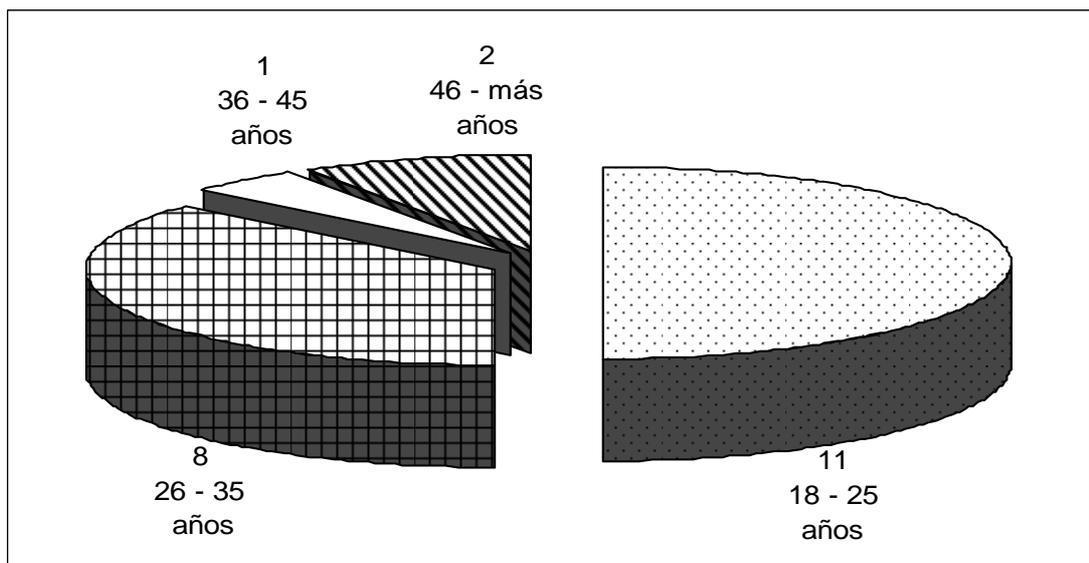
#### Aspectos Demográficos de los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla -SEXO-



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

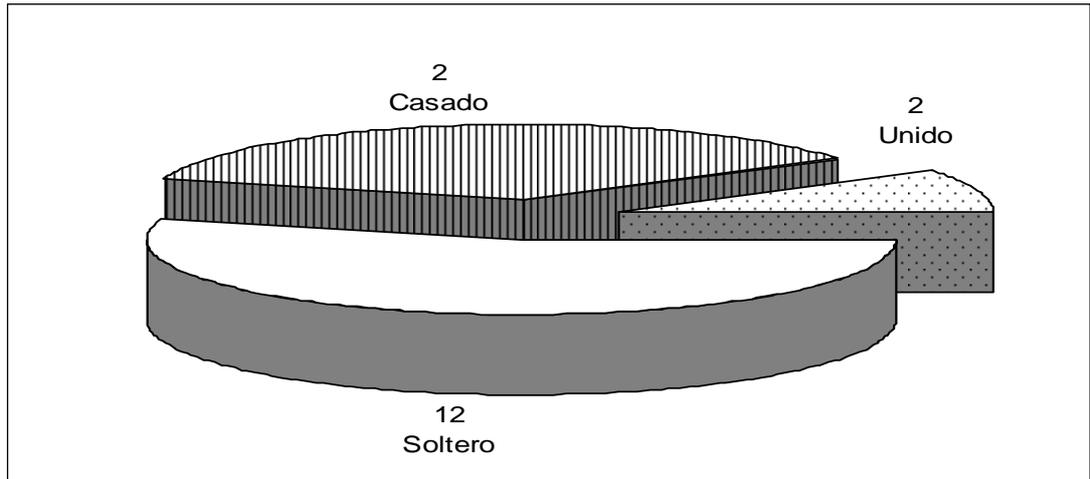
### ANEXO 9.2

#### Aspectos Demográficos de los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla -EDAD-



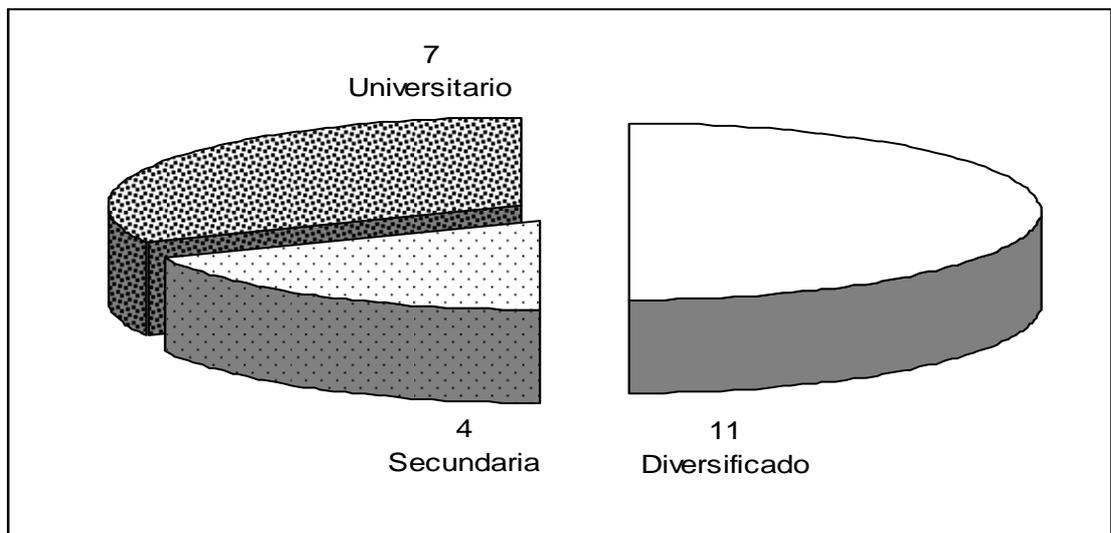
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

**ANEXO 9.3**  
**Aspectos Demográficos de los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**  
**-ESTADO CIVIL-**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

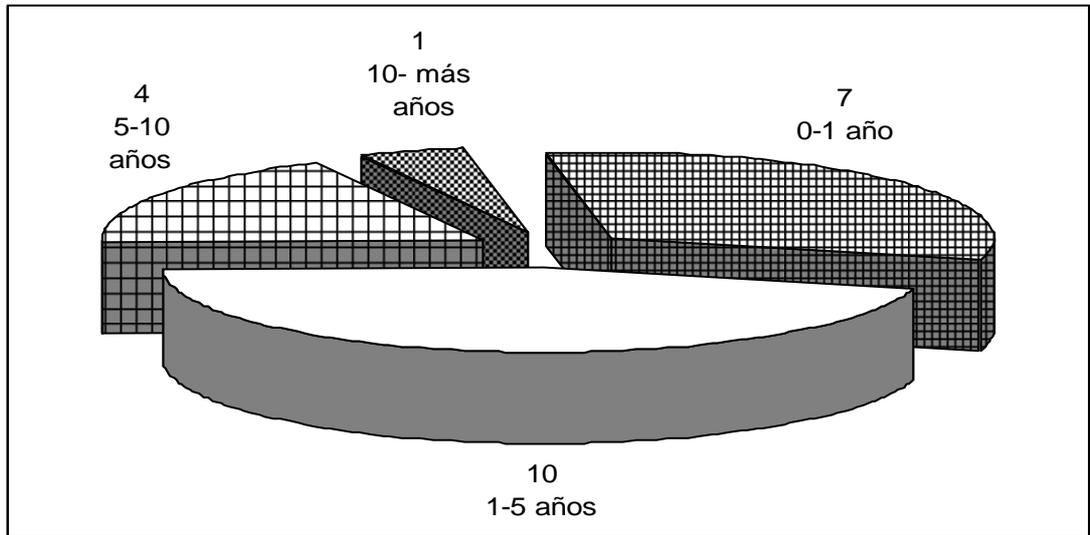
**ANEXO 9.4**  
**Aspectos Demográficos de los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**  
**-GRADO DE ESCOLARIDAD-**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### ANEXO 9.5

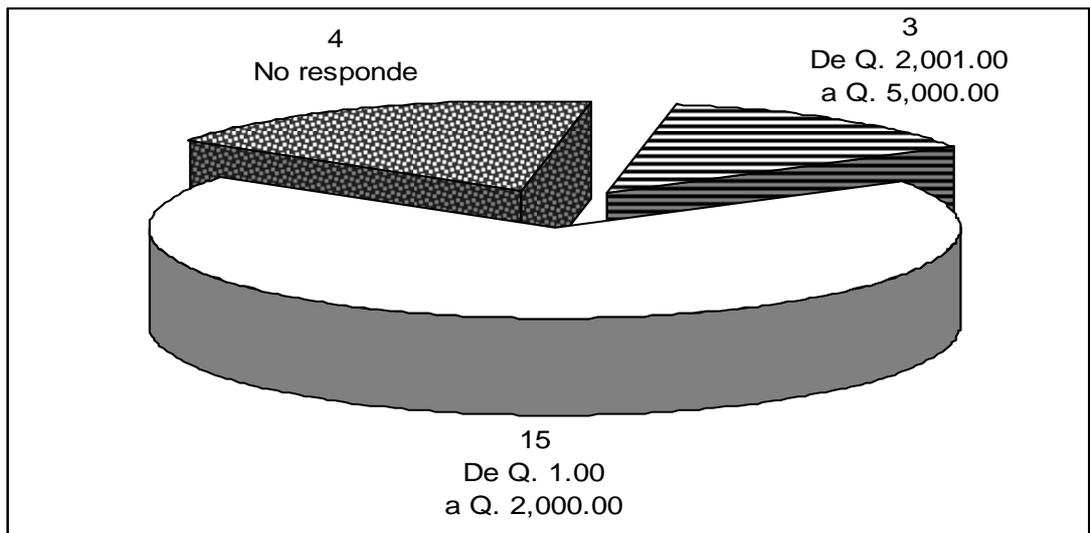
#### Tiempo de laborar en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### ANEXO 9.6

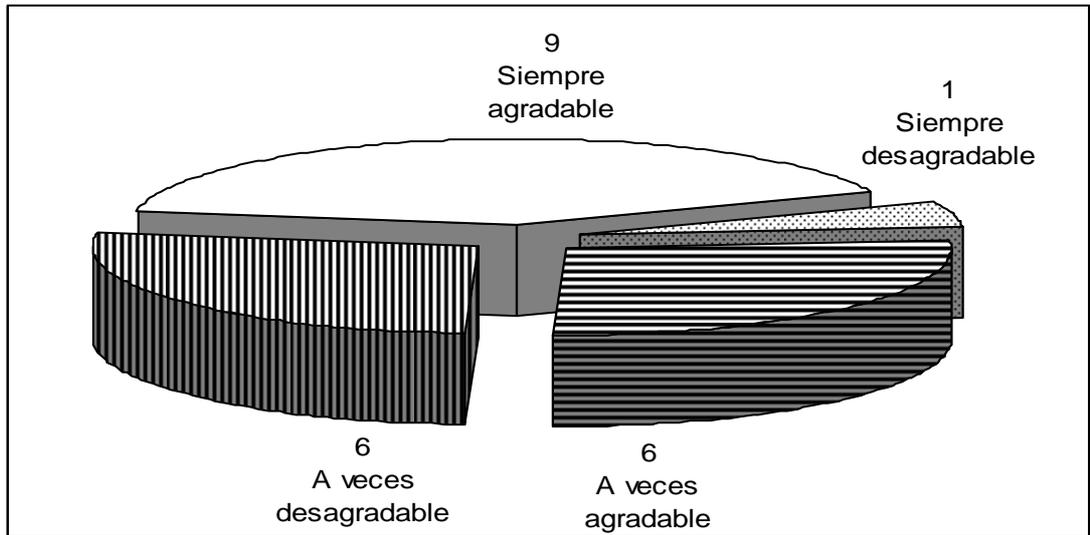
#### Salario devengado, según trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### ANEXO 9.7

