

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE COMO
ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO
EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN SACATEPÉQUEZ,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**

HÉCTOR EMMANUEL SICÁN PIRIR

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2013

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

**“LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE COMO
ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO
EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN SACATEPÉQUEZ,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

HÉCTOR EMMANUEL SICÁN PIRIR

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, AGOSTO DE 2013

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

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL V:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Numeral 6.4, Punto SEXTO del Acta 20-2012, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 6 de noviembre de 2012.

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

PRESIDENTE:	Licda. Maricruz Samayoa Peláez
SECRETARIO:	Lic. Mario Raúl Castellanos Girón
EXAMINADOR:	Lic. Victor Omar Mendez Jacobo

Guatemala, 03 de abril de 2013

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, procedí a asesorar al estudiante **HÉCTOR EMMANUEL SICÁN PIRIR**, carné **2007-11628**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **“LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE COMO ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN SACATEPÉQUEZ, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**.

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licda. MDu. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Colegiado No. 6,525



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

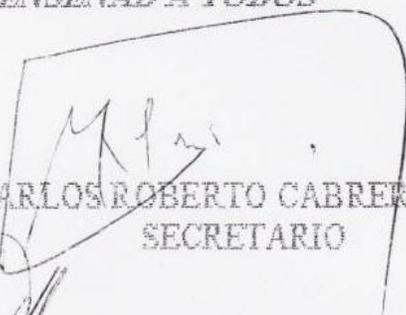
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTISIETE DE AGOSTO DE DOS MIL TRECE.

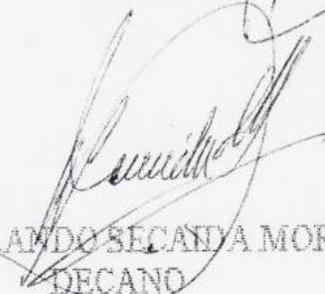
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 11-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de agosto de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 66-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 26 de abril de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE COMO ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN SACATEPÉQUEZ, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante HÉCTOR EMMANUEL SICÁN PIRIR, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES,
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECANDA MORALES
DECANO



Smp.

DEDICATORIA

- A Dios: Por llenarme de bendición en toda mi vida, por darme la sabiduría y fortaleza de cumplir con todos mis propósitos en especial esta meta, sé que tienes preparado nuestro camino, gracias por estar siempre con nosotros.
- A mis padres: Marcelo Sicán y Eugenia Pirir, gracias por el apoyo comprensión y sacrificio que me han brindado a lo largo de toda mi vida, no me cansare de agradecerles todo que han hecho con nosotros a lo largo de nuestra vida. Dios los bendiga siempre.
- A mi hermano y hermanas: Francisco, Maricela, Linda y Olga, gracias por estar siempre apoyándonos mutuamente a lo largo de nuestra vida, este triunfo lo comparto con ustedes.
- A toda mi familia en general: A mis abuelos (as), tíos (as), primos (as), en especial por todo el apoyo a mis primos: Erick Patzán, David Guix y Mynor Patzán, sé que siempre contaré con ustedes.
- A mi asesora de tesis: Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla, gracias por su apoyo y dedicación brindada durante todo este tiempo.
- A la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez: Por permitirme realizar el trabajo profesional dentro de la institución. Al alcalde municipal y a todo el personal por su cooperación para el desarrollo de esta investigación, especialmente al Sr. Sergio Martínez y Mynor Subuyuj por brindarme su apoyo y colaboración.

A mis amigos: A todos gracias por brindarme su apoyo durante toda mi carrera, por compartir nuestros triunfos, tristezas y alegrías especialmente con cariño a Karina B., Emmily, Jeny, Mariano, Jhony y Mynor, aunque pasen los años siempre estaremos apoyándonos.

A mis catedráticos: Por sus enseñanzas y apoyo durante mi carrera profesional, gracias por ser un ejemplo de trabajo. Especialmente a Licda. María del Carmen Mejía, Licda. Olga Edith Siekavizza, Licda. Elvia Zulena Escobedo, Lic. Maricruz Samayoa, Lic. Omar Mendez, Lic. Raúl Castellanos, Lic. Edgar Antonio Polanco, Lic. Oscar Haroldo Quiñonez, siempre estaré muy agradecido.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala Por ser mi casa de estudios, por formarme como profesional y brindarme todas las herramientas necesarias para mi desarrollo académico.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Municipalidad	1
1.1.1 Historia de la municipalidad	1
1.1.2 Función de la municipalidad	2
1.1.3 Marco legal de las municipalidades	2
1.1.4 Organización de los gobiernos municipales	3
1.1.5 Funcionarios municipales	4
1.1.6 Servicios públicos municipales	5
1.2 Mercadotecnia	6
1.2.1 El entorno de la mercadotecnia	6
1.2.1.1 Microentorno	7
1.2.1.2 Macroentorno	8
1.2.2 Mezcla de mercadotecnia	9
1.2.2.1 Producto	9
1.2.2.2 Precio	9
1.2.2.3 Plaza	9
1.2.2.4 Promoción	9
1.3 Mercadotecnia de servicios	10
1.3.1 Mezcla ampliada de mercadotecnia de servicios	11
1.3.1.1 Personas	11
1.3.1.2 Evidencia física	11
1.3.1.3 Proceso	12
1.4 Servicio	12
1.4.1 Importancia de los servicios	12

CONTENIDO	PÁGINA
1.4.2 Características de los servicios	13
1.4.2.1 Intangibilidad	13
1.4.2.2 Inseparabilidad	13
1.4.2.3 Variabilidad	14
1.4.2.4 Imperdurabilidad	14
1.4.3 Calidad en el servicio	15
1.4.3.1 Dimensiones de la calidad en el servicio	15
1.5 Cultura de servicio	16
1.6 Modelo de brechas de la calidad del servicio	17
1.6.1 Brecha del cliente	17
1.6.2 Brecha del proveedor del servicio	17
1.6.2.1 Brecha 1: no saber lo que el cliente espera	18
1.6.2.2 Brecha 2: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio	19
1.6.2.3 Brecha 3: no entregar los servicios de acuerdo a los estándares	19
1.6.2.4 Brecha 4: cuando las promesas no son iguales al desempeño	20
1.7 Triángulo de la mercadotecnia de servicios	20
1.7.1 Mercadotecnia externa	20
1.7.2 Mercadotecnia interactiva	20
1.7.3 Mercadotecnia interna	21
1.8 Alineación de los lados del triángulo de la mercadotecnia de servicios	21
1.9 El cliente	22
1.9.1 Cliente interno	22
1.9.2 Cliente externo	23
1.9.3 Servicio al cliente	23
1.9.4 Satisfacción del cliente	23

CONTENIDO	PÁGINA
1.9.5 Medición de la satisfacción del cliente	24
1.10 El cliente y sus expectativas del servicio	25
1.10.1 Niveles de expectativas	25
1.10.2.1 Servicio deseado	25
1.10.2.2 Servicio adecuado	25
1.11 Estrategias	26
1.11.1 Estrategia de servicio	26
1.12 Análisis FODA	26

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN SACATEPÉQUEZ, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

2.1 Metodología de la investigación	27
2.1.1 Muestra	28
2.1.2 Técnica de muestreo	29
2.2 Municipio de San Juan Sacatepéquez	31
2.2.1 Antecedentes del municipio	31
2.3 Municipalidad de San Juan Sacatepéquez	32
2.3.1 Antecedentes de la municipalidad	32
2.3.2 Función de la municipalidad	33
2.3.3 Estructura organizacional	33
2.3.4 Servicios principales	35
2.3.5 Imagen corporativa	36
2.3.6 Instalaciones	36
2.3.7 Agencias externas de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez	38

CONTENIDO	PÁGINA
2.4 Análisis del macroentorno y microentorno de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez	39
2.4.1 Macroentorno	39
2.4.1.1 Entorno demográfico	39
2.4.1.2 Entorno económico	40
2.4.1.3 Entorno natural	42
2.4.1.4 Entorno tecnológico	43
2.4.1.5 Entorno político	43
2.4.1.6 Entorno cultural	44
2.4.2 Microentorno	45
2.4.2.1 Proveedores	45
2.4.2.2 Clientes	46
2.4.2.3 Competidores	46
2.5 Situación actual del cliente interno	46
2.5.1 Entrevista al asesor administrativo de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez	46
2.5.1.1 Filosofía institucional	46
2.5.1.2 Capacitación	47
2.5.1.3 Trabajo en equipo	47
2.5.1.4 Cadena de mando	48
2.5.1.5 Motivación del personal	48
2.5.1.6 Instalaciones administrativas	48
2.5.1.7 Procedimiento de atención al cliente	49
2.5.1.8 Demanda del servicio en la municipalidad	49
2.5.1.9 Manejo de quejas y sugerencias del usuario	49
2.5.1.10 Medios de comunicación utilizados para informar a los usuarios sobre los servicios y actividades especiales que realiza la municipalidad	50

CONTENIDO	PÁGINA
2.5.2 Encuesta al cliente interno	51
2.5.2.1 Perfil del cliente interno	51
2.5.2.2 Conocimiento e identificación de la misión, visión, valores y objetivos institucionales	52
2.5.2.3 Capacitación	53
2.5.2.4 Trabajo en equipo	55
2.5.2.5 Cadena de mando	57
2.5.2.6 Motivación del personal	59
2.5.2.7 Información sobre el servicio	63
2.5.2.8 Opiniones y sugerencias para mejorar el servicio	65
2.5.2.9 Manejo de quejas y sugerencias del usuario	66
2.5.2.10 Personal idóneo para prestar los servicios	68
2.5.2.11 Medios a través de los cuales se dan a conocer las actividades especiales y servicios de la municipalidad	69
2.5.2.12 Sugerencias para mejorar el servicio en la Municipalidad	71
2.6 Situación actual del cliente externo	73
2.6.1 Perfil del cliente externo	73
2.6.2 Demanda del servicio en la municipalidad	73
2.6.3 Calificación del servicio recibido	75
2.6.4 Calificación del tiempo de servicio recibido	77
2.6.5 Nivel de satisfacción	79
2.6.6 Presentación de quejas y sugerencias de los usuarios	80
2.6.7 Medio recomendado para informar necesidades, quejas o sugerencias	81
2.6.8 Expectativas y percepciones del servicio	82
2.6.8.1 Dimensión de confiabilidad	86
2.6.8.2 Dimensión de sensibilidad	86