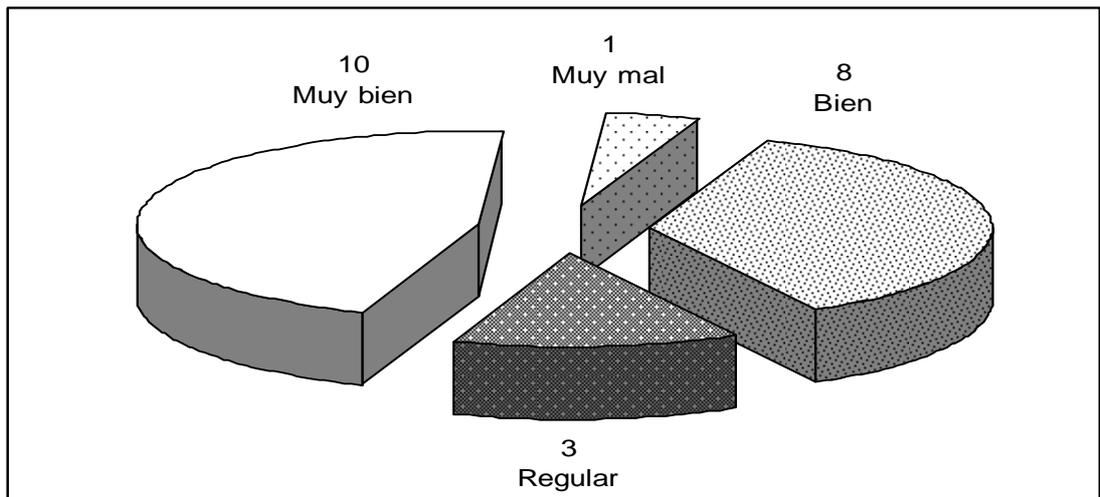
#### Relación de trabajo entre todo el personal, según trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### ANEXO 9.8

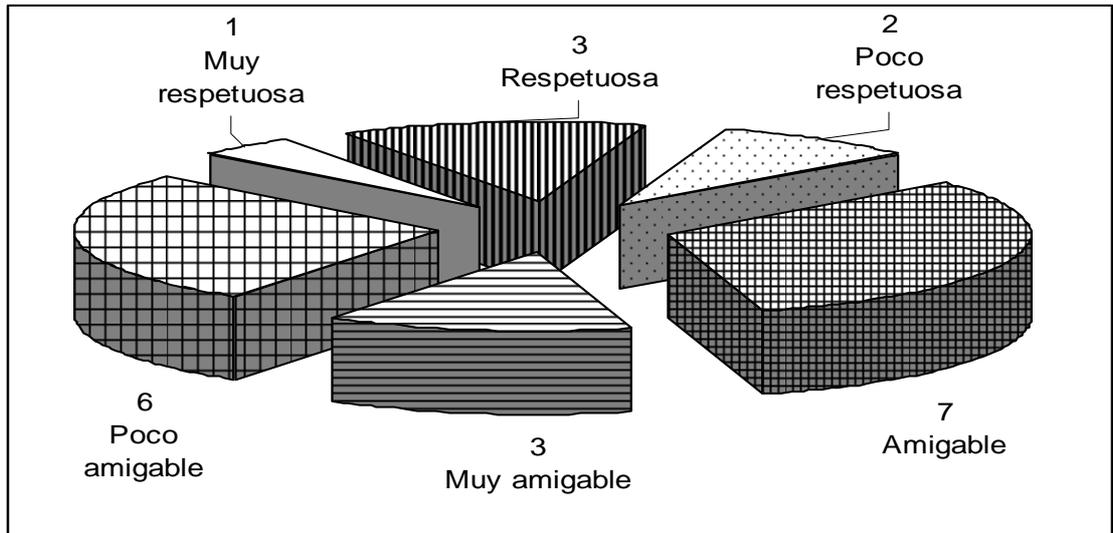
#### Sentir de los trabajadores, por laborar actualmente en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### ANEXO 9.9

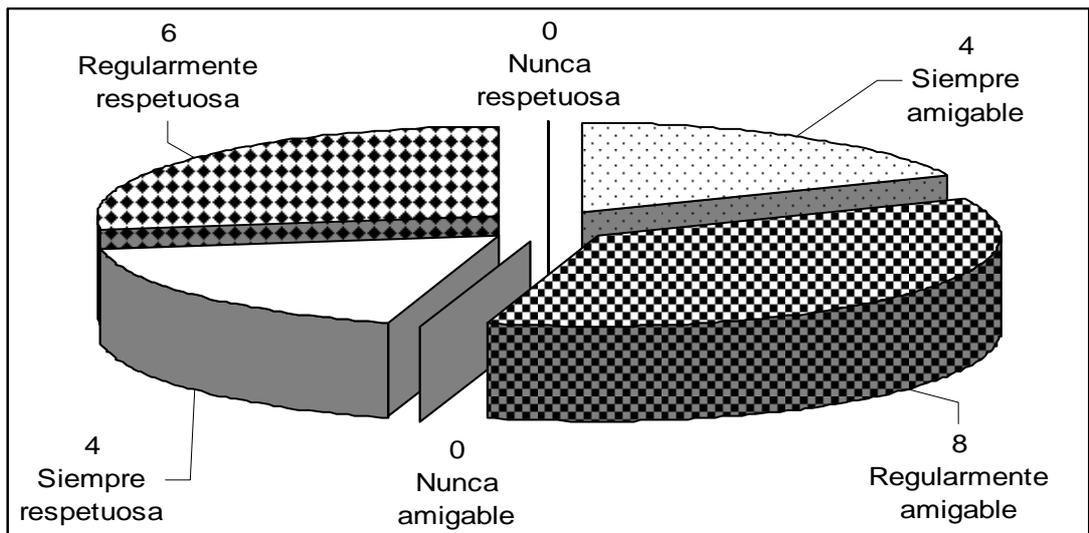
#### Actitud del personal con los compañeros y el trabajo, en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### ANEXO 9.10

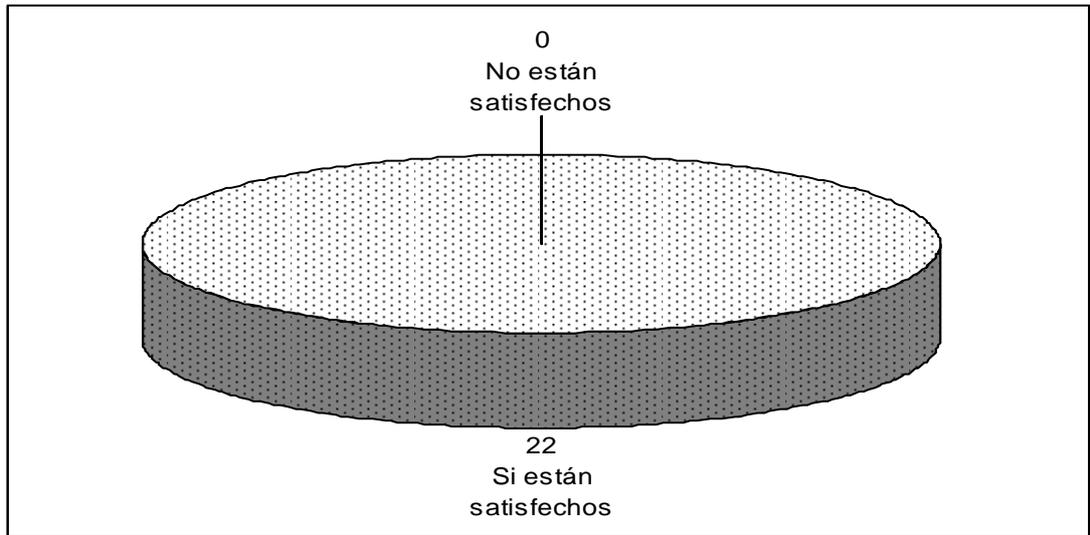
#### Actitud del personal hacia los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### ANEXO 9.11

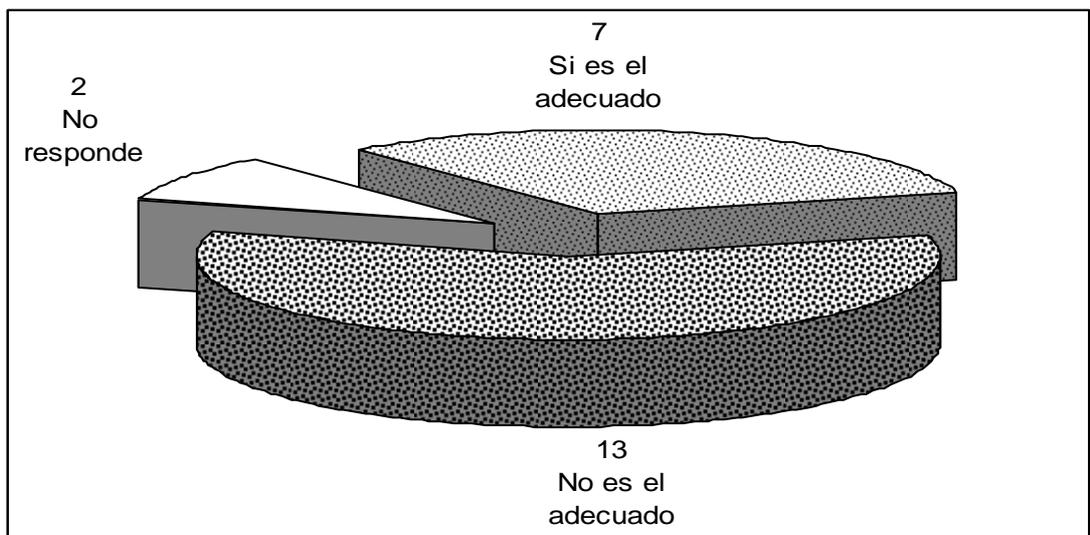
#### Satisfacción con el puesto que desempeñan, los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### ANEXO 9.12

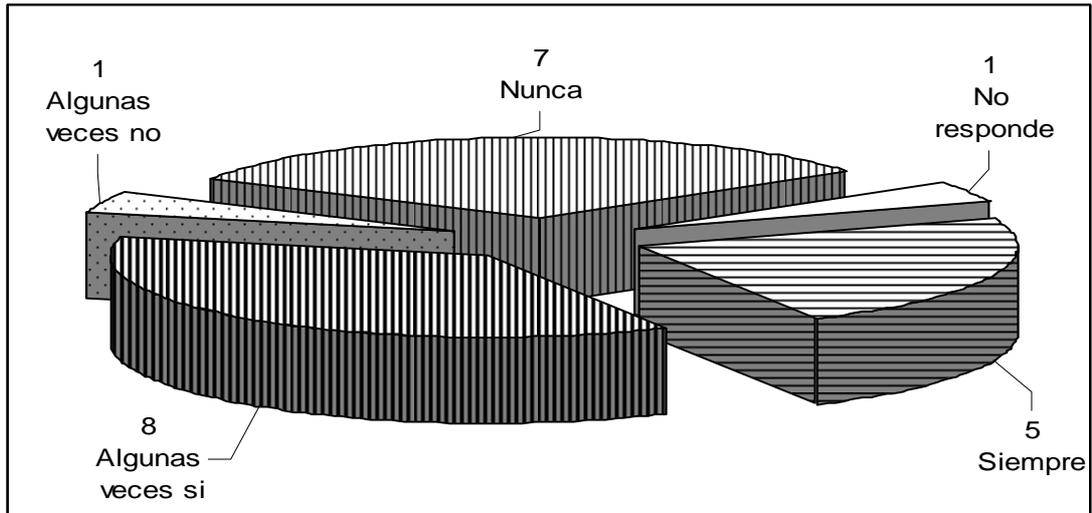
#### Opinión sobre compensación salarial de acuerdo al puesto que desempeñan los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### ANEXO 9.13

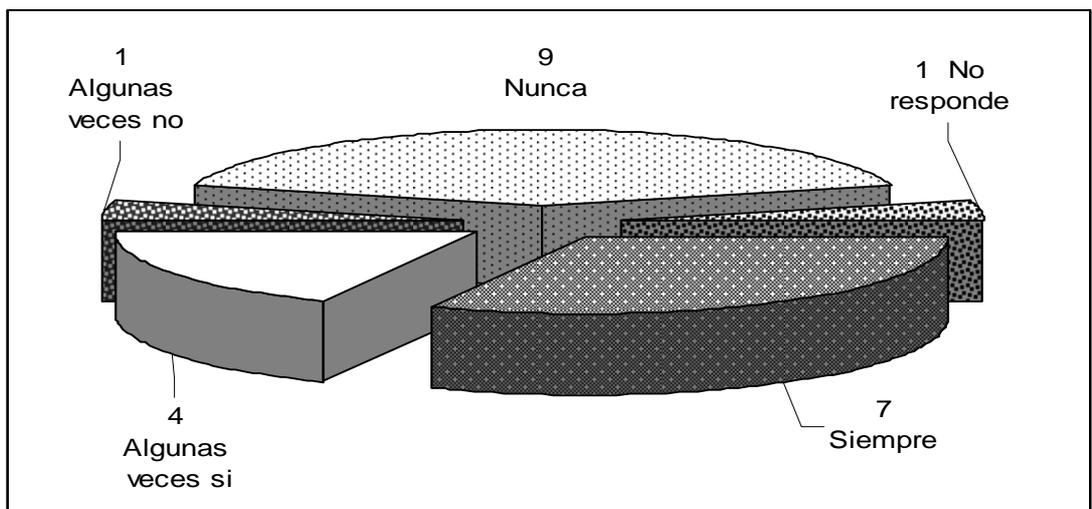
**Estimulación a los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, para el mejoramiento de las relaciones de trabajo con los compañeros**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### ANEXO 9.14