CONTENIDO	PÁGINA
2.6.8.3 Dimensión de seguridad	87
2.6.8.4 Dimensión de empatía	87
2.6.8.5 Dimensión de tangibilidad	88
2.6.9 Sugerencias de los usuarios para mejorar el servicio	89
2.6.10 Comunicación de los servicios y actividades especiales que realiza la municipalidad	91
2.7 Matriz FODA	94

CAPÍTULO III

LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE COMO ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN SACATEPÉQUEZ, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

3.1 Justificación de la propuesta	96
3.2 Objetivos de la propuesta	97
3.2.1 Objetivo general	97
3.2.2 Objetivos específicos	97
3.3 Propuestas de estrategias de la calidad del servicio al cliente para el mejoramiento del servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala	98
3.3.1 Modelos propuestos a utilizar con el cliente interno y externo para evaluar y guiar las estrategias	99
3.3.1.1 Mezcla y triángulo de mercadeo de servicios	99
a. Mercadeo externo: formulando la promesa	100
b. Mercadeo interactivo: cumpliendo las promesas	101
c. Mercadeo interno: facilitando la promesa	101
d. Alineación de los lados del triángulo de mercadeo de servicios	102

CONTENIDO	PÁGINA
3.3.1.2 Modelo de brechas sobre la calidad en el servicio	102
a. Brecha 1: la brecha del conocimiento	102
b. Brecha 2: la brecha del diseño y estándares del servicio	102
c. Brecha 3: la brecha del desempeño del servicio	103
d. Brecha 4: la brecha de la comunicación	103
3.4 Diseño de estrategias de la calidad del servicio al cliente para el mejoramiento del servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez departamento de Guatemala	103
3.4.1 Estrategia 1 establecimiento de la filosofía institucional	104
3.4.1.1 Definición	104
3.4.1.2 Objetivos	104
3.4.1.3 Grupo objetivo	104
3.4.1.4 Descripción	104
3.4.1.5 Comunicación de la filosofía institucional	106
3.4.1.6 Plan de acción	107
3.4.1.7 Inversión	108
3.4.1.8 Evaluación y control	108
3.4.2 Estrategia 2 creación de una cultura de servicio orientada a los usuarios	109
3.4.2.1 Definición	109
3.4.2.2 Objetivos	110
3.4.2.3 Grupo objetivo	110
3.4.2.4 Descripción	110
3.4.2.5 Plan de acción	117
3.4.2.6 Inversión	119
3.4.2.7 Evaluación y control	119
3.4.3 Estrategia 3 motivación y reconocimiento al personal que brinda el servicio en la municipalidad	120

CONTENIDO	PÁGINA
3.4.3.1 Definición	120
3.4.3.2 Objetivos	120
3.4.3.3 Grupo objetivo	120
3.4.3.4 Descripción	121
3.4.3.5 Plan de acción	122
3.4.3.6 Inversión	124
3.4.3.7 Evaluación y control	124
3.4.4 Estrategia 4 mejoramiento de la evidencia física en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez	125
3.4.4.1 Definición	125
3.4.4.2 Objetivos	125
3.4.4.3 Grupo objetivo	125
3.4.4.4 Descripción	125
3.4.4.5 Plan de acción	129
3.4.4.6 Inversión	130
3.4.4.7 Evaluación y control	131
3.4.5 Estrategia 5 estandarización de los procesos de atención al cliente para satisfacer adecuadamente sus necesidades	132
3.4.5.1 Definición	132
3.4.5.2 Objetivos	132
3.4.5.3 Grupo objetivo	132
3.4.5.4 Descripción	132
3.4.5.5 Plan de acción	133
3.4.5.6 Inversión	134
3.4.5.7 Evaluación y control	135
3.4.6 Estrategia 6 recuperación del servicio prestado que permita minimizar las fallas en la atención a los usuarios	135

CONTENIDO	PÁGINA
3.4.6.1 Definición	135
3.4.6.2 Objetivos	135
3.4.6.3 Grupo objetivo	136
3.4.6.4 Descripción	136
3.4.6.5 Plan de acción	137
3.4.6.6 Inversión	139
3.4.6.7 Evaluación y control	139
3.4.7 Estrategia 7 comunicación de los servicios y actividades que realiza la municipalidad	140
3.4.7.1 Definición	140
3.4.7.2 Objetivos	140
3.4.7.3 Grupo objetivo	140
3.4.7.4 Descripción	140
3.4.7.5 Plan de acción	142
3.4.7.6 Inversión	143
3.4.7.7 Evaluación y control	143
3.5 Presupuesto general para la implementación de las estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento del servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez	143
3.6 Programación de las estrategias	145
3.7 Evaluación general de las estrategias	146
3.8 Relación costo/beneficio de la aplicación de las estrategias propuestas	146
CONCLUSIONES	148
RECOMENDACIONES	150
BIBLIOGRAFÍA	152
ANEXOS	154

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Crecimiento poblacional 2002-2025 de San Juan Sacatepéquez, Guatemala	41
2	Población económicamente activa -PEA- en el municipio de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala	41
3	Capacitación al personal para el cargo que va a ocupar al momento de integrarse a la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno	54
4	Capacitación acerca del servicio al cliente en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno	55
5	Existencia del trabajo en equipo en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno	56
6	Requerimiento de apoyo de otras personas en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno	57
7	Colaboradores que reciben órdenes solamente de una persona en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno	58
8	Satisfacción de los empleados en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno	60
9	Frecuencia en que se les reconoce, aprecia y estimula el buen trabajo a los colaboradores de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno	61

No.	TÍTULO	PÁGINA
10	Percepción del ambiente de trabajo en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno	62
11	Conocimiento de los servicios que ofrece la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno	63
12	Calificación del servicio que se le brinda al usuario en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno	64
13	Consideraciones acerca de las opiniones y sugerencias para mejorar el servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno	65
14	Existencia de un departamento o encargado de quejas y sugerencias, en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno	66
15	Existencia de una guía sobre el servicio al cliente en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno	68
16	Personal idóneo para prestar los servicios a los usuarios en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno	69
17	Medios a través de los cuales se dan a conocer las actividades especiales y servicios de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno	70
18	Sugerencias para mejorar el servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno	71

No.	TÍTULO	PÁGINA
19	Servicios solicitados por los usuarios en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente externo	74
20	Frecuencia de visita de los usuarios en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente externo	75
21	Calificación del servicio recibido en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente externo	76
22	Información brindada por los colaboradores a los usuarios para efectuar los servicios, en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente externo	77
23	Calificación del tiempo del servicio recibido en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente externo	78
24	Opinión sobre la forma en que esperan los usuarios para ser atendidos en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente externo	79
25	Nivel de satisfacción del usuario de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente externo	80
26	Inconvenientes al realizar alguna gestión en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente externo	81
27	Medio recomendado para informar necesidades, quejas o sugerencias en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente externo	82
28	Expectativas sobre el servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente externo	83

No.	TÍTULO	PÁGINA
29	Promedio de calificación de las dimensiones de calidad en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala según cliente externo	89
30	Sugerencias para mejorar el servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente externo	90
31	Medios a través de los cuales se dan a conocer los servicios y actividades especiales que realiza la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente externo	92
32	Preferencia de medios publicitarios para recibir información sobre los servicios y actividades especiales que realiza la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente externo	93

ÍNDICE DE CUADROS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Perfil del cliente interno de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala	52
2	Conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno	53
3	Número de personas de quienes reciben órdenes los empleados en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno	58
4	Percepción de los empleados de trabajar en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno	60
5	Tipos de sugerencias para mejorar el servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno	72
6	Perfil del cliente externo de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala	73
7	Percepciones del cliente externo de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala	84
8	Sugerencias para el mejoramiento del servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente externo	91
9	Plan de acción propuesto para el establecimiento de la filosofía institucional en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala	107

No.	TÍTULO	PÁGINA
10	Costo para el establecimiento de la filosofía institucional en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala	109
11	Plan de acción propuesto para la creación de una cultura de servicio orientada a los usuarios de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala	117
12	Costo para la creación de una cultura de servicio orientada a los usuarios de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala	119
13	Plan de acción propuesto para la motivación y reconocimiento al personal que brinda el servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala	123
14	Costo para la motivación y reconocimiento al personal que brinda el servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala	124
15	Plan de acción propuesto para el mejoramiento de la evidencia física en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala	129
16	Costo para el mejoramiento de la evidencia física en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala	131
17	Plan de acción propuesto para la estandarización de los procesos de atención al cliente, en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala	133
18	Costo para la estandarización de los proceso de atención al cliente en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala	134

No.	TÍTULO	PÁGINA
19	Plan de acción propuesto para la recuperación del servicio prestado que permita minimizar las fallas en la atención a los usuarios, en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala	138
20	Costo para la recuperación del servicio prestado que permita minimizar las fallas en la atención a los usuarios en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala	139
21	Plan de acción propuesto para el mejoramiento de la comunicación de los servicios y actividades que realiza la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala	142
22	Costo para el mejoramiento de la comunicación de los servicios y actividades que realiza la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala	143
23	Presupuesto general para la implementación de las estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento del servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala	144

ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Matriz FODA de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez	95
2	Estrategias de la calidad del servicio al cliente para el mejoramiento del servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala	98
3	Cronograma de aplicación de la propuesta de la calidad del servicio al cliente como estrategia para el mejoramiento del servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala	145

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Mezcla de mercadotecnia	10
2	Características del servicio	14
3	Modelo de brechas de la calidad del servicio	18
4	Triángulo de la mercadotecnia de servicios	22
5	Percepciones de la calidad y satisfacción del cliente	24
6	Diagrama de recopilación de la información, para la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la calidad del servicio al cliente en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez	30
7	Organigrama general actual de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez	34
8	Logotipo de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez	36
9	Instalaciones de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala	37
10	Directorio de ubicación de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez	38
11	Propuesta de diseño de reconocimiento para el colaborador destacado del año de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala	122
12	Propuesta de implementación de dispensador de agua en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala	127
13	Batería de sillas propuestas para sala de espera en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala	128
14	Propuesta de diseño de rotulación de horario de atención en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala	128

INTRODUCCIÓN

Un servicio es toda actividad intangible e identificable que realiza una empresa u organización con el objetivo de proporcionar la satisfacción de necesidades de los clientes. Para prestar un buen servicio, toda empresa o institución debe basarse en la mercadotecnia de servicios, que es aplicar los mismos principios de la mercadotecnia general a bienes intangibles con las respectivas diferencias que su propia naturaleza implica.

El servicio al cliente es de suma importancia debido a que los clientes juzgan a la empresa a través del servicio que reciben, por esto las instituciones deben comprender las percepciones y perspectivas de los usuarios y estar orientadas a brindar un servicio de calidad. Asimismo, constituye uno de los aspectos más importantes para el desarrollo de la imagen de la institución debido a que los usuarios lo perciben con la prestación del buen o mal servicio que brinda a sus clientes.

Dado lo anterior se presenta la tesis titulada: “La calidad del servicio al cliente como estrategia para el mejoramiento del servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala”, que se realizó con el propósito de presentar a las autoridades municipales diferentes alternativas enfocadas a mejorar la atención a los usuarios y minimizar las deficiencias que presenta actualmente, así lograr la satisfacción de los usuarios cumpliendo con sus expectativas y por ende mejorar la imagen de la institución.

El presente documento se desarrolla en tres capítulos. El capítulo I, contiene el marco teórico que incluye conceptos, teorías y leyes necesarias para fundamentar el diagnóstico situacional de la unidad de análisis así como las propuestas de solución orientadas a la institución.

El capítulo II, comprende la metodología de la investigación llevada a cabo, el análisis del microentorno y macroentorno de la unidad de análisis, asimismo, el diagnóstico realizado sobre la situación actual de la institución en donde se muestran los aspectos principales del cliente interno y externo, con el propósito de presentar el análisis FODA que resumen los hallazgos identificados en el proceso de investigación y que servirá como base para la propuesta de solución.

El capítulo III, describe el diseño de las estrategias propuestas orientadas al servicio al cliente, con el fin de solucionar las deficiencias encontradas en el servicio que brinda la institución. Las estrategias están basadas en el mercadeo de servicios y se desarrollaron a través del modelo de brechas sobre la calidad en el servicio y el triángulo de mercadotecnia de servicios.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Asimismo, se detalla la bibliografía consultada y los anexos donde se incluye los instrumentos de cada una de las propuestas.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo contiene un conjunto de conceptos, teorías y leyes acordes al tema de investigación, que servirán de base para el desarrollo y comprensión de la misma. Asimismo, se utilizarán como marco de referencia para sustentar la propuesta de solución.

1.1 Municipalidad

Las municipalidades son instituciones autónomas, públicas, encargadas del gobierno y administración de un pueblo o ciudad con el fin que se cumplan los deberes y fines del Estado.

1.1.1 Historia de la municipalidad

Los Ayuntamientos llamados ahora municipalidades, fueron importantes órganos municipales, que velaban por asuntos judiciales, administrativos, económicos y militares del municipio, también fueron representantes primordiales del poder en Guatemala, antes de la introducción de la Audiencia, todo el poder colonial, desde el punto de vista formal u oficial, radicaba en los gobernadores. En la época colonial, su estructura y composición fue semejante a la que tuvieron los cabildos de España, pero sus atribuciones variaron y también su importancia política, debido a las condiciones especiales que tuvo la sociedad colonial.

El Ayuntamiento era el núcleo político de la clase dirigente, principalmente de lo que entonces se llamaban las familias y en tales condiciones se enfrentaba no solo al sistema colonial de gobierno, es decir, al poder formal de las posiciones culturales de la población indígena tradicional. El sector privilegiado de la capital también afectó los intereses de las elites de las provincias del Gobierno. En realidad los intereses económicos y políticos que defendía el Ayuntamiento, descansaban básicamente en el control y explotación de las masas indígenas. El

poder del Ayuntamiento fue afectado alrededor de 1766, cuando se volvió a organizar la Real Hacienda, que se transformó en un órgano encargado de importantes renglones de la política fiscal que eran antes controlados por el Ayuntamiento. Las municipalidades actualmente están encabezadas por un alcalde y un concejo, todos elegidos por votación popular, también responsable de la administración de la educación y salud pública en su respectivo ámbito territorial.

1.1.2 Función de la municipalidad

La función principal de la municipalidad consiste en satisfacer las necesidades de los habitantes del municipio, por medio de la ejecución de programas de salud, educación, vivienda, infraestructura vial y saneamiento ambiental, asimismo, suministrar los servicios de agua potable, energía eléctrica, mercados, rastros, parques, centros recreativos y deportivos, se apoya en los Consejos Comunitarios de Desarrollo, quienes hacen llegar sus necesidades usando el mecanismo de coordinación local por medio de los alcaldes comunitarios.

1.1.3 Marco legal de las municipalidades

El marco legal de las responsabilidades del gobierno municipal se encuentra en:

- Constitución Política de la República de Guatemala: en el capítulo VII, Régimen Municipal, en los artículos 253 al 261, donde se norma el papel de los gobiernos municipales para promover el desarrollo económico de sus jurisdicciones.
- Código Municipal, Decreto 12-2002: es un instrumento legal de mayor alcance para la actuación de los gobiernos municipales, debido a que se norman los principios constitucionales para la administración, organización, gobiernos y funcionamiento de las municipalidades y otras entidades locales determinadas en este código.

- Ley de Servicio Municipal: esta “regula las relaciones entre municipalidad y colaboradores, dando garantías a los trabajadores, irrenunciables, susceptibles de ser mejoradas conforme a lo que establece la ley, esto con el fin de garantizar la eficiencia y eficacia administrativa si afectar la autonomía municipal.” (5:2)
- Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto 11-2002: que en su artículo 1 indica que “el Sistema de Consejos de Desarrollo es el medio principal de participación de la población maya, xinca y garífuna y la no indígena, en la gestión pública para llevar a cabo el proceso de planificación democrática del desarrollo, toma en cuenta principios de unidad nacional, multiétnica, pluricultural y multilingüe de la nación guatemalteca.”(4:1)
- Los Acuerdos de Paz: capítulo III, sobre los acuerdos de paz en el ámbito municipal y, capítulo IV, sobre los desafíos, posibilidades y oportunidades para las municipalidades.
- Ley General de Descentralización, Decreto 14-2002: esta ley tiene como prioridad el desarrollo económico local, para mejorar la calidad de vida y erradicar la pobreza, de tal manera que se asegure que las municipalidades cuenten con los recursos económicos correspondientes.

1.1.4 Organización de los gobiernos municipales

El gobierno municipal es ejercido por un Concejo Municipal, el cual es integrado por el alcalde, síndicos y concejales, electos directa y popularmente en cada municipio para un período de cuatro años, pudiendo ser reelectos.

El Concejo Municipal es el responsable de la autonomía del municipio, por lo que debe velar por la integridad de su patrimonio, garantizar sus intereses planteados

por los vecinos conforme a los recursos disponibles. También debe atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico y la emisión de su reglamento.

1.1.5 Funcionarios municipales

1.1.5.1 Concejo Municipal

El Concejo Municipal hará el nombramiento de los funcionarios que le competen, los cuales son principalmente: el secretario, tesorero, registrador civil, auditor y demás funcionarios que demande la modernización de la administración municipal, sólo podrán ser nombrados o removidos por acuerdo del Concejo Municipal.

1.1.5.2 Secretario municipal

El secretario, quien a la vez lo será del alcalde, debe ser nombrado de conformidad con el reglamento municipal respectivo y tener la aptitud para optar al cargo para elaborar en los libros correspondientes, actas, resoluciones y cualquier otra función que le sea asignada por el Concejo Municipal.

El secretario municipal deberá contar con un registrador civil, quien ejercerá sus funciones si él está ausente. Las funciones del registrador civil estarán normadas por lo que establece el Código Civil y el reglamento respectivo de cada municipio.

1.1.5.3 Tesorero municipal

El tesorero, quien estará a cargo de la recaudación, depósito, custodia de los fondos y valores municipales, así como de registrar los libros contables, hacer cortes de caja, rendir cuenta al Concejo Municipal cuando requieran de todos los registros contables.

1.1.5.4 Auditor interno

El auditor interno, quien deberá ser ciudadano en el ejercicio de sus derechos políticos, contador público y auditor, colegiado activo, quien, además de velar por la correcta ejecución presupuestaria. El auditor interno podrá ser contratado a tiempo completo o parcial.

Otros funcionarios que pueden ser contratados por el Concejo Municipal cuando lo requiera el funcionamiento de la municipalidad son: gerente municipal, director financiero, juez de asuntos municipales y otros funcionarios que coadyuven al eficiente desempeño de las funciones técnicas y administrativas de las municipalidades, cuyas atribuciones serán reguladas por los reglamentos respectivos.

1.1.6 Servicios públicos municipales

La municipalidad es el ente encargado de administrar los servicios públicos municipales y que estos tengan un funcionamiento eficaz y eficiente para los usuarios, dado que según el artículo 72 del Código Municipal, establece que “el municipio debe regular y prestar los servicios públicos municipales de su circunscripción y por tanto tiene competencia para establecerlos, mantenerlos y ampliarlos.” (2:21) Entre los principales servicios se encuentran:

- Obras municipales
- Pago de IUSI (Impuesto único sobre inmuebles)
- Relaciones públicas
- Tesorería
- Contabilidad
- Compras
- Aguas y drenajes
- Alumbrado público
- Cementerios

- Rastro
- Mercados
- Policía municipal
- Policía municipal de tránsito
- Programas culturales
- Programas deportivos
- Programas educativos
- Gestión ambiental municipal

1.2 Mercadotecnia

“Proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos.” (8:5)

La mercadotecnia es muy importante para que las empresas creen valor para los clientes, con el fin de establecer relaciones sólidas entre ellos. La mercadotecnia ayuda a desarrollar productos y servicios que llenen las expectativas del consumidor, satisfaciendo sus deseos y necesidades.