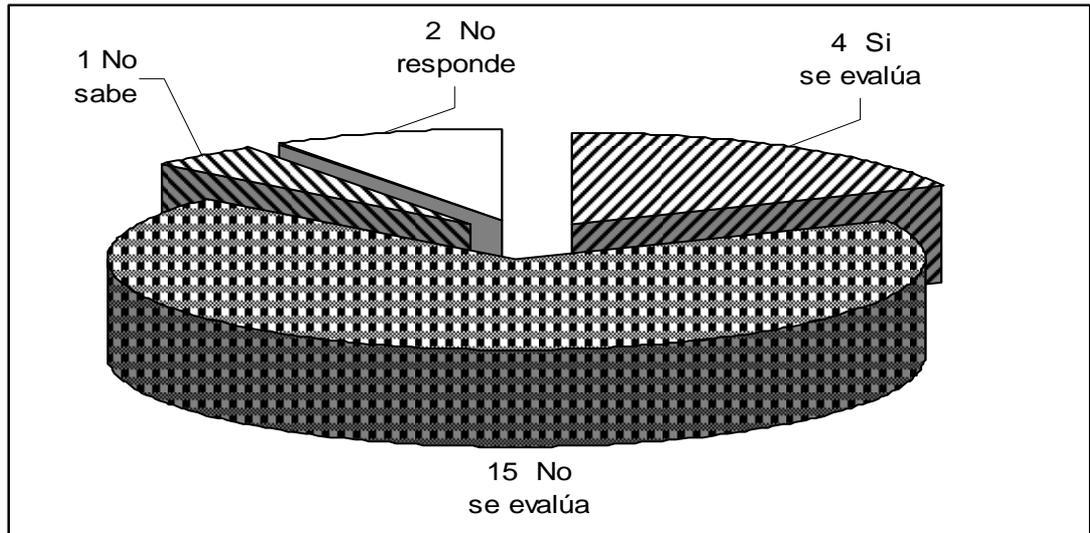
**Estimulación a los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, para el mejoramiento de las relaciones de trabajo con los vecinos**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### ANEXO 9.15

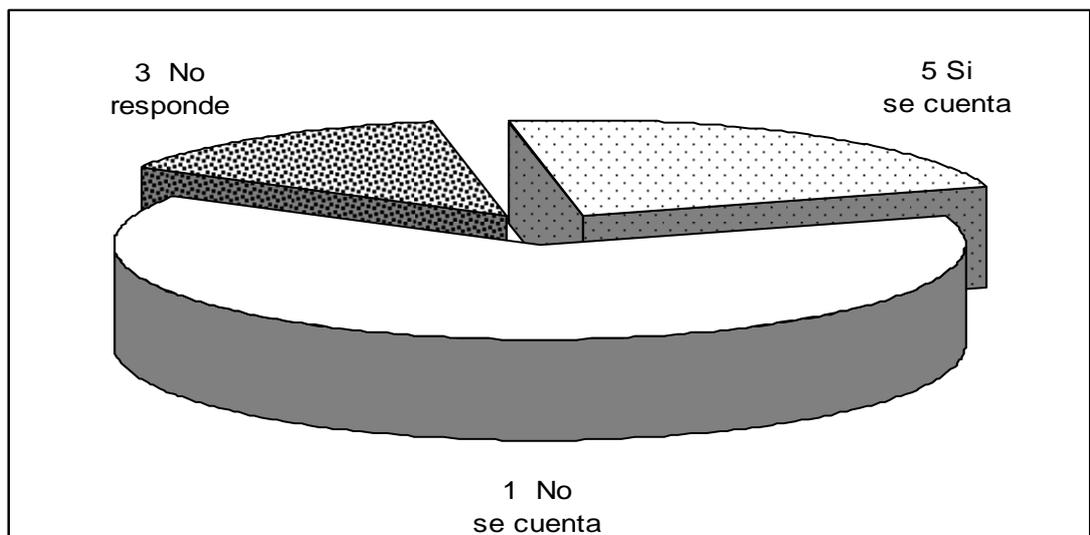
**Evaluación del desempeño de los encargados del servicio al cliente, de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### ANEXO 9.16

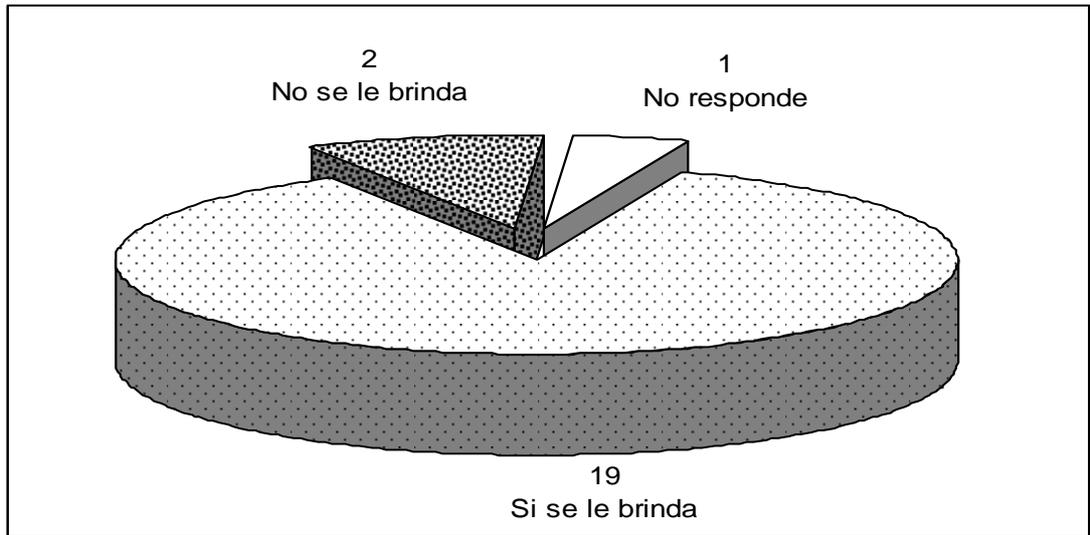
**Programa de sugerencias dirigido a los trabajadores, para mejorar el servicio de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### ANEXO 9.17

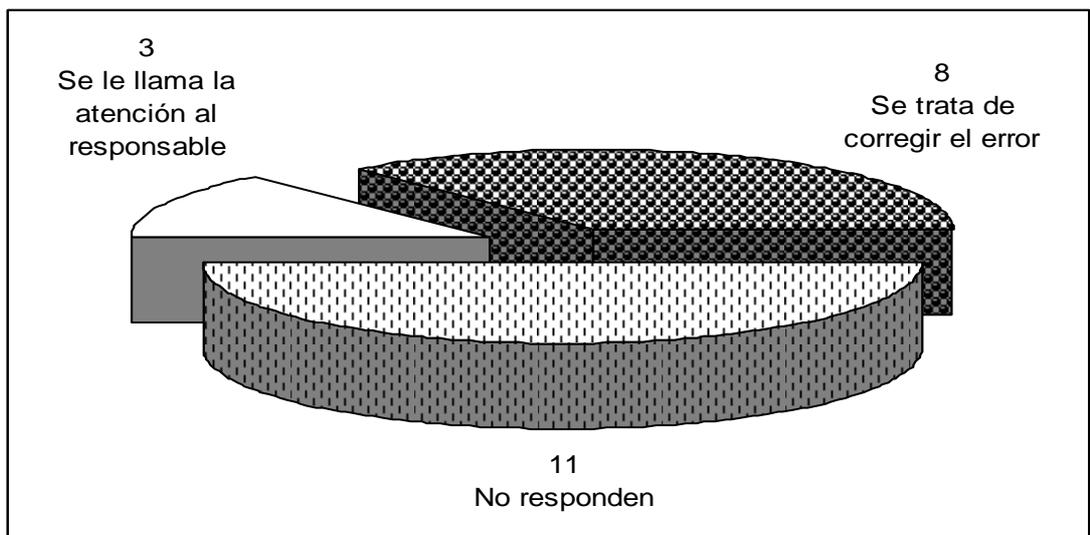
#### Servicio emergente al vecino, por parte de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### ANEXO 9.18

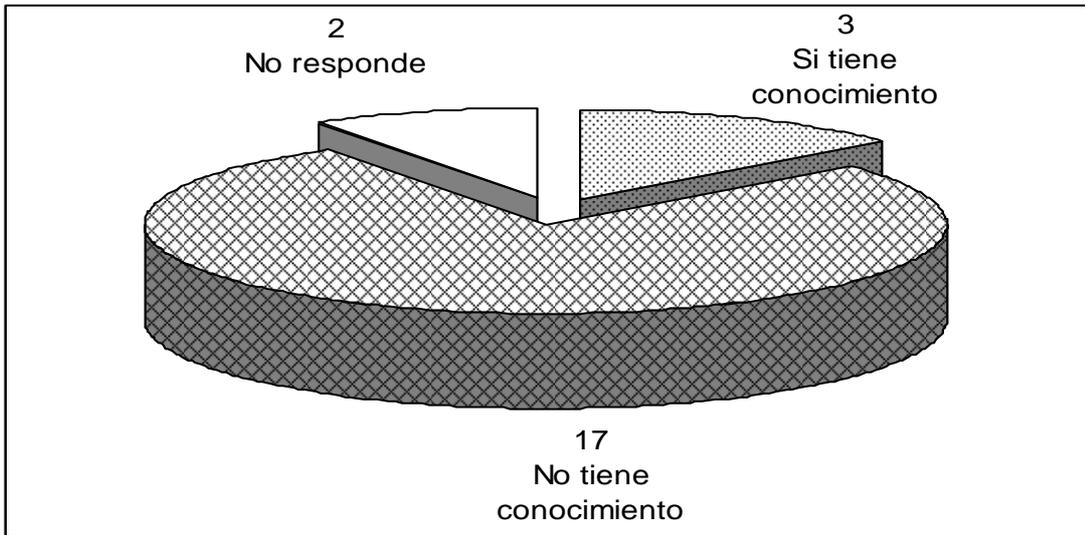
#### Medidas que se toman en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, cuando se ha brindado un servicio insatisfactorio, según trabajadores municipales



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### ANEXO 9.19

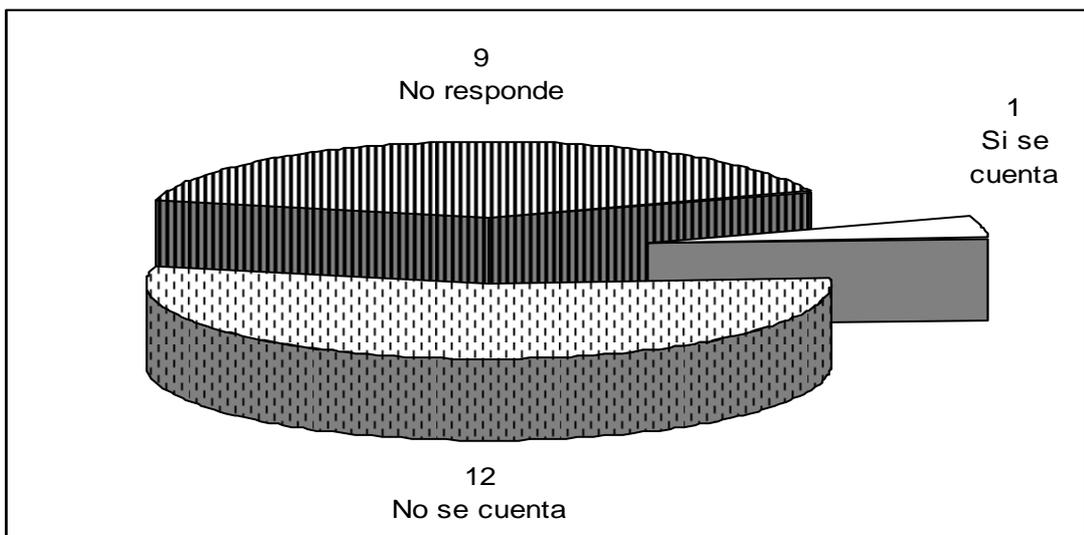
#### Conocimiento de las expectativas del vecino de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### ANEXO 9.20