1.2.1 El entorno de la mercadotecnia

“Son las fuerzas y actores externos al marketing que afectan la capacidad de la dirección de marketing para crear y mantener relaciones provechosas con sus clientes meta.” (8:65)

Actualmente el estudio del entorno es muy importante para toda empresa, debido a que los cambios se dan cada vez con mayor rapidez y se presenta mayor dificultad para predecir el ambiente en que se desenvuelve. El entorno de la mercadotecnia está formado por un microentorno y un macroentorno.

1.2.1.1 Microentorno

Consiste en “las fuerzas cercanas a la empresa: compañía, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos que inciden en su capacidad de servir al cliente.” (8:65)

- a) Empresa: los diferentes departamentos que conforman la empresa influyen directamente en las funciones del departamento de mercadeo. Para que los planes de mercadotecnia se desarrollen de una manera eficiente, se deben tomar decisiones que concuerden con los planes de la alta dirección y estar relacionadas con las demás áreas de la empresa.
- b) Proveedores: son los que proporcionan los recursos necesarios que la empresa necesita para producir bienes y servicios, los proveedores son un eslabón importante del sistema global de entrega de valor a los clientes de la empresa.
- c) Intermediarios: son “empresas que ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales; incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros.” (8:66)
- d) Clientes: se debe realizar un estudio de las oportunidades y amenazas de los diferentes mercados de clientes a los que se dirige la empresa, esto con el fin de entregarles valor y satisfacción de acuerdo a sus deseos y establecer relaciones redituables.
- e) Competidores: se debe realizar un estudio de las oportunidades y amenazas derivadas de aquellas empresas que compiten con la empresa, con el fin de que se obtenga ventaja estratégica mediante el posicionamiento vigoroso de su oferta en la mente de los consumidores en

comparación con las ofertas de la competencia.

- f) Públicos: “es cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en, o un impacto sobre, la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos.” (8:67)

1.2.1.2 Macroentorno

“Lo constituyen grandes fuerzas de la sociedad, demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales que afectan al microentorno.” (8:65)

- a) La demografía: es “el estudio de las poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos.” (8:68)
- b) El entorno económico: consiste en “los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores, las naciones varían considerablemente en sus niveles y distribución del ingreso.” (8:78)
- c) Entorno natural: son “los recursos naturales que se requieren como insumos o que resultan afectados por las actividades de marketing.” (8:80)
- d) Entorno tecnológico: “son las fuerzas que crean nuevas tecnologías, y a su vez generan nuevos productos y oportunidades de mercado.” (8:81)
- e) Entorno político: son “todas las leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan.” (8:83)
- f) Entorno cultural: se compone de “instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de la sociedad.” (8:87) Las características culturales afectan las decisiones de mercadotecnia como oportunidades o amenazas de las instituciones.

1.2.2 Mezcla de mercadotecnia

“Conjunto de herramientas de mercadotecnia tácticas y controlables producto, precio, plaza y promoción que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.” (8:52)

Cada una de las variables de la mezcla de mercadotecnia, conocidas también como las cuatro P, proporcionan al empresario la posibilidad de utilizar la mejor combinación de éstas para influir sobre el comportamiento del consumidor. (Véase figura 1) A continuación se presenta una breve definición de cada variable:

1.2.2.1 Producto: “se refiere a la combinación de bienes y servicios que ofrece la empresa al mercado meta.” (8:52)

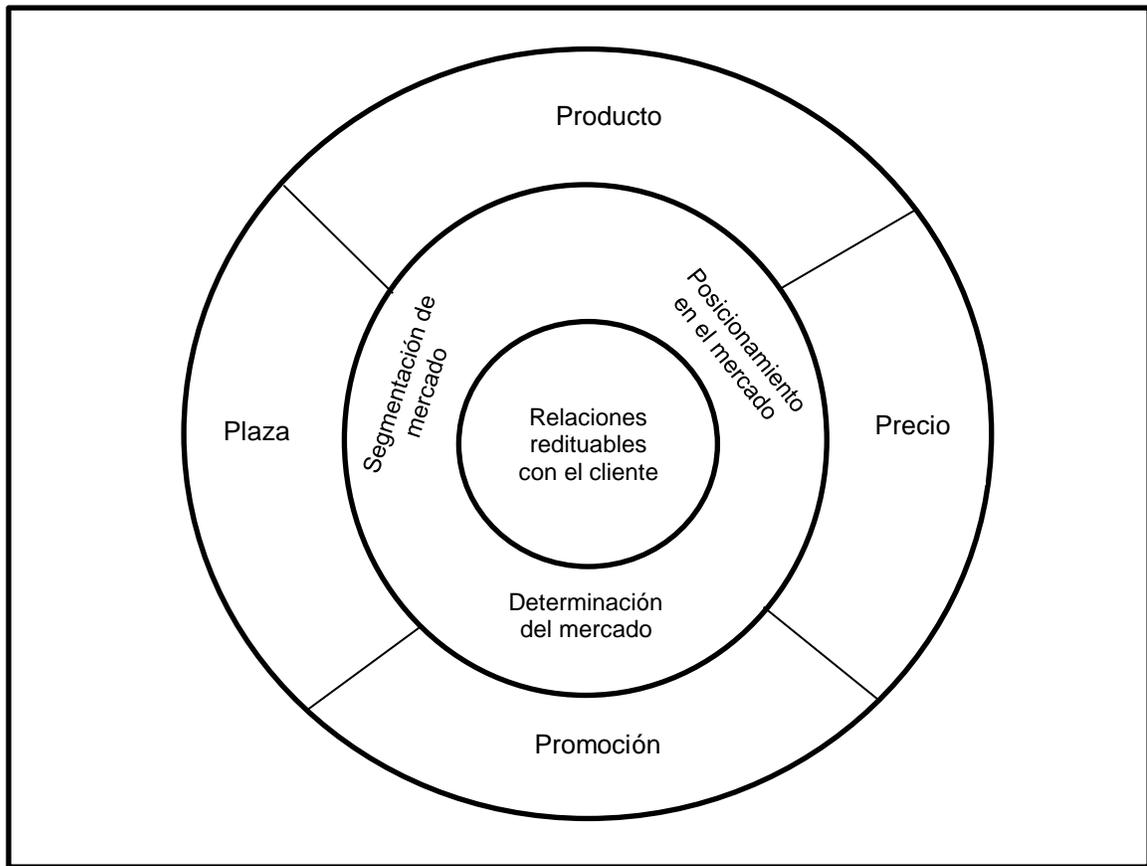
1.2.2.2 Precio: “es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.” (8:52)

1.2.2.3 Plaza (o punto de venta): “incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.” (8:52)

1.2.2.4 Promoción: “comprende actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo.” (8:52)

Para las instituciones públicas o privadas, llevar a cabo la correcta aplicación de la mezcla de la mercadotecnia es de importancia; en el caso de las municipalidades, se puede utilizar esta mezcla en el desarrollo de sus servicios, para complementar esta aplicación también es importante utilizar la mezcla ampliada de mercadotecnia de servicios.

Figura 1
Mezcla de la mercadotecnia



Fuente: Kotler, P. y Armstrong, G. 2008. Fundamentos de mercadotecnia. 8ª. Edición. México. Prentice-Hall. Página 49.

1.3 Mercadotecnia de servicios

“La mercadotecnia de servicios es aplicar los mismos principios de la mercadotecnia general a bienes intangibles, con las respectivas diferencias que su propia naturaleza implica, por tanto reafirmar los procesos de intercambio entre consumidores y organizaciones con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios, pero en función de las características específicas del sector.” (11:220)

Las instituciones de servicios, son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles que los compradores vayan a tener siempre, por lo tanto, el servicio es el objeto de la mercadotecnia debido a que la compañía está vendiendo el servicio como núcleo central de su oferta al mercado. En el caso de las municipalidades la aplicación de la mercadotecnia de servicios es de suma importancia para brindar a los usuarios un servicio eficiente y de calidad, para satisfacer las necesidades y expectativas de las personas.

1.3.1 Mezcla ampliada de mercadotecnia de servicios

La mezcla de la mercadotecnia tradicional está compuesta por las cuatro P (producto, precio, plaza y promoción), que son las variables que controla una organización y que pueden usarse para satisfacer o comunicarse con el cliente, pero esto no contribuye de una manera integral al desarrollo de los servicios, por lo cual deben incorporarse a las cuatro P tradicionales, la mezcla ampliada de mercadotecnia de servicios que agregan a las personas, evidencia física y procesos.

1.3.1.1 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.” (13:25)

En el caso de las municipalidades, las personas son todos los miembros de la institución que brindan servicios y todos los vecinos que acuden a ellas con el propósito de satisfacer una necesidad.

1.3.1.2 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.” (13:25)

En las municipalidades la evidencia física se integra por las instalaciones, el mobiliario y equipo, papelería y útiles, y todos los elementos tangibles que facilitan la prestación del servicio a los usuarios, con el fin de que se tenga un ambiente adecuado.

1.3.1.3 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.” (13:25) Cada uno de los pasos de la presentación o del flujo operacional del servicio que experimenta el cliente, proporcionará evidencias para juzgarlo. 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 usuario.

1.4 Servicio

Las instituciones de una manera u otra brindan servicios a sus demandantes, “los servicios son actos, procesos y desempeño proporcionados o producidos por una entidad o persona para otra entidad o persona.” (13:4) Es decir, todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se da para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.

1.4.1 Importancia de los servicios

La importancia del servicio se basa en que muchas compañías no llegan a comprender a sus clientes con precisión, debido a que su enfoque de las relaciones con el cliente es incorrecto. Construir y mantener una base de clientes satisfechos, no solo responde a los mejores intereses de la organización, sino

que también los propios clientes se benefician de las relaciones a largo plazo. También la importancia del servicio puede ser justificado por varias razones.

- “Puede ser uno de los medios para lograr una ventaja competitiva sostenible vía diferenciación.
- Es un factor importante para la percepción de la calidad por parte del cliente.
- Aumenta el valor agregado del producto.
- La creciente demanda hace que se convierta en un requisito para competir.” (11:60)

1.4.2 Características de los servicios

Las instituciones o compañías deben 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. (Véase figura 2)

1.4.2.1 Intangibilidad

“Característica importante de los servicios no pueden verse, degustarse, tocarse, oírse ni olerse antes de ser adquiridos.” (8:223) 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.

1.4.2.2 Inseparabilidad

Significa que los servicios “no se pueden separar de sus proveedores, sean estos personas o máquinas.” (8:224) Debido a que el cliente también está 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.

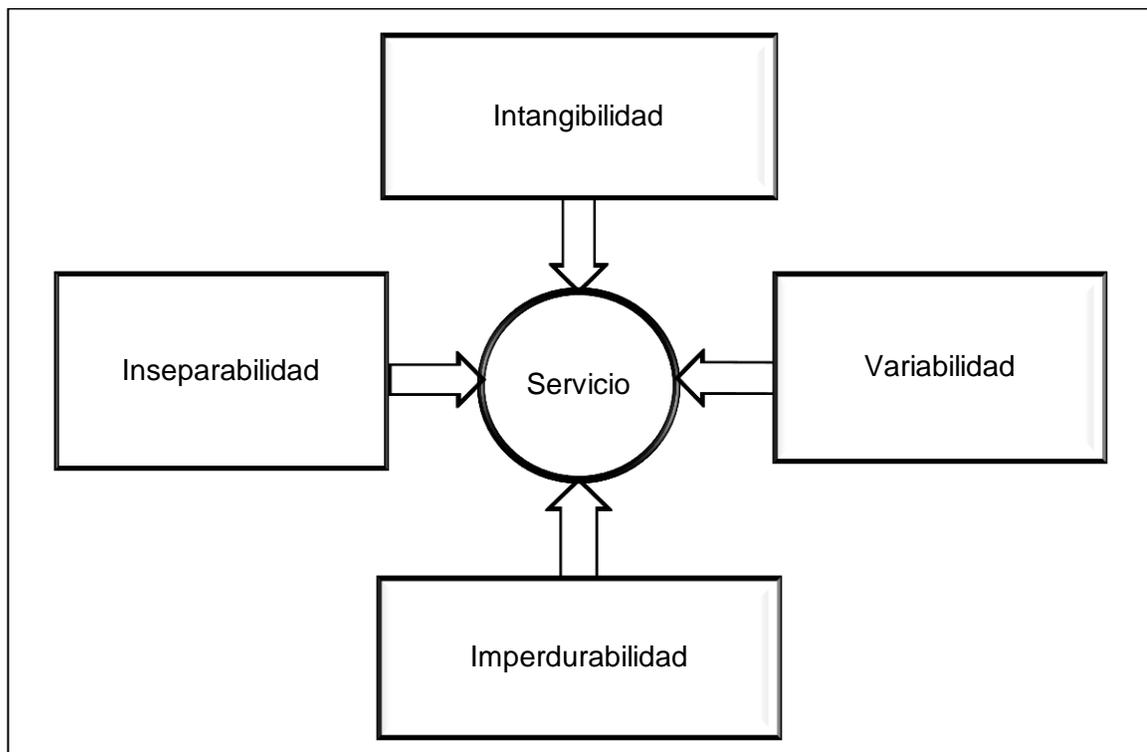
1.4.2.3 Variabilidad

Significa que “la calidad de los servicios puede variar mucho dependiendo de quién los presta, además de cuándo, dónde, y cómo se prestan.” (8:224) Debido a que los servicios son acciones con frecuencia realizadas por seres humanos, dos servicios similares nunca serán precisamente semejantes.

1.4.2.4 Imperdurabilidad

Eso implica que “los servicios no pueden almacenarse para venderse o usarse posteriormente.” (8:224) 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.

Figura 2
Características del servicio



Fuente: Kotler, P. y Armstrong, G. 2008. Fundamentos de mercadotecnia. 8ª. Edición. México. Prentice-Hall. Página 223.

1.4.3 Calidad en el servicio

“Es un elemento básico de las percepciones del cliente. En el caso de los servicios puros, la calidad es el elemento que predomina en las evaluaciones de los clientes.” (13:111)

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

1.4.3.1 Dimensiones de la calidad en el servicio

Las dimensiones representan la forma en que los consumidores organizan la información sobre la calidad del servicio en su mente, existen cinco dimensiones que son definidas como motivadores de la calidad del servicio, las cuales se definen a continuación:

a) Confiabilidad

“Es la capacidad para ejecutar el servicio prometido en forma digna de confianza y con precisión.” (13:111) Esta determinante es importante en las percepciones de la calidad del servicio, debido a que la empresa debe tener la capacidad para desempeñar y cumplir el servicio que haya prometido, en forma segura y precisa.

b) Sensibilidad

Esta dimensión se define como “la disposición a ayudar a los clientes y proporcionar un servicio expedito.” (13:114) La cual destaca la importancia de ayudar a los clientes a que el servicio se realice con buen estándar de atención y prontitud frente a las consultas, reclamos y problemas.

c) Seguridad

La seguridad en la calidad del servicio “es el conocimiento y cortesía de los empleados y la capacidad de la empresa y sus empleados para inspirar al cliente credibilidad y confianza.” (13:114) Esta dimensión es importante en los servicios en los que el cliente percibe un riesgo, como el caso de servicios legales, de seguros, médicos y legales.

d) Empatía

Se define como “la atención individualizada cuidadosa que la empresa proporciona a sus clientes.” (13:114) La finalidad de esta dimensión es transmitir por medio de un buen servicio que los clientes son únicos y especiales.

e) Tangibles

Los tangibles se definen como “la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación.” (13:115) Esta dimensión transmite la imagen del servicio que los clientes toman en cuenta para evaluar la calidad del servicio.

1.5 Cultura de servicio

Todas las instituciones se deben caracterizar por el 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 corporativa puede definirse como “el patrón de los valores y las creencias compartidas que dan significado a los miembros de una organización y les proporciona las reglas de comportamiento en la organización.” (13:348)

En las instituciones municipales como en toda institución o empresa, la cultura de servicio es de suma importancia para la prestación de un servicio de calidad, que llene las expectativas de sus clientes.

1.6 Modelo de brechas de la calidad del servicio

“El modelo de brechas posiciona los conceptos, las estrategias y decisiones claves en el marketing de servicio, de una manera que comienza con el cliente y construye las tareas de la organización alrededor de lo que se necesita para cerrar la brecha entre expectativas y percepciones del cliente.” (13:46)

En todas las instituciones para cumplir las estrategias y procesos, así como lograr un servicio de calidad, es primordial comprender y poner en práctica el modelo de las brechas sobre la calidad del servicio, el cual señala los conceptos clave para diseñar las estrategias de servicios y cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones del cliente. Para cerrar la brecha del cliente, el modelo plantea otras cuatro brechas (véase figura 3), que es necesario cerrar, llamadas brechas del proveedor del servicio, las que a continuación se detallan.

1.6.1 Brecha del cliente

El enfoque central del modelo de brechas es la brecha del cliente, la cual se define como “la diferencia entre las expectativas y las percepciones del cliente.” (13:32)

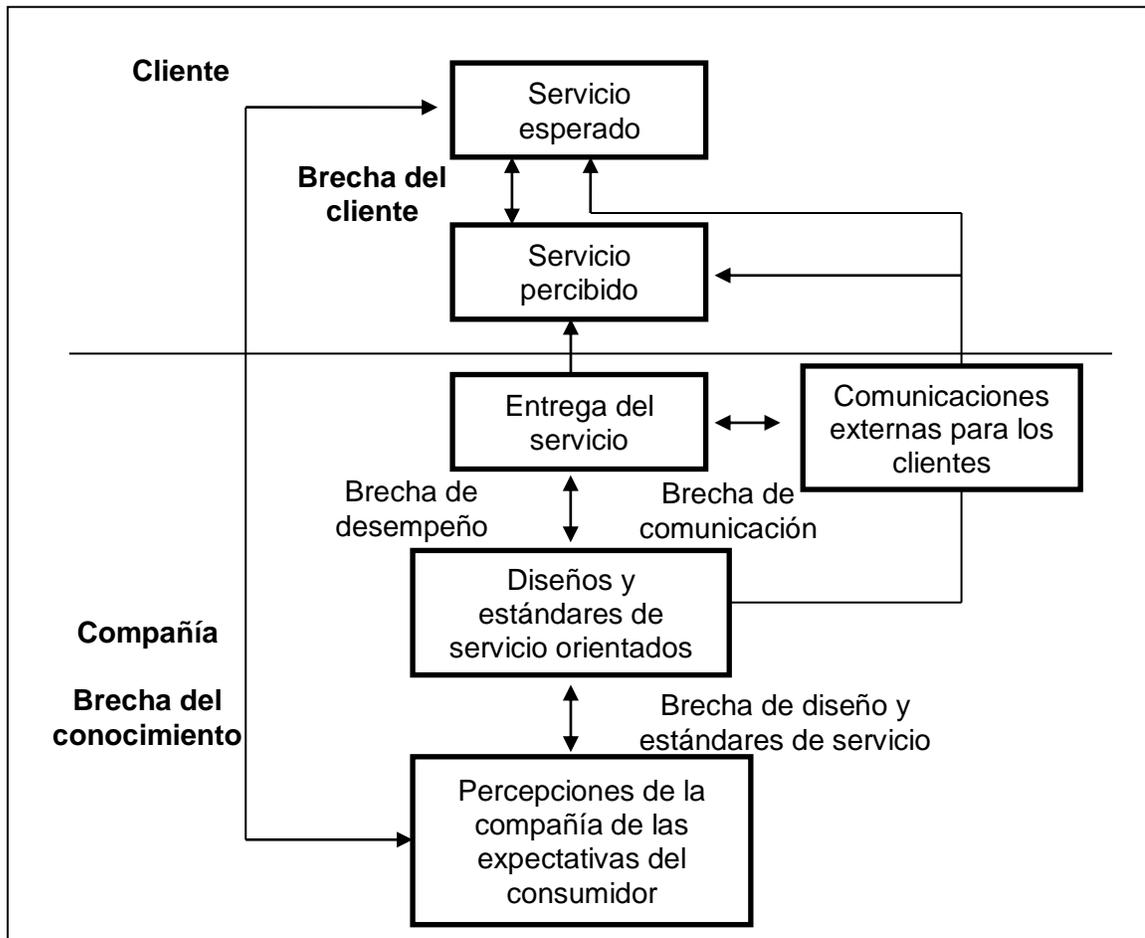
Para lograr la calidad en el servicio es necesario satisfacer, o aún mejor, superar las expectativas del cliente. Las expectativas de los clientes son puntos de referencia mediante experiencias pasadas con otros servicios, publicidad y promesas del proveedor entre otras, mientras que las percepciones son el reflejo real de la forma que efectivamente el servicio es recibido.

1.6.2 Brecha del proveedor del servicio

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 detallan a continuación.

Figura 3
Modelo de brechas de la calidad del servicio



Fuente: Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., y Gremler, D. 2009. Marketing de servicios. 5ª. Edición. México. McGraw-Hill. Página 43.

1.6.2.1 Brecha 1: no saber lo que el cliente espera

“Es la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión que la compañía tenga de estas expectativas.” (13:34)

La comprensión de las expectativas de los clientes es fundamental para cerrar esta brecha, por lo cual deben desarrollarse técnicas formales e informales

mediante la investigación, para conseguir información respecto a las expectativas por medio de investigación de mercados, así como también utilizar técnicas que impliquen diversos enfoques tradicionales de investigación para permanecer cerca del usuario, dado que muchos empresarios cometen el error de creer con base en juicios personales, cuáles son las expectativas de los clientes.

1.6.2.2 Brecha 2: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio

“Es la diferencia entre la comprensión de la compañía sobre las expectativas del cliente y el desarrollo de diseños y estándares dirigidos hacia él.” (13:36)

Muchas empresas no diseñan sus estándares de servicio orientados hacia el cliente, para cerrar esta brecha es necesario que las empresas diseñen los servicios con claridad, evitar dejarlos incompletos, caer en subjetividades o tendencias, debido a que cuando los estándares están diseñados según lo que el usuario espera, las percepciones mejoran en la calidad de atención que reciben.

1.6.2.3 Brecha 3: no entregar los servicios de acuerdo a los estándares

“Es la discrepancia entre el desarrollo de los estándares de servicio orientados al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía.” (13:38)

Esta brecha se enfatiza en los sistemas, procesos y personas que aseguren la ejecución del servicio de acuerdo a estándares determinados por la compañía, muchas veces las compañías tienen establecidos un eficiente estándar en la prestación de servicios, pero no cuentan con las personas idóneas para aplicarlos, es por ello que es necesario evaluar el desempeño de los trabajadores, con respecto al cumplimiento de los estándares de calidad para la satisfacción de los clientes, ya que solo así se podrán brindar la atención que el cliente espera.

1.6.2.4 Brecha 4: cuando las promesas no son iguales al desempeño

“La brecha de comunicación ilustra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor de este.” (13:41) 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 este evalúa la calidad del servicio.

1.7 Triángulo de la mercadotecnia de servicios

“Refuerza visualmente la importancia de las personas en la capacidad de las empresas para mantener sus promesas y tener éxito al construir relaciones con los clientes, el triángulo de la mercadotecnia de servicios muestra tres grupos vinculados que trabajan juntos para desarrollar, promover y entregar servicios.” (13:353)

Los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: la compañía, los clientes y los proveedores. Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de mercadotecnia, que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: mercadotecnia externa, interna e interactiva, las cuales se describen a continuación:

1.7.1 Mercadotecnia externa

Permite a una compañía desarrollar promesas al cliente, con relación a las expectativas que se tiene con lo que se va a entregar. La publicidad, las promociones, la determinación de precios, así como la comunicación de ida y vuelta, son actividades y factores de comunicación que fortalecen este tipo de mercadotecnia.

1.7.2 Mercadotecnia interactiva

Este tipo de mercadotecnia es la que debe cumplir las promesas formuladas por la mercadotecnia externa. La mercadotecnia interactiva ocurre cuando el cliente

interactúa con la organización y el servicio se produce y efectúa, es donde la confiabilidad del cliente se pone a prueba, los empleados o los agentes de la empresa cumplen o rompen las promesas. “si no se cumplen las promesas, los clientes pueden quedar insatisfechos e incluso irse.” (13:353)

1.7.3 Mercadotecnia interna

“Es la mercadotecnia realizada por una compañía para capacitar y motivar eficazmente a sus empleados de contacto con los clientes y a todo el personal de apoyo, para que trabajen como un equipo con el fin de proporcionar satisfacción al cliente.” (8:226)

Para que las compañías puedan cumplir con las promesas que efectuaron, deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permiten prestar el servicio así como un buen reclutamiento, capacitación, compensación y proporcionar equipo a las personas que prestan el servicio.

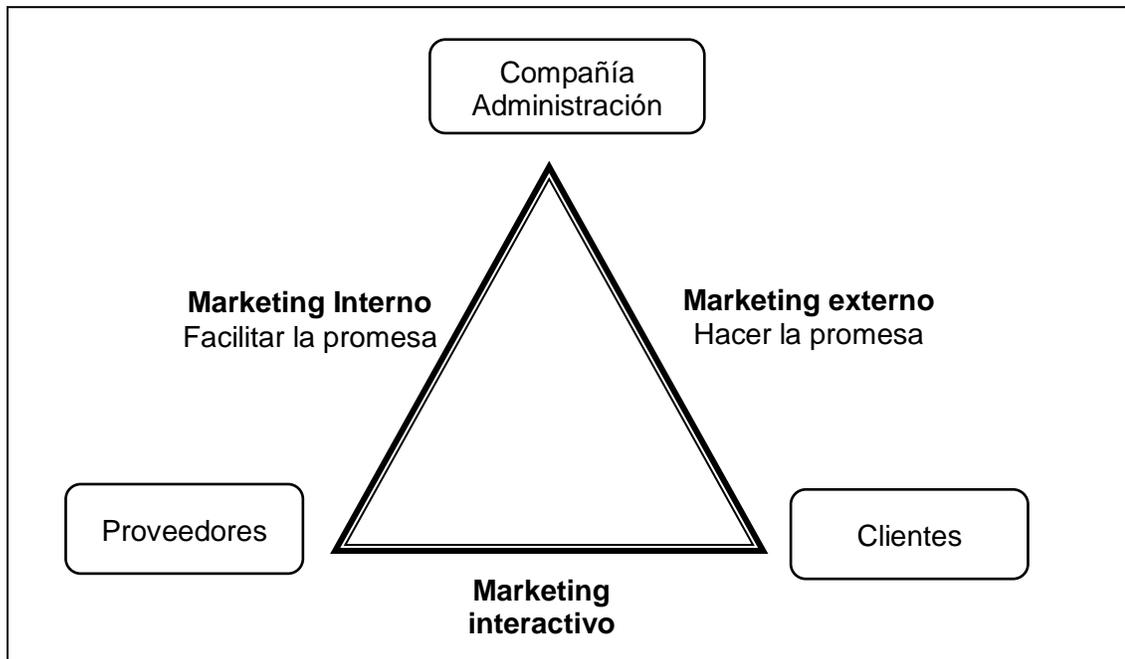
1.8 Alineación de los lados del triángulo de mercadotecnia de servicios

“Los tres lados del triángulo son esenciales para completar el todo y los lados deben estar alineados. Es decir, lo que se promete por medio de la mercadotecnia externa debe ser lo mismo que se entrega y las actividades para lograrlo dentro de la organización deben alinearse con lo que se espera de los proveedores de los servicios.” (13:354)

Con relación a la mercadotecnia externa, la empresa tiene que comprender a sus clientes, realizar promesas que pueda cumplir de lo que se va a entregar. Por otra parte, la mercadotecnia interactiva se basa en transmitir a todos aquellos que laboran en la empresa, que cada uno de los encuentros con el usuario tiene que ser correcto desde el punto de vista del cliente. En la mercadotecnia interna, para lograr un buen servicio se necesita de recursos tecnológicos, recompensas,

sistemas de soporte para quienes prestan el servicio y así generar la satisfacción de los clientes. (Véase figura 4)

Figura 4
Triángulo de la mercadotecnia de servicios



Fuente: Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., y Gremler, D. 2009. Marketing de servicios. 5ª. Edición. México. McGraw-Hill. Página 353.

1.9 El cliente

El cliente es la persona o entidad que busca un producto o servicio para satisfacer algún deseo o necesidad, sin él no habría razón de ser de las empresas, por ello cada institución deberá atender a sus clientes de manera particular, los clientes de una compañía pueden clasificarse como: interno y externo.

1.9.1 Cliente interno

Son todas las personas que se involucran dentro de la empresa, es decir, son los empleados que están continuamente relacionándose con otro empleado dentro de la misma empresa e, incluso, con el cliente externo.

1.9.2 Cliente externo

Es toda persona u organización que compran o adquieren bienes y servicios de una organización, constituyen los clientes hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible y una calidad en el servicio. Estos clientes se clasifican en:

- **Cliente real:** son las personas y organizaciones que actualmente adquieren y vuelven a adquirir los productos o servicios de la empresa.
- **Cliente potencial:** son todas aquellas personas y organizaciones que actualmente no adquieren ningún producto o servicio de la empresa, pero que pueden adquirirlos en el futuro.

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

1.9.3 Servicio al cliente

“Es el servicio proporcionado en apoyo de los productos centrales de una compañía.” (11:5) El 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, con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento, así como en el lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

1.8.4 Satisfacción del cliente

“Es el grado en que el desempeño percibido de un producto o servicio concuerda con las expectativas del comprador o consumidor.” (8:14) En la satisfacción del cliente influyen factores situacionales y factores personales. (Véase figura 5)

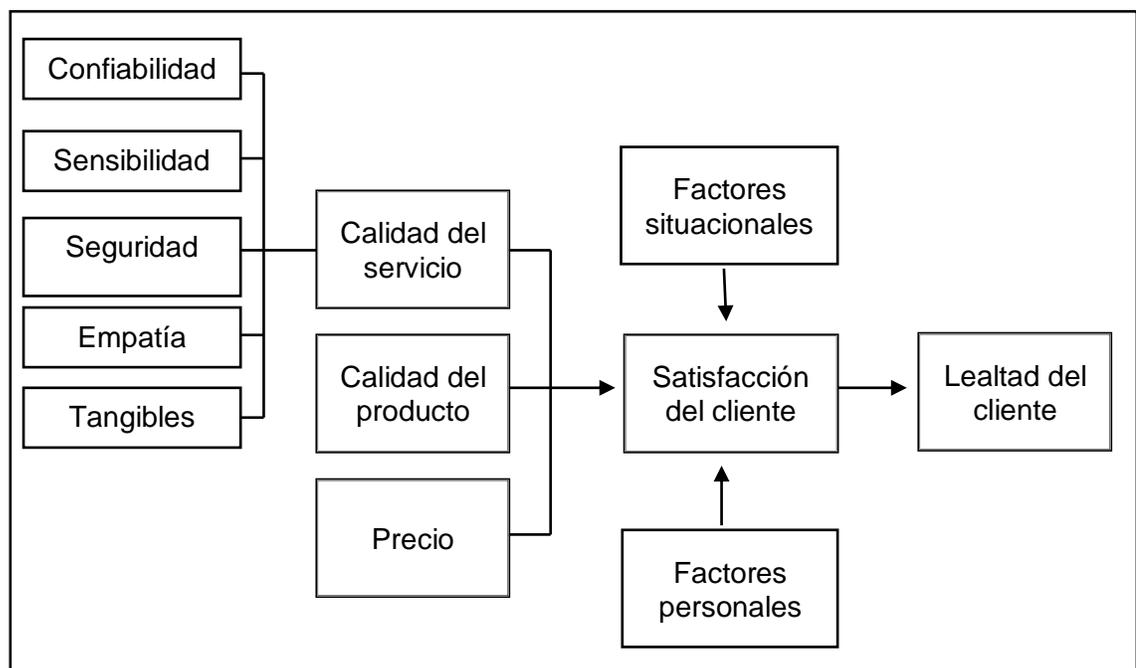
Para ganar un lugar en la mente de los clientes, es indispensable lograr la plena satisfacción del mismo, es por ello que todas las actividades y personas de la

empresa deben de coadyuvar a lograr dicho objetivo. La satisfacción del cliente conlleva tres principales beneficios para toda la empresa, las cuales son: la lealtad del cliente, comunicación de boca a boca y una determinada participación en el mercado.

1.9.5 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. Si un cliente queda satisfecho con el producto o servicio, este vuelve a adquirirlos, de lo contrario puede generar impactos negativos a la empresa, debido a que tiende a hacer comentarios negativos a los demás clientes.

Figura 5
Percepciones de la calidad y satisfacción del cliente



Fuente: Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., y Gremler, D. 2009. Marketing de servicios. 5ª. Edición. México. McGraw-Hill. Página 103.

1.10 El cliente y sus expectativas del servicio

Las expectativas del cliente “son creencias sobre la entrega del servicio que sirven como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga el desempeño.” (13:75)

Los clientes perciben el servicio en términos de su calidad y del grado en que se sienten satisfechos con sus experiencias en general, saber lo que el cliente espera es importante para la entrega de servicio eficiente y de calidad.

1.10.1 Niveles de expectativa

Los clientes sostienen varios y distintos tipos de expectativas, las cuales son las siguientes:

1.10.2.1 Servicio deseado

“Es el nivel de servicio que el cliente espera recibir, el nivel de desempeño anhelado”, el servicio deseado es una combinación de lo que el cliente cree que puede ser y debería ser.” (13:76)

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

1.10.2.2 Servicio adecuado

“Representa la expectativa mínima tolerable, el nivel inferior de desempeño aceptable para el cliente.” (13:77) Los clientes tienen una idea de las condiciones que como mínimo deberá cumplir el desempeño del servicio, con base en la experiencia de los anteriormente recibidos.

1.11 Estrategias

“Consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional.” (12:4)

Las estrategias son las acciones que hacen las instituciones con el objeto de lograr resultados a futuro, que le permitirán una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, dándoles el seguimiento correspondiente.

1.11.1 Estrategia de servicio

La estrategia de servicio define cuál es el negocio en que la empresa se encuentra y proporciona una guía para diseñar los productos, sistemas de suministros del servicio y mediciones. La estrategia del servicio es la primera etapa del ciclo de vida del servicio, ésta establece la guía de todos los proveedores de servicio y sus clientes para ayudarles a funcionar y a prosperar a largo plazo, construyendo una clara estrategia de servicio.

1.12 Análisis FODA

Los diseñadores de estrategias se sirven en la actualidad de un buen número de matrices para la determinación de la relaciones entre las variables más importantes, la matriz FODA “es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.” (7:172)

El análisis FODA se usa para analizar el ambiente de la organización e industria, con el propósito de identificar los cuatro aspectos (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), para determinar los factores positivos o negativos, que pueden favorecer u obstaculizar el logro de los objetivos de la empresa.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN SACATEPÉQUEZ, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

En este capítulo se presentan los antecedentes del municipio y de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, el diagnóstico situacional actual del cliente interno y externo, cuyo fin primordial es el establecimiento de las deficiencias en el servicio que presta dicha municipalidad y el análisis FODA correspondiente que servirá de herramienta fundamental para la propuesta de estrategias y con ello mejorar la calidad del servicio en la institución.

2.1 Metodología de investigación

Para elaborar el diagnóstico de la situación actual de la calidad del servicio al cliente en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, se realizó un diagrama que contiene los pasos necesarios utilizados para la recopilación de información. (Véase figura 6)

La información necesaria se obtuvo a través de la utilización de las técnicas de: observación y encuesta dirigidas a los clientes externos, internos y autoridades municipales conformadas por los encargados de los distintos departamentos que integran la municipalidad.

Las encuestas realizadas al cliente interno ascienden a un total de 65 colaboradores. El cliente externo, conformado por una muestra representativa de 383 usuarios, calculada a través de la fórmula estadística de estimación del tamaño adecuado de la muestra para medias y proporciones con población finita. Es importante mencionar que existen dos agencias externas ubicadas en Ciudad Quetzal y Carranza, en la cual no se aplicaron encuestas tanto al cliente interno como externo, debido a que en las dos mini agencias el usuario no tiene una

interacción suficiente con los colaboradores para evaluar el servicio, dado a que únicamente se realizan pagos. Por lo que el estudio se enfocó directamente en la sede central de la municipalidad. Las autoridades municipales tienen conocimiento de la necesidad de implementar estrategias orientadas a la calidad del servicio en las dos mini agencias de Ciudad Quetzal y Carranza, para satisfacer las necesidades de los usuarios.

2.1.1 Muestra

El cliente externo de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, está conformado por una población que según el Plan de Desarrollo Municipal para el año 2012 es de 220,581 habitantes y la población económicamente activa (PEA) para el municipio es de 34.39% aproximadamente, para efectos de la investigación, se calculó una muestra representativa de 383 personas.

Para la determinación del tamaño adecuado de la muestra se utilizó una población finita con un intervalo de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Para la realización de la estimación se aplicó la siguiente fórmula:

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

Donde:

N= tamaño de la población

E= error de estimación

Z= unidad normalizada o tipificada

P= proporción de aceptación

Q= proporción de rechazo

a. Tamaño de la muestra clientes externos

Datos:

Población sanjuanera año 2012= 220,581

Población económicamente activa = 34.39%

$N = 220,581 * 34.39\% = 75,857.8059 = 75,858$

$N = 75,858$

$E = 5\%$

$Z = 1.96$

$P = 0.5$

$Q = 0.5$

I.C. = 95%

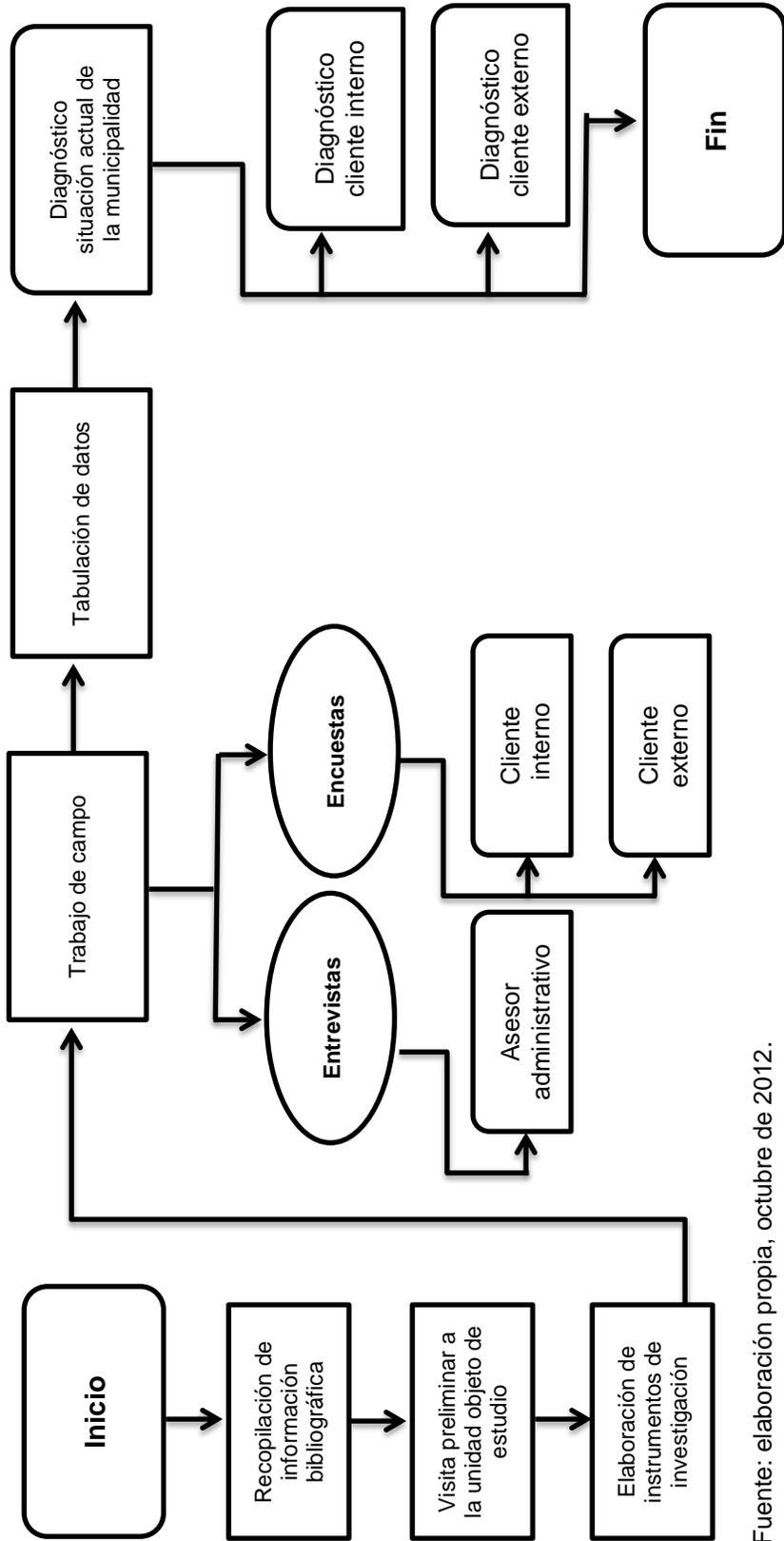
$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 75,858}{0.05^2 (75,858 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{72,854.0232}{190.6029} = 383 \text{ Clientes externos}$$

2.1.2 Técnica de muestreo

Se utilizó la técnica de muestreo aleatorio simple, dicho procedimiento asegura que cada elemento de la población objetivo tendrá igual probabilidad de ser seleccionado. Se eligieron aleatoriamente a las 383 personas que llegaron a solicitar algún servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, las cuales fueron encuestadas al salir de la institución.

Para la evaluación de la calidad del servicio en la municipalidad se utilizó como guía la encuesta SERVQUAL. (Véase anexo 2) Dicha evaluación contiene los atributos de servicio, agrupados en las cinco dimensiones de calidad del servicio: confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y tangibles para identificar y examinar los segmentos del cliente que difieren de manera significativa en el desempeño del servicio que brinda la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez.

Figura 6
Diagrama de recopilación de la información, para la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la calidad del servicio al cliente en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez



Fuente: elaboración propia, octubre de 2012.

2.2 Municipio de San Juan Sacatepéquez

Según el Código Municipal establece que, el municipio es la unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos.

2.2.1 Antecedentes del municipio

El nombre del municipio de San Juan Sacatepéquez, lo lleva en honor a su patrono “San Juan Bautista” y “Sacatepéquez” se deriva de dos voces cakchiqueles: “sacat” que significa hierba y “tepec” que significa cerro, es decir “Cerro de Hierba”.

Su origen es precolonial, fue conquistado por los españoles en 1525, al mando de Antonio de Salazar, fue uno de los pueblos más importantes que formaron el reino Cakchiquel, cuya corte se estableció en la tierra de Yampuc, pertenecieron a la tribu de los Sacatepéquez que se encontraban radicados en Antigua Guatemala, ésta la formaron: Santiago Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez, San Pedro Sacatepéquez y San Lucas Sacatepéquez, su dialecto es el Cakchiquel.

En el tiempo de la colonia, este pueblo fue encomendado al famoso historiador Bernal Díaz del Castillo y que los primeros frailes que instruyeron la religión católica fueron los de la orden de Santo Domingo de Guzmán, constituyendo una iglesia en el convento parroquial.

Según documentos existentes, el título de tierra de San Juan Sacatepéquez tiene como fecha 3 de febrero de 1752, el cual hace constar que los indios de la región compraron al rey de España, 480 caballerías y 38 manzanas de tierra que se dividieron entre todos los ejidos, pagando 1,200 pesos de la moneda de esa época, segregando posteriormente parte de las tierras para los municipios vecinos.

2.3 Municipalidad de San Juan Sacatepéquez

Es un ente del Estado responsable del gobierno del municipio de San Juan Sacatepéquez. La municipalidad es una institución autónoma y pública encargada de ejecutar y administrar los servicios que necesitan los habitantes del mismo.

2.3.1 Antecedentes de la municipalidad

Las alcaldías se establecieron en San Juan Sacatepéquez, desde el año 1882, del 31 de diciembre de 1935 al primero de enero de 1946 no gobernaron alcaldes sino administradores. Actualmente la corporación municipal, la preside el alcalde Oscar Fernando Bracamonte, quien llegó al poder en los comicios realizados en noviembre del 2011 respaldado por el Partido Patriota. Cuando se dan las elecciones en San Juan Sacatepéquez para elegir alcalde, cada partido debe tener un plan general de lo que piensa realizar en el período de gobierno y estando el alcalde en funciones, conjuntamente con la corporación municipal se procede a la aprobación de los planes.

La aprobación de los planes o proyectos se basan en el código municipal; para aprobar dichos acuerdos se someten a la votación y se aprobará quien tenga la mayoría absoluta o las dos terceras partes del concejo.

Las personas encargadas de dirigir son: el alcalde que ejerce la autoridad máxima, seguido por los síndicos y concejales, luego el secretario municipal que es el jefe del registro civil y por último el tesorero quien es el jefe del departamento de tesorería. La municipalidad recibe asesoramiento por parte del Instituto de Fomento Municipal -INFOM- en lo que respecta a la elaboración del presupuesto municipal y a la ayuda técnica que se les proporciona para la construcción de obras.

La alcaldía municipal, cuenta con alcaldes auxiliares en cada una de las aldeas del municipio que representan la autoridad ante la población de las comunidades; asimismo, son los órganos de información de todos los reglamentos y leyes que dicte la corporación municipal.

2.3.2 Función de la municipalidad

La función principal de la municipalidad consiste en satisfacer las necesidades de los habitantes del municipio, por medio de la ejecución de programas de salud, educación, vivienda, infraestructura vial y saneamiento ambiental; asimismo, suministrar los servicios de agua potable, energía eléctrica, mercados, rastros, parques, centros recreativos y deportivos, se apoya en los Consejos Comunitarios de Desarrollo, quienes hacen llegar sus necesidades al utilizar el mecanismo de coordinación local por medio de los alcaldes comunitarios.

2.3.3 Estructura organizacional

Con la incorporación de las nuevas autoridades de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez para el período 2012-2016, se reestructuró la organización de acuerdo a las necesidades encontradas con el enfoque de brindar un buen servicio a la comunidad; además las autoridades han sido elegidas conforme a la Constitución Política de la República de Guatemala, Decreto 1-85 Ley Electoral y de Partidos Políticos, que reconoce y establece el nivel de Gobierno Municipal con autoridades electas popularmente y Código Municipal Decreto No. 12-2002.

La estructura de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez está constituida por los principales departamentos, de acuerdo a los artículos del Código Municipal, por: el Concejo Municipal, alcaldía, secretaría, área de obras sociales, tesorería, registro civil, dirección de administración financiera integrada, dirección municipal de planificación (DMP), departamento de alumbrado público, policía municipal, oficina de juzgado y resolución de conflictos. (Véase figura 7)

2.3.4 Servicios principales

Según el artículo 72 del Código Municipal, establece que el municipio debe regular y prestar los servicios públicos municipales de su circunscripción y por tanto tiene competencia para establecerlos, mantenerlos y ampliarlos. El Código Municipal en el artículo 73, inciso a), establece que los servicios públicos municipales serán prestados y administrados por la municipalidad y sus dependencias administrativas.

Los servicios que presta la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez son:

- Obras municipales
- Educación
- Salud
- IUSI (Impuesto único sobre inmuebles)
- Relaciones públicas
- Tesorería
- Contabilidad
- Compras
- Aguas y drenajes
- Alumbrado público
- Cementerios
- Rastro
- Mercados
- Policía Municipal
- Policía Municipal de Tránsito
- Programas culturales
- Programas deportivos
- Programas educativos
- Gestión Ambiental Municipal
- Turismo

2.3.5 Imagen corporativa

La Municipalidad de San Juan Sacatepéquez tiene establecido un logotipo que identifica a la institución. (Véase figura 8) También cuenta con un eslogan, la cual es el siguiente: lo que se ve, se cree. Con esto la municipalidad busca tener una buena imagen con los usuarios.

Figura 8
Logotipo de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez



Fuente: Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, septiembre de 2012.

2.3.6 Instalaciones

El edificio municipal se encuentra ubicado en el centro del municipio de San Juan Sacatepéquez, frente al parque municipal, consta de dos plantas. En la planta baja se localizan: tesorería, director AFIM (Administración Financiera Integrada Municipal), sección de agua, administración de mercado, registrador civil, cobros municipales, pago de IUSI (Impuesto Único Sobre Inmuebles), MAGA (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación), oficina municipal de la mujer, oficina del adulto mayor, alcaldía indígena, un servicio sanitario para el personal y una sala de espera. (Véase figura 9) En la planta alta se encuentra: secretaría municipal, recepción de alcaldía, despacho de alcalde, jefe de personal, dirección municipal de planificación, proyectistas DMP (Dirección Municipal de

Planificación), oficina de síndicos, juzgado de asuntos municipales, salón de sesiones, sala de concejales, almacén y bodega, oficina municipal de comunicación, unidad de información pública y unidad de informática.

Figura 9

Instalaciones de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala