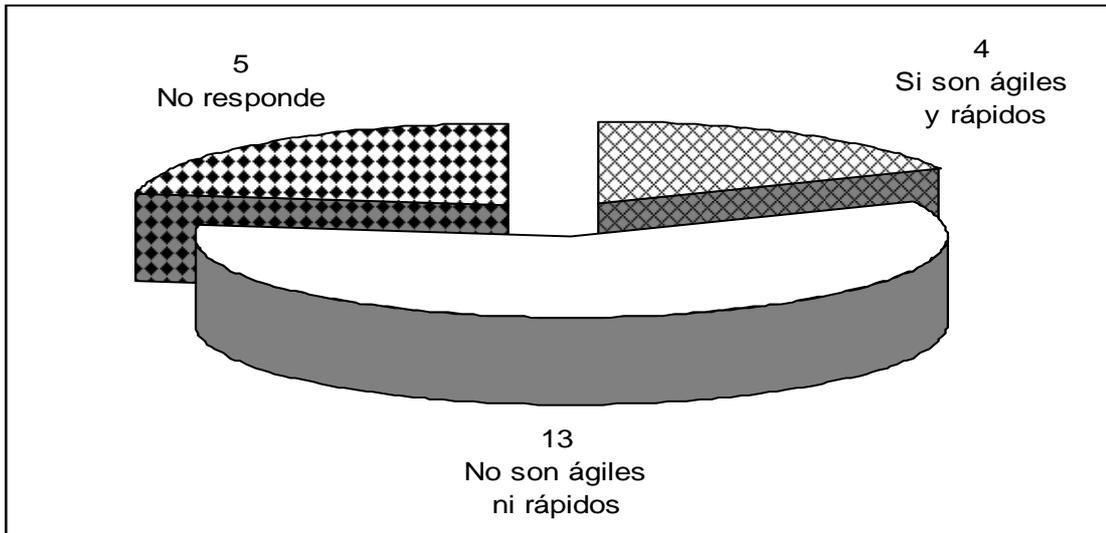
#### Planes de contingencia cuando crece la demanda del servicio a los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### ANEXO 9.21

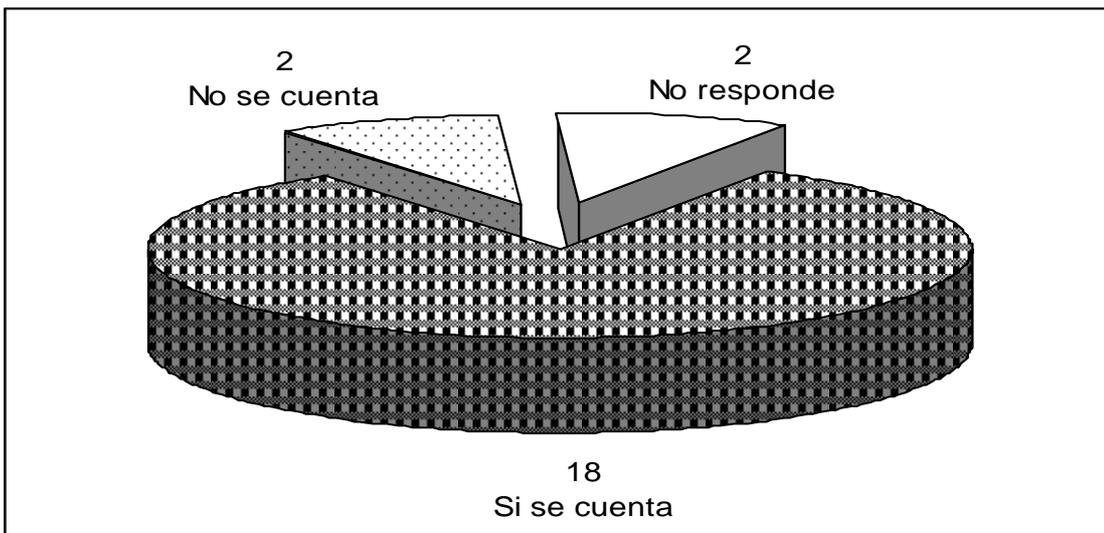
#### Agilidad y rapidez de los procesos que se utilizan en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### ANEXO 9.22

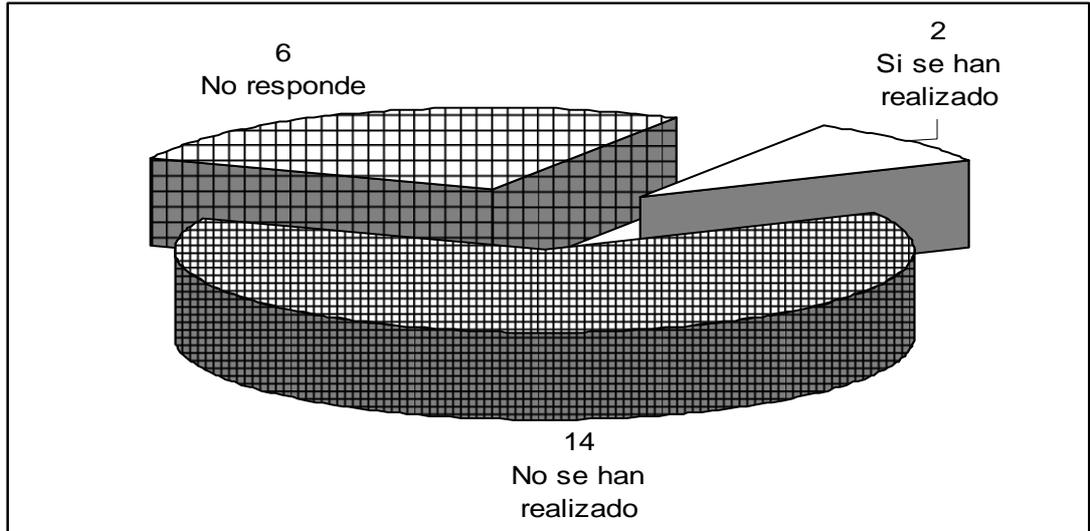
#### Necesidad de personal en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores municipales



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### ANEXO 9.23

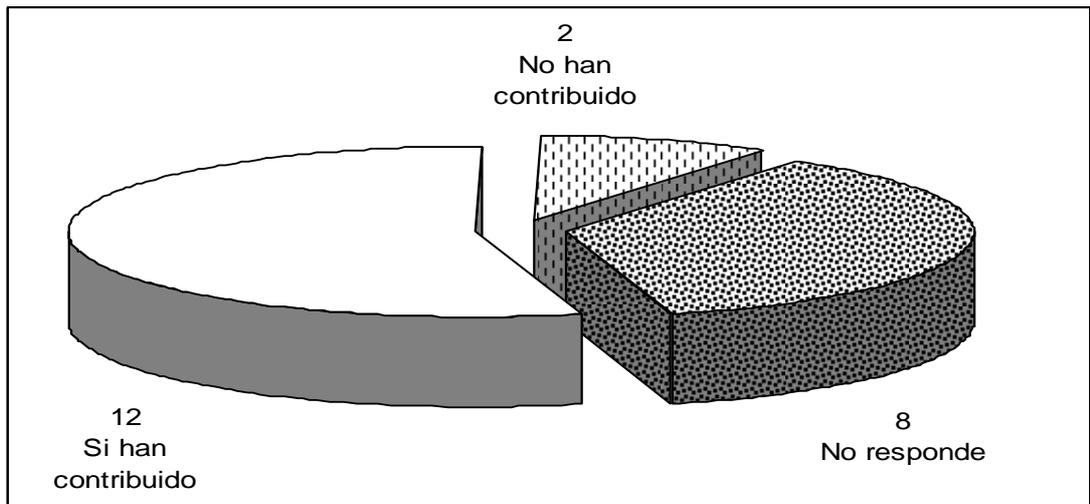
**Realización de encuestas a los vecinos, sobre la imagen que proyecta la  
Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según trabajadores  
municipales**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### ANEXO 9.24

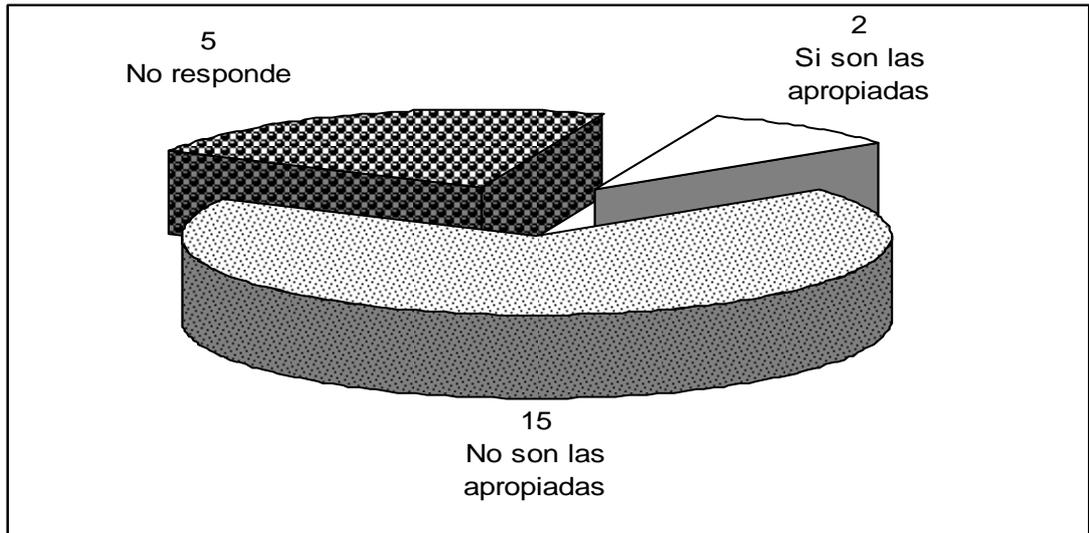
**Opinión de los trabajadores sobre la contribución de las mejoras  
realizadas a las instalaciones, para brindar un mejor servicio,  
en la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### ANEXO 9.25

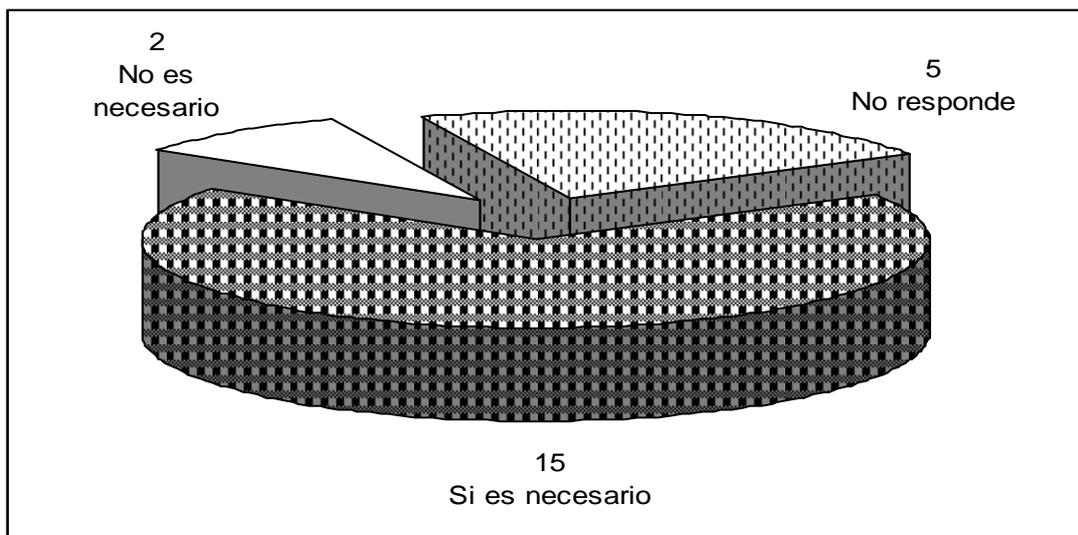
**Opinión de los trabajadores sobre las condiciones propias de las instalaciones, espacio, diseño o decoración de la Municipalidad, de La Democracia, Escuintla**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

### ANEXO 9.26

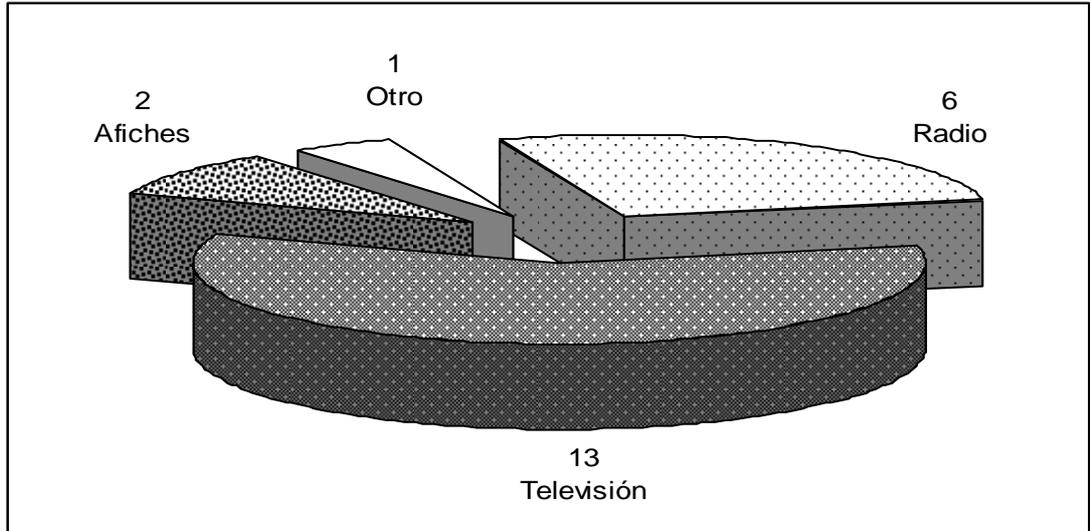
**Opinión de los trabajadores sobre la necesidad de mejorar las instalaciones de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

**ANEXO 9.27**

**Medios de comunicación que utiliza la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, para dar a conocer todas las actividades que realiza, según trabajadores municipales**



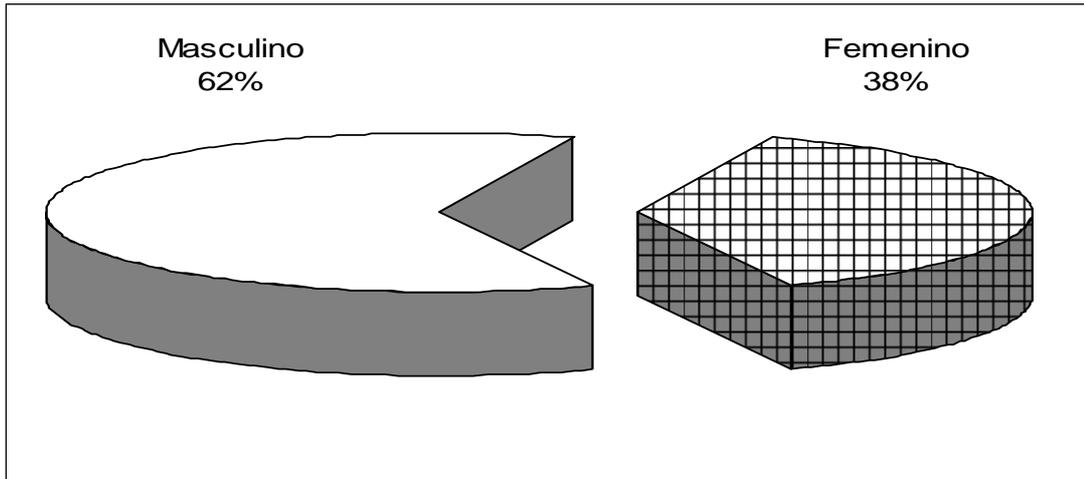
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

## **Anexo 10**

### **Resultados de la situación actual de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, según vecinos del municipio**

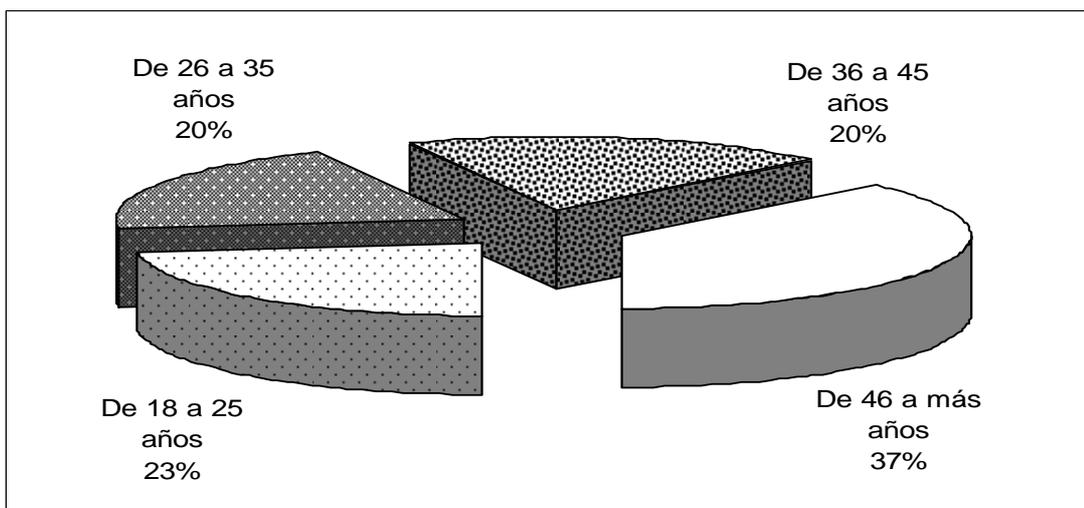
- |                   |  |
|-------------------|--|
| <b>ANEXO 10.1</b> | Aspectos Demográficos de los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla. -SEXO-                 |
| <b>ANEXO 10.2</b> | Aspectos Demográficos de los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla. -EDAD-                 |
| <b>ANEXO 10.3</b> | Aspectos Demográficos de los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla. -ESTADO CIVIL-         |
| <b>ANEXO 10.4</b> | Aspectos Demográficos de los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla. -GRADO DE ESCOLARIDAD- |

**ANEXO 10.1**  
**Aspectos Demográficos de los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**  
**-SEXO-**



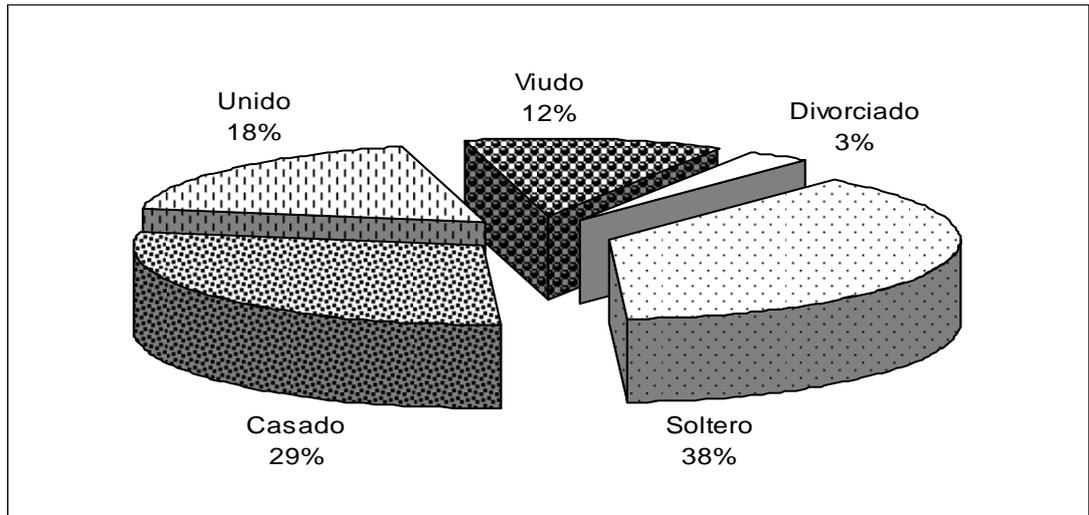
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

**ANEXO 10.2**  
**Aspectos Demográficos de los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**  
**-EDAD-**



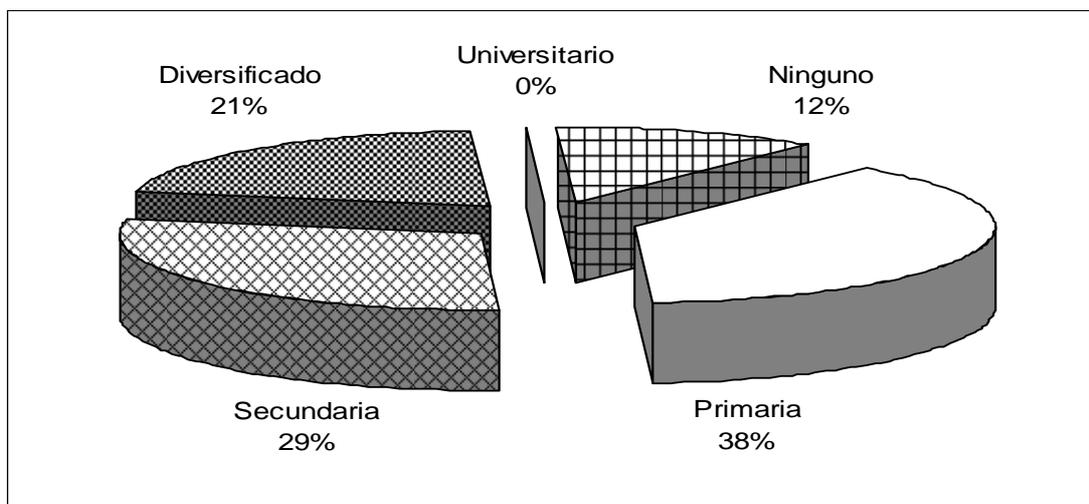
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

**ANEXO 10.3**  
**Aspectos Demográficos de los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**  
**-ESTADO CIVIL-**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

**ANEXO 10.4**  
**Aspectos Demográficos de los vecinos de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**  
**-GRADO DE ESCOLARIDAD-**



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio de 2007.

**Anexo 11**

**REQUERIMIENTO DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN, PARA LA PROPUESTA  
DE MEJORAMIENTO DE LA TECNOLOGÍA PARA LA AGILIZACIÓN DEL  
SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD DE LA DEMOCRACIA, ESCUINTLA**

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>COMPUTADORA</b>	<b>IMPRESORA</b>
Tesorería	1	1
IUSI	-	1
Obras Sociales	-	1
Registro Civil	-	2
Registro Vecindad	2	2
OMP	2	6
Departamento Relaciones Públicas	3	3
Departamento Alumbrado Eléctrico	1	1
Policía Municipal	1	1
Departamento de Deportes	1	1
Departamento Educativo	2	1
Departamento de Salud	1	1
Oficina Juzgado y R/C	2	2
Secretaría de la Alcaldía	1	1
Coordinador de Recursos Humanos	1	1
Coordinadora de servicio al cliente	1	1
Asistente de servicio al cliente	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>27</b>

FUENTE: Compañía de Sistemas y Ventas COSISVENSA, julio de 2007.

**Anexo 12**

**GUÍA PROPUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE**

**GUÍA DE SERVICIO AL CLIENTE**  
**MUNICIPALIDAD DE LA DEMOCRACIA, ESCUINTLA**

# **GUÍA PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO**

**Dirigida al personal laboral de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla**

## **CONTENIDO**

### **INTRODUCCIÓN**

### **OBJETIVOS**

#### **Primera parte**

- Desarrollo de acciones basadas en valores.
- Fundamentos de la comunicación.

#### **Segunda parte**

- Proceso de implementación de la cultura de servicio.
- Los 5 elementos de servicio a clientes.

#### **Tercera parte**

- Trabajo en equipo.
- Los 7 pecados del servicio al cliente interno.

#### **Cuarta parte**

- Imagen interna.
- Los 10 pecados del servicio al cliente externo.

#### **Quinta parte**

- Servicio a clientes por teléfono.
- Manejo profesional de los problemas de servicio.

## **INTRODUCCIÓN**

Es necesario que cada persona reconozca, cultive y desarrolle sus propios valores, para lograr una satisfacción y realización genuina; sólo de esta manera podrá ser capaz de ofrecer alegría, satisfacción, apoyo y ayuda a los demás.

Para brindar un servicio de calidad se debe cultivar en cada individuo una cultura enfocada al servicio, una actitud positiva, abierta al cambio y mejoramiento continuo.

La presente guía representa una herramienta fundamental, para el mejoramiento de la calidad del servicio, ya que señala los pasos, fórmulas, técnicas y todos los aspectos que un prestador de servicios debe conocer, para llevar a cabo su labor con éxito.

---

## **OBJETIVOS**

Contar con un material de apoyo, para retroalimentar los conocimientos de servicio al cliente, relaciones humanas y trabajo en equipo.

Lograr la auto-motivación del personal.

Contribuir con la implementación de la cultura de servicio.

Lograr que se trabaje en equipo, para facilitar el cumplimiento de las expectativas del cliente.

Lograr que el personal maneje profesionalmente los problemas del servicio.

Conocer las técnicas para comunicarse eficientemente por teléfono.

Mejorar la calidad del servicio, las relaciones interpersonales, el clima organizacional y la imagen de la Municipalidad.

---

**MUNICIPALIDAD DE LA DEMOCRACIA, ESCUINTLA**

# **GUÍA DE SERVICIO AL CLIENTE**

## **PRIMERA PARTE**

### **A. Desarrollar acciones basadas en valores**

### **B. Fundamentos de la comunicación**

---

Toda persona posee cualidades, principios y valores, que le caracterizan de los demás, los que al ser combinados y utilizados inteligentemente, se convierten en una fortaleza interna que impulsa y facilita el logro de las metas y sueños, que pueden parecer inalcanzables. El desarrollo de acciones basadas en valores y los fundamentos de la comunicación permitirán al personal de la Municipalidad cumplir las metas, comunicarse y desarrollarse eficientemente.

### **A. DESARROLLAR ACCIONES BASADAS EN VALORES**

#### **Visión personal y objetivos**

Las técnicas de liderazgo que funcionan mejor son aquellas que alimentan el interior de cada persona. Lo importante es que cada persona se de cuenta de quién es realmente y poner seriamente esta percepción a trabajar.

---

Cualquier cualidad que usted posea, una persistencia obstinada, una mente aguda, una gran imaginación, una actitud positiva, un fuerte sentido de valores, permitirá que estas cualidades afloren en el liderazgo. Hay que recordar que las acciones son más poderosas que las palabras.

Es necesario que cada individuo tenga claro o diseñe una visión personal y se trace metas, porque es la mejor manera de auto-motivación que existe, y una manera de hacerlo puede ser:

- Redactarlas y fundamentarlas en sus propios valores y
- Detallar el plazo en que piensa cumplir cada meta

Para alcanzarlas las metas, se debe mantener la concentración y la disciplina.

**Para mantener la concentración:**

- Mantenga presente el fin
- Aleje su vista de distracciones
- Siga aprendiendo

**Para ser disciplinado:**

- Sea perseverante
- Esté preparado
- Sea paciente

**“Una meta es un sueño con una fecha límite”**

---

## **B. FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN**

Es importante que exista una buena comunicación en todos los niveles de la institución.

“¡Ya se lo que quiso decir, pero ¿se dio cuenta usted de lo desagradable que lo dijo?”

“Resulta tan mandona, ¡qué difícil es trabajar con ella!”

“Cuando yo le estoy hablando, ¡parece que no se entera de lo que digo!”

“Es difícil hablar con él, porque uno nunca sabe cuando cambiará de actitud y será más negativo”

Los comentarios anteriores de alguna manera se identifican con la cantidad de experiencias, donde se ha podido observar, no tanto lo que dice la gente, sino **cómo lo dice** . Dicho de otro modo, se está “escuchando” a la actitud de la otra persona, con mayor atención que a las palabras e ideas que expresa.

Cuando nos comunicamos con otra persona, entra en juego toda nuestra relación anterior. Si hemos tenido problemas en el pasado, nos acercamos a esa persona de un modo diferente a lo que podríamos hacerlo si nuestra relación anterior ha estado libre de dificultades.

---

Tal vez intentemos impresionar al otro con nuestra selección de lenguaje, empleando un vocabulario ostentoso, por ejemplo, y lo que terminaremos haciendo es expresando una actitud que le diga, “¡estoy tratando de impresionarle!”.

Podemos intentar darnos demasiada importancia escogiendo nuestras palabras y frases, así como nuestra actitud mientras hablamos y escuchamos. No obstante, e independientemente de nuestras bien escogidas palabras, podemos comunicar un mensaje que diga, “yo soy tu superior”.

También podemos intentar defender nuestras pasadas acciones, explicando por qué las cosas no salieron como debían ser, y entonces nuestra actitud podría estar diciendo, “¡no quiero que me echen la culpa!”.

Nuestro punto principal es este: las actitudes se transfieren, siendo en cierta forma comunicadas y haciendo que otros “escuchen” nuestras actitudes en el curso de nuestras afirmaciones.

Si hay un punto conflictivo entre lo que se dice y lo que se comunica a través de nuestra actitud, el oyente puede escuchar la actitud más perfectamente que el mensaje real.

---

Por ejemplo, supongamos que el día no ha sido satisfactorio. Que se han presentado muchos problemas y que nuestra actitud es menos positiva de lo que debería ser. Recibimos una llamada telefónica 5 minutos antes de cerrar la oficina y la persona necesita unos informes que nos va a llevar varios minutos para encontrarlos. Tal vez se dé el caso de que nuestra actitud no sea del todo conveniente o lo apropiada que nosotros quisiéramos y que ello pueda ser transmitido más claramente que la información real, produciendo en la otra persona una impresión inexacta de nuestro nivel de cooperación, que acostumbra ser muy alto.

---

# **SEGUNDA PARTE**

## **A. Proceso de implementación de la cultura de servicio**

## **B. Los 5 elementos del servicio al cliente**

---

El personal de la Municipalidad de La Democracia Escuintla, debe conocer el proceso de la implementación de la cultura de servicio y los 5 elementos del servicio al cliente, para contar con las herramientas que le permitan mejorar la atención hacia el vecino y la calidad del servicio.

### **A. PROCESO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CULTURA DE SERVICIO**

Para toda institución es necesario que su personal se esmere en brindar un servicio de calidad 5 estrellas, para poder cumplir con las exigencias del entorno y satisfacer las diferentes expectativas de los clientes.

### **REGLAS DALE CARNEGIE DE RELACIONES HUMANAS PARA SER UNA PERSONA MÁS AMIGABLE**

Antes de implementar la cultura de servicio, es necesario que todas las personas e instituciones conozcan y practique los principios universales de relaciones humanas, tanto a nivel interno como con sus clientes. Recordemos que estamos impulsando el desarrollo de mejores ambientes internos de trabajo donde, a través de tener mejores relaciones con las personas en general, podamos ofrecer a nuestros clientes el servicio que esperan recibir.

---

Las 9 principales reglas de relaciones humanas, formuladas por Dale Carnegie para ser una persona más amigable son:

1. **No critique no condene ni se queje**
2. **Demuestre aprecio honrado y sincero**
3. **Despierte en los demás un deseo vehemente**
4. **Interésese sinceramente por los demás**
5. **Sonría**
6. **Recuerde que para toda persona su nombre es el sonido más dulce e importante en cualquier idioma**
7. **Sea un buen oyente, anime a los demás a hablar de sí mismos**
8. **Hable siempre de lo que interesa a los demás**
9. **Haga que la otra persona se sienta importante y hágalo sinceramente**

## **ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DE CULTURA DE SERVICIO**

### **1. SERVQUAL (MEDICIÓN INTERNA)**

Es una medición estándar utilizada por varias empresas internacionales líderes, para determinar las condiciones internas relacionadas con la cultura de servicio. Consiste en un cuestionario que se pasa entre una muestra representativa del personal y es anónimo, para que sea respondido con mayor objetividad. Las tres áreas básicas que mide este cuestionario son: “¿conocemos a nuestros clientes?, ¿estamos comprometidos con la satisfacción del cliente? y ¿el ambiente de la empresa favorece la satisfacción del cliente?”.

---

## **2. LOS BÁSICOS DEL SERVICIO**

Aunque sabemos que los cursos por sí solos tienen poco o ningún resultado en la mejora del servicio, se hace necesario que nos identifiquemos y podamos hablar el mismo idioma para estar actualizados en lo que hoy en día se entiende por servicio. Los básicos del servicio consisten en primer lugar, en dar respuesta a las preguntas anteriores de que señala la técnica SERVQUAL, reconocer abiertamente las situaciones en que se está fallando y trabajar para corregirlas.

## **3. VALOR DEL CLIENTE**

El valor del cliente son las cualidades que ellos valoran del servicio, por lo que es necesario, preguntarles sobre qué aspectos son los que ellos consideran importantes sobre el servicio que se brinda.

## **4. CICLOS DEL SERVICIO**

Una vez establecido el valor del cliente, la discusión se centra en la forma en que vamos a entregar dicho valor, por lo que se deberá diseñar la mejor estrategia o buscar la mejor manera, para ofrecer el servicio que el cliente realmente espera y que llenará sus expectativas.

## **5. MEDICIÓN DEL SERVICIO**

Al momento de saber qué es lo que más valoran los clientes, y qué esperan del servicio, es necesario aplicar una forma de medición con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con lo que el cliente desea.

---

Para realizar las mediciones se toman como punto de referencia los momentos de la verdad, donde han acontecido las situaciones entre el cliente y el prestador del servicio, que él ha señalado como momentos críticos y le preguntamos, qué es para él lo más importante de estos encuentros. Posteriormente, se analiza la información y se evalúan todos los puntos señalados por el mismo.

## **6. RECONOCIMIENTO**

“Se tiene lo que se paga y lo que se reconoce”. Algunas personas realizan su trabajo de una manera mecánica, poco personalizada, no ofrecen al cliente algo más de ellos mismos, sin pensar que brindar un gesto amable o una sonrisa, mantener una actitud positiva y entusiasta, puede ser más valioso para el cliente que el servicio mismo.

## **7. SEGUIMIENTO**

La base de todo proceso es un adecuado seguimiento para asegurar su éxito y permanencia. Muchos sistemas de calidad total y de reingeniería se han caído por no contar con suficiente respaldo de las gerencias y directivas, o porque no se les dio un adecuado seguimiento. La misma cultura de servicio es un ciclo en sí, que nunca se detiene porque eso es, precisamente, lo que los clientes reclaman: Que cada vez se presente un momento de la verdad, el servicio que obtengan sea memorable, como resultado del producto y la experiencia.

---

---

## **B. LOS 5 ELEMENTOS DEL SERVICIO A CLIENTES**

Nuestro objetivo es descubrir qué es lo que los clientes más valoran cuando les damos un servicio y para ello resulta muy interesante, que nos pongamos en el papel de y analizar cómo es que nos gusta que nos den un servicio y luego trasladar esa analogía a la realidad, para que la forma en que nos gusta que nos den un servicio sea igual a la clase de servicio que nosotros brindamos a nuestros clientes.

Load Berry desarrolló un modelo de servicio que se utiliza de rutina en algunas de las empresas de Estados Unidos líderes en el servicio al cliente. De acuerdo con Berry, el servicio se puede definir y medir en cinco grandes áreas que el cliente valora:

<b>Fiabilidad:</b>	La capacidad de cumplir lo que se ofrece, de una forma confiable y precisa.
<b>Capacidad de respuesta:</b>	La disponibilidad para ayudar con rapidez a nuestros clientes.
<b>Seguridad:</b>	El conocimiento que tenemos de nuestro trabajo, la cortesía y la confianza que se da a los clientes.
<b>Empatía:</b>	El cuidado y la atención individual a los clientes.

---

**Elementos tangibles:**

Las facilidades físicas y el equipo utilizado para servir a los clientes. La apariencia del personal.

Ahora piense usted como un prestador de un servicio. Es muy posible que todo lo que hace en relación con sus clientes, se ubique dentro de estas categorías.

Considere estos ejemplos:

Cuando cumple a tiempo con la orden o el pedido de un cliente, usted demuestra **fiabilidad**.

Cuando se da cuenta de que un cliente está tratando de comprar un producto o servicio y le ofrece ayuda e información, usted demuestra **capacidad de respuesta**.

Cuando sonríe y le dice a un cliente, “yo puedo ayudarlo con eso” - y efectivamente le ayuda – usted genera **seguridad**.

Cuando es sensible a las necesidades individuales de un cliente y lo ayuda a resolver un problema, usted demuestra **empatía**.

Y cuando se toma el tiempo para que tanto su persona como su área de trabajo estén presentables, usted está prestando atención a los **elementos tangibles**.

---

# TERCERA PARTE

## A. Trabajo en equipo

## B. Los 7 pecados del servicio al cliente interno (el personal)

---

Es necesario que los trabajadores de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, aprendan a trabajar en equipo, compartir, generar un espíritu de armonía y compañerismo para que se logren los objetivos corporativos propuestos.

### A. TRABAJO EN EQUIPO

Es muy importante la interacción de todo el personal para poder lograr los objetivos propuestos, a través del trabajo en equipo.

**“Las empresas que motiven a su gente a trabajar en equipo alcanzarán sus metas con mayor rapidez, eficacia y productividad”**

Todo buen líder debe ser consciente de que su trabajo es tanto conseguir que la gente trabaje bien en grupo –formación de equipos- como motivar a los miembros individuales de su personal.

---

## **FINALIDAD**

La finalidad de un equipo debe ser lograr la afinidad, que los elementos del equipo se auto ayuden y que sepan para dónde van.

## **CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO**

- A. La tarea debe ser bien entendida y aceptada por los miembros del mismo. De tiempo en tiempo estos participarán en la discusión de la tarea, de tal manera que los capacite para comprometerse en su logro.
- B. Las responsabilidades asignadas y aceptadas del grupo deben ser claras.
- C. Hay suficiente debate en el que todos participan.
- D. Los miembros escuchan unos a otros. La gente se siente libre de expresar sus opiniones. Toda idea es escuchada.
- E. Hay desacuerdo, pero este se resuelve abiertamente, a base de discusión, y no por imposición.
- F. La crítica es franca y se refiere al trabajo que se está haciendo; no es personal.
- G. El líder del grupo no ejerce un dominio excesivo ni el grupo difiere indebidamente de él.

## **QUÉ DEBE SE DEBE SABER PARA QUE UN EQUIPO SEA EFECTIVO**

- A. Hacia donde se quiere ir.
  - B. Cómo se va a llegar allí.
  - C. Qué se espera que cada miembro del equipo logre.
  - D. Qué está haciendo cada miembro del equipo.
  - E. Estimular la participación en el acuerdo de objetivos y metas.
  - F. Agrupar tareas relacionadas, de manera que los miembros del grupo sepan que pueden desempeñar su trabajo más fácilmente cooperando con los demás.
-

- G. Rotar los trabajos dentro de los grupos, de manera que los miembros del equipo se identifiquen con el equipo más que su propio trabajo.
- H. Asegurar que la comunicación fluya libremente dentro y entre los grupos.

## **SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Existen tres formas de resolver conflictos:

**1. Coexistencia pacífica:** consisten en suavizar las diferencias y hacer énfasis en lo que se tiene en común. Se estimula a las personas a aprender a vivir en comunidad; hay bastante información contacto e intercambio de opiniones, y los individuos se mueven libremente de un área a otra.

**2. Compromiso:** el problema se resuelve a base de negociación o convenio, y ninguna de las dos partes gana ni pierde.

**3. Solución de problemas:** se hace el esfuerzo de encontrar una solución genuina al problema, en lugar de limitarse a acomodar los puntos de vista diferentes. Las situaciones conflictivas pueden utilizarse ventajosamente para crear mejores soluciones.

---

## **A. LOS 7 PECADOS DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO**

Se habla de pecado porque la palabra tiene connotación de prohibido, y en todas las organizaciones de alguna manera u otra se peca, por lo cual es necesario señalar cuáles son los 7 pecados más frecuentes.

1. **EL BARRIL SIN FONDO:** el departamento funciona mediante sus propias prioridades, auto-motivadas, e ignoran las solicitudes de cualquier persona, salvo los de el jefe, la máxima autoridad o alguien que pueda presionarlos.
  2. **EL REBOTE:** pareciera que para el departamento es casi un deporte rechazar solicitudes de servicio, por motivos de procedimiento y se justifican diciendo que a ellos no les corresponde esa tarea o actividad.
  3. **EL DECRETO:** a algunos departamentos les encanta manifestar qué harán, o qué no harán en el futuro. A menos que sea el jefe o el superior quien autorice o solicite el servicio, apoyo a otro departamento, o corrección de algún documento, se hace o se apoya: “Así es como se va hacer. Tómelo o déjelo”.
  4. **LOS VIGILANTES:** este pecado aplica a aquellos que, sin tener la función de supervisar a otros, se dedican a ello tratando de encontrar errores para hacerlos ver y ganarse así la aprobación de sus superiores. Incluso pueden sentir un placer malintencionado al hallar errores o violaciones de reglas en las personas pertenecientes a otros departamentos.
-

5. **EL NEGATIVISMO:** algunos departamentos tienen la tendencia a responder por lo general con un “no”. A las personas que trabajan allí les agrada más contestar negativamente que afirmativamente. En lugar de demostrar una actitud permisiva, adoptan la posición de decir con frecuencia: “No, no se puede”. Casi siempre les están explicando a sus clientes por qué no se puede hacer determinada cosa, en lugar de buscar la forma de satisfacer sus legítimas necesidades.
  
6. **LA FÁBRICA DE PAPEL:** a este departamento le encanta llenarse de papeles cada vez que se le solicita algo. Les agrada realizar el trabajo con, si es posible con 15 firmas de autorización para poder decidir, si contestan que si pueden, o no realizar el trabajo.
  
7. **LAS COMPETENCIAS INTERNAS:** el afán de un departamento pro sobresalir maliciosamente sobre otros. Existen muchas envidias, excluyen al sentido común y actitudes conciliatorias, que podrían facilitar la obtención de mejores resultados.

### **“LAS BARRERAS DE LOS SERVICIOS: EGOÍSMOS Y ACTITUDES”**

En muchas organizaciones, los departamentos se han convertido en “comportamientos” donde cada uno hace lo suyo, pasa por encima de los otros y se siente superior a los demás. Es notable hasta qué punto puede llegar a darse importancia a sí mismo un departamento y la cantidad de animosidad y de antagonismo que puede generar.

---

Algunos departamentos encargados de las llamadas funciones de vigilancia se dejan llevar por su papel y su personal se comporta de modo tan arrogante al tratar con otros departamentos, que sus clientes internos los ignoran y los evitan para satisfacer sus necesidades.

**“Los departamentos de servicio interno deben ser organizaciones  
que respondan sí”**

Deberían desear expandirse, adaptar sus procesos y realizar esfuerzos especiales para los clientes a los que deben prestarles el servicio. Este estilo de funcionamiento proviene de una firme cultura de servicio y de un firme gerente de nivel medio. Se necesitan ambos para que exista un verdadero trabajo en equipo y cooperación en la compañía”.

---

# CUARTA PARTE

## A. Imagen interna

## B. Los 10 pecados del servicio al cliente externo

---

Para mejorar la imagen de la Municipalidad de La Democracia, Escuintla, todos el personal debe estar consciente de los errores que involuntariamente se pueden cometer en la prestación del servicio, y de la importancia de la participación eficiente de cada uno en el desempeño de de las actividades cotidianas.

### A. IMAGEN INTERNA

En alguna ocasión habremos escuchado la frase; “sólo tenemos una ocasión para lograr una primera impresión positiva”. El propósito de este espacio es ayudarnos a mejorar aún más las primeras impresiones que provocamos en los clientes.

**“Una imagen dice más que mil palabras”**

### IMAGEN INTERNA. LA PRIMERA IMPRESIÓN.

Algunas organizaciones tienen la creencia de que los únicos responsables de dar las primeras impresiones positivas son solamente los encargados de brindar el servicio a los clientes, sin embargo los responsables de dar primeras impresiones positivas son: **“todos los miembros de la organización”**.

---

Para lograr dar siempre primeras impresiones positivas es necesario que cada miembro de la organización tenga la conciencia y la voluntad de:

- Hacer lo que es mejor a favor del cliente.
- No trasladarle el cliente o el problema a terceros (a otras personas).
- Querer dedicar tiempo para interesarse por lo que el cliente necesita.

## **B. LOS 10 PECADOS DEL SERVICIO AL CLIENTE**

Los clientes no distinguen entre usted y la empresa para la cual trabaja. Ni tienen por qué hacerlo. Desde el punto de vista del cliente, usted es la empresa.

**UTILICE “YO” EN LUGAR DE ELLOS O NOSOTROS:** para el cliente, la empresa empieza y termina con usted. Utilizar el “yo” demuestra que usted comprende y acepta la responsabilidad del servicio. Decir, “la política es” o “no es permitido” le comunica a los clientes que “usted” nunca será capaz de ayudarlos (podría fácilmente ser reemplazado por una máquina). Puede utilizar frases como: ¿En qué le puedo ayudar? o ¿Entiendo cuál es su problema, voy a tratar de ayudarle”.

**LOS 10 PECADOS DEL SERVICIO AL CLIENTE:** los expertos de servicio han clasificado 10 pecados, que usted puede controlar, comportamientos y acciones de algunos trabajadores y que los clientes aseguran que es lo que más les molesta, cuando requieren de un servicio.

---

1. **Fíjese que no sé:** los clientes esperan que usted conozca los productos y servicios de su empresa. Si realmente no puede responder a la pregunta de un cliente, agregue “voy a averiguar”.
  
  2. **No me interesa:** los clientes esperan de usted que se interese en servirlos. Quieren que sienta orgullo por lo que hacen. Cuando su actitud, su conversación o su apariencia deja claro que usted estaría mejor en otra parte, los clientes estarán muy pronto deseando lo mismo.
  
  3. **No se me puede interrumpir:** las acciones realmente dicen más que las palabras. Si su conversación con un compañero de trabajo o una llamada telefónica obviamente personal cobran mayor importancia que la atención a un cliente, o deliberadamente usted ignora a un cliente que está tratando de llamar su atención, su cliente estará sumamente molesto.
  
  4. **No me agrada usted:** los clientes son muy sensibles a las actitudes que abierta o encubiertamente dicen, “usted es una molestia, por favor retírese”. Mientras más agresivo sea un comportamiento, más será recordado por el cliente, pero por las razones equivocadas.
  
  5. **Ya lo se todo:** cuando usted, propone una solución o realiza un comentario, antes de que el cliente haya terminado de explicar su problema o su pregunta, eso es ser agresivo. El conocimiento es una herramienta para servir mejor a sus clientes, no para tratar de someterlos o avergonzarlos.
-

- 6. Usted no entiende nada:** no existen preguntas tontas, únicamente respuestas tontas. Cuando usted, de una forma ruda o insensible, corta, corrige o demerita a los clientes por tener una idea confusa acerca de lo que realmente necesitan, o de lo que usted puede hacer por ellos, les está cerrando la puerta en la cara. La próxima vez, buscarán una puerta en otra parte.
- 7. Aquí no nos interesan los de su clase:** sin importar su clase o categoría, todo cliente es un individuo que desea (y merece) ser tratado con cortesía y respeto. ¿Trata mejor a los clientes que llegan en saco y corbata que a los que se presentan en jeans y playera?. Sus actitudes se demuestran en formas que no se imagina.
- 8. No regrese más:** el propósito de servir a los clientes es convencerlos de que regresen una y otra vez. La mejor manera de desanimarlos es dejar claro a través de sus acciones o sus palabras, que ellos son un inconveniente para usted y que estaría mejor sin ellos. Agradecer a sus clientes por su preferencia y su lealtad construye una relación que puede crecer y madurar.
- 9. Yo estoy en lo correcto, usted está equivocado:** una de las trampas en las que es más fácil (y más humano) caer es en la de argumentar con un cliente sobre un punto que es más una cuestión de orgullo personal que de servicio profesional. Los clientes no están siempre en lo correcto, por supuesto, pero a usted no le cuesta nada darles el beneficio de la duda.
-

- 10. Apúrese y espere:** nadie quiere perder su tiempo, ya sea esperando por algo o siendo forzado a tomar una decisión apresurada de la que más tarde puede arrepentirse. Respete el tiempo de su cliente y se dará cuenta de que, a cambio, él lo respetará a usted.

**PALABRAS PERSUASIVAS Y FRASES COMPLACIENTES:** somos capaces de ofrecer o complacer a nuestros clientes con palabras; todo depende de cómo las utilicemos. El profesional de un servicio que es capaz de utilizar bien las palabras obtiene una ventaja significativa en las transacciones vinculadas con sus servicios.

### **“La cortesía ayuda y no cuesta nada”**

**LAS 5 FRASES PROHIBIDAS:** algunas palabras, solas o cambiadas, crean una imagen negativa de inmediato. Cinco respuestas que, intencionalmente o no, pueden provocar disgusto o frustración en sus clientes son:

#### **FRASE PROHIBIDA**

#### **UTILICE EN SU LUGAR**

**1. No lo sé.**

“Esa es una buena pregunta, permítame verificar y averiguarle”.

**2. No podemos hacer eso.**

“Eso es difícil. Déjeme ver qué podemos hacer”. Luego busque una solución alternativa.

---

### **3. Tendrá que...**

“Usted necesitará”, o “Así es como podemos ayudarle con eso”, o “La próxima vez que ocurra, esto es lo que puede hacer...”.

### **4. Espere un momento: regresaré en seguida.**

“Eso puede llevarme 2 ó 3 minutos (o todo el tiempo que realmente requiera)¿Podría aguardar mientras lo verifico?”.

### **5. Utilización del “NO” al comienzo de una oración.**

Si reflexiona antes de hablar, se puede transformar la oración en una respuesta positiva: “Podemos reemplazar el producto por otro, pero no podemos devolverle sus dinero”.

## **RESPUESTAS ÚTILES:**

¿Qué palabras y frases garantizan una sonrisa del cliente?

- “Buenos días (tardes o noches)” como si en verdad se lo desease.
  - “Délo por hecho”, “lo haré de inmediato” o “me ocuparé de eso”.
  - “Con mucho gusto señor (a)”
  - “Comprendo cómo se siente”
  - “Asumiré toda responsabilidad”
  - “No se preocupe”
-

# QUINTA PARTE

## A. Servicio a clientes por teléfono

## B. Manejo profesional de problemas en el servicio

---

De la misma manera en que se puede comunicar una imagen positiva o negativa personalmente, también se puede lograr por teléfono, por esta razón es necesario que el personal de la Municipalidad conozca algunas técnicas de comunicación telefónica y de manejo profesional de problemas en el servicio, para cuando se presenten situaciones difíciles sean resueltas exitosamente, y la calidad del servicio e imagen no se vean afectadas.

### A. SERVICIO A CLIENTES POR TELÉFONO

Daremos a conocer algunas reglas de atención telefónica para el servicio a clientes, y que podamos autoevaluarnos para que conozcamos la imagen personal que proyectamos a los clientes cuando les hablamos por teléfono.

**“Cuando usted atiende el teléfono, la imagen de la empresa está en juego”**

### EL SERVICIO A CLIENTES POR TELÉFONO ES EFECTIVO PORQUE:

- Es inmediato.
  - Es personal.
  - Es productivo y de bajo costo.
-

### **EL SERVICIO A CLIENTES POR TELÉFONO ES UN RETO PORQUE:**

- Las personas interactúan distinto –más brusco y menos franco- por teléfono que en persona.
- Las interrupciones telefónicas son frustrantes.
- Las llamadas telefónicas no pueden ser controladas ni dirigidas.

### **LA IMAGEN TELEFÓNICA ES CRÍTICA PORQUE:**

- Usualmente la primera impresión y las primeras impresiones son las más fuertes.
- Su imagen personal por teléfono refleja la imagen de su empresa.
- La percepción se interpreta como realidad. Su imagen telefónica se convierte en realidad del que llame, sea justo para usted o no.

## **¿QUÉ SE NECESITA PARA DESARROLLAR Y MANTENER UNA BUENA IMAGEN TELEFÓNICA?**

### **Usted:**

- Conozca sus áreas débiles y trabaje para eliminarlas.

### **Su empresa:**

- Provea entrenamiento continuamente.
  - Tenga estándares escritos y bien definidos.
  - Mantenga el equipo adecuado que funcione apropiadamente.
  - Fortalezca las técnicas de liderazgo siguiendo un modelo como método.
  - Ofrezca retroalimentación constante y reconocimiento.
-

## **EJEMPLOS DE REGLAS TELEFÓNICAS:**

- Nunca mastique chicle o coma mientras habla por teléfono.
- Responda a la llamada antes de que el teléfono suene tres veces o cuatro veces.
- Use un saludo cuando conteste (Municipalidad de La Democracia, muy buenos días, le saluda Jorge, ¿en qué puedo servirle?).
- No se precipite en su saludo. Hágalo despacio y mantenga un tono amigable. Suene como si estuviera contento de recibir la llamada.
- Cuando transfiera las llamadas, páselas a la persona indicada, introduzca al que llama y cuelgue.
- Tome como suya la responsabilidad de atender a un cliente que lo han mantenido de un lugar a otro; no transfiera esa llamada otra vez.

## **MÁQUINAS CONTESTADORAS Y GRABADORAS**

### **¿Por qué los que llaman se molestan con estos equipos automáticos?**

- A las personas no les gusta hablarle a las máquinas.
- Muchos sienten que estos sistemas son muy impersonales.

## **LA IMPORTANCIA DE LA ACTITUD**

La actitud es más importante que los hechos, es más importante que el pasado, que la educación, que el dinero, que las circunstancias, que el fracaso, que el éxito y lo que las demás personas piensen, digan o hagan, es más importante que las apariencias, que ser dotado o tener una habilidad. Levantará o hundirá una empresa, una iglesia o un hogar.

---

**“Ser positivo, aunque a veces parece muy difícil, es mucho más fácil que ser negativo, es la mejor forma de enfrentar cualquier situación”**

**SU ACTITUD ES SIEMPRE SU DECISIÓN; LA PUEDE CONTROLAR.**

**AQUÍ HAY ALGUNAS SUGERENCIAS:**

- Esté conciente de lo que “hay en el territorio”; no se lo tome personalmente.
- Esté atento a no sentirse culpable por las críticas de los clientes a su empresa, su producto o su servicio.
- No deje que las personas negativas lo infecten con su enfermedad.
- Desarrolle unas estrategias preventivas.
- Empiece cada día correctamente; su día está ganado o perdido en las horas de la mañana.

**PERCEPCIÓN VOCAL**

**El tono de su voz**

Señalaremos cinco aspectos que puede controlar sobre su voz:

- Vitalidad
- Velocidad
- Volumen
- Alcance
- Claridad

Grabe, escuche y critique sus propias llamadas.

---

## **ENFRENTÁNDOSE CON CLIENTES DIFÍCILES**

### **Maneras de tranquilizar a un cliente furioso:**

- Escuche
- Mantenga una voz calmada
- Use empatía y/o simpatía
- Esté de acuerdo con el cliente
- Discúlpese cuando sea apropiado
- Nunca se ponga defensivo – pierda el combate, no la guerra
- Asegúrele al cliente que usted le va a responder
- Trate de terminar siempre la llamada con una nota positiva

### **Maneras de enfrentarse con un cliente intimidante:**

- No demuestre temor o falta de confianza
- Llámelo a su fanfarroneo – apropiadamente

### **Maneras de enfrentarse con un cliente quejón:**

- Mantenga mayor control en la llamada; conduzca al cliente a un estado de soluciones
- Háblele sobre verdades, no emociones
- Pídale al cliente que indique soluciones

### **Maneras de enfrentarse con un cliente insolente:**

- Interrumpa inmediatamente; hable con más volumen
  - Adviértale; cuelgue si es necesario
-

## **MANEJE LA TENSIÓN**

### **Acción no reacción**

La reacción siempre le causará problemas. ¿Qué es reacción?; es actuar emocionalmente, es una respuesta fuera de control.

### **Tres cosas para recordar sobre la reacción**

- Si no la puede evitar, aprenda a reconocerla
- Salga de ella tan pronto como sea posible
- Manténgase callado, gane tiempo si es posible

## **B. MANEJO PROFESIONAL DE PROBLEMAS EN EL SERVICIO**

### **El cliente no siempre tiene la razón**

Seguramente está familiarizado con la frase que dice, “el cliente siempre tiene la razón”. Aunque este planteamiento es de suma utilidad, para recordarnos que la empresa se debe al cliente, todos sabemos que los clientes no siempre están en lo correcto. De hecho, algunos estudios demuestran que los mismos clientes son los causantes de por lo menos la tercera parte de los problemas de los que más tarde se quejan. ***La realidad es que los clientes no siempre tienen la razón, pero siempre son nuestros clientes.***

El cliente no siempre tiene la razón, pero el cliente es siempre el cliente y su trabajo es mantener la paciencia de manera que el cliente siempre llegue a lo correcto y continúe siendo su cliente. Necesita ser sensible al hecho de que los clientes, al igual que nosotros, son sólo humanos, con errores y sentimientos también humanos.

---

Cuando los clientes se equivocan, su papel es utilizar sus habilidades para ayudarlos a llegar a lo correcto de forma que no los haga sentir incómodos ni culpables.

## **EL PROCESO DE RECUPERACIÓN**

En la tecnología de servicio cuando ocurre un problema, lo que se busca es una pronta “recuperación”, es decir, volver a la normalidad; establecer el equilibrio y la buena salud en la relación con el cliente.

### **ACEPTE EL PROBLEMA**

Una vez que ha sido identificado el problema de un cliente, el proceso del servicio debe comenzar. No todos los pasos que se describen a continuación se necesitan con todos los clientes, por lo que se puede adaptar este esquema a las situaciones particulares: disculparse, “arreglar” a la persona con empatía y sintonía, arreglar el problema, dar seguimiento y cumplir sus promesas.

### **DISCULPARSE**

No importa de quien sea la culpa. Los clientes quieren que alguien reconozca que ocurrió un problema y les demuestre interés por sus molestias.

Una disculpa sincera es un reconocimiento personal y profesional de que su cliente no quedó satisfecho o sufrió inconvenientes. Realmente no importa quién, o qué tuvo la culpa.

No le eche la culpa a otros miembros de su empresa. Las evasivas hacia otra parte de su organización, por falla en el servicio simplemente le dicen a sus clientes que ustedes son una serie de departamentos aislados, incluso contrarios, en lugar de un equipo que trabaja con el cliente. No le haga eso a los demás, ni se lo haga a usted mismo.

---

**Para disculparse:** para que las disculpas sean efectivas, deben ser sinceras, personales y oportunas.

**Sinceras:** usted, debe ser auténtico en su interés por el cliente.

**Personales:** discúlpese de manera personal, “siento que haya tenido un problema”. Recuerde que para el cliente usted es la empresa.

**Oportunas:** no espere a averiguar primero por qué hay un problema, o cuál es la causa antes de disculparse por el problema.

### **“ARREGLAR” A LA PERSONA CON EMPATÍA Y SINTONÍA**

**Escuche con empatía:** antes que nada, los clientes quieren desahogarse. Permita que hablen y escúchelos con empatía. Trate a sus clientes de una manera que demuestre que usted se preocupa por ellos, así como por su problema, recuerde que las personas tienen emociones y sentimientos.

**Ofrezca sintonía:** los clientes insatisfechos, se sienten maltratados o heridos por una falla en el servicio y lo buscan a usted para que les de un gesto que diga, en una manera apropiada al problema “estoy con usted y quiero solucionar su problema”.

---

Responder con ira, al sarcasmo con sarcasmo, o ignorar el componente emocional del problema, deja tanto al cliente como al trabajador con un mal sabor; usted, debe reconocer la falla en el servicio o el problema y ser capaz de manejar la recuperación de una manera tranquila, arreglando a la persona y luego debe arreglar el problema.

## **ARREGLAR EL PROBLEMA**

Las personas efectivas para solucionar problemas, sencillamente han aprendido a desarrollar esa habilidad. Para practicar y afinar su habilidad, para solucionar problemas, utilice una estructura de tres pasos: escuchar, investigar y solucionar.

### **Paso 1: Escuchar**

En una situación de solución de problemas, usted escucha por dos razones: para permitir que el cliente descargue su irritación o frustración y para encontrar el verdadero problema.

No interrumpa al cliente cuando usted crea que ya encontró cuál es el problema. Puede que usted esté en lo correcto, pero puede que no. Escuche hasta que el cliente haya terminado de explicarle su versión. Él se sentirá mejor por dejar salir su historia completa, y usted descubrirá piezas del rompecabezas que ni siquiera se imaginó que faltaban.

---

## **Paso 2: Investigar**

Haga preguntas acerca de cualquier punto que usted crea no haber comprendido o que necesita ser aclarado. Entonces cuando haya realmente identificado y comprendido con claridad el problema, repítaselo al cliente y agregue “siento que esté pasando por estas molestias, eso me molestaría a mi también”.

## **Paso 3: Solucionar**

Si el problema es uno con el que usted ya ha tratado antes, puede que ya sepa cuál es la mejor solución; en ese caso, utilice el enfoque, “**sentir, sentido, encontrado**”, para presentársela al cliente.

“Comprendo que usted se pueda **sentir**...”.

“Otras personas, incluyéndome a mí, nos hemos **sentido** así”.

“Hemos **encontrado** que... soluciona el problema”.

## **DAR SEGUIMIENTO Y CUMPLIR SUS PROMESAS**

La recuperación del servicio se necesita, porque un cliente cree que se ha roto una promesa de servicio. Durante el proceso de recuperación, a menudo usted hará nuevas promesas, cuando lo haga, sea realista acerca de lo que podrá o no cumplir. Luego encontrarle y darle solución al problema, se le debe dar seguimiento a pocas horas, días o semanas más tarde, dependiendo del caso, para asegurarse de que las cosas realmente se resolvieron a satisfacción del cliente.

---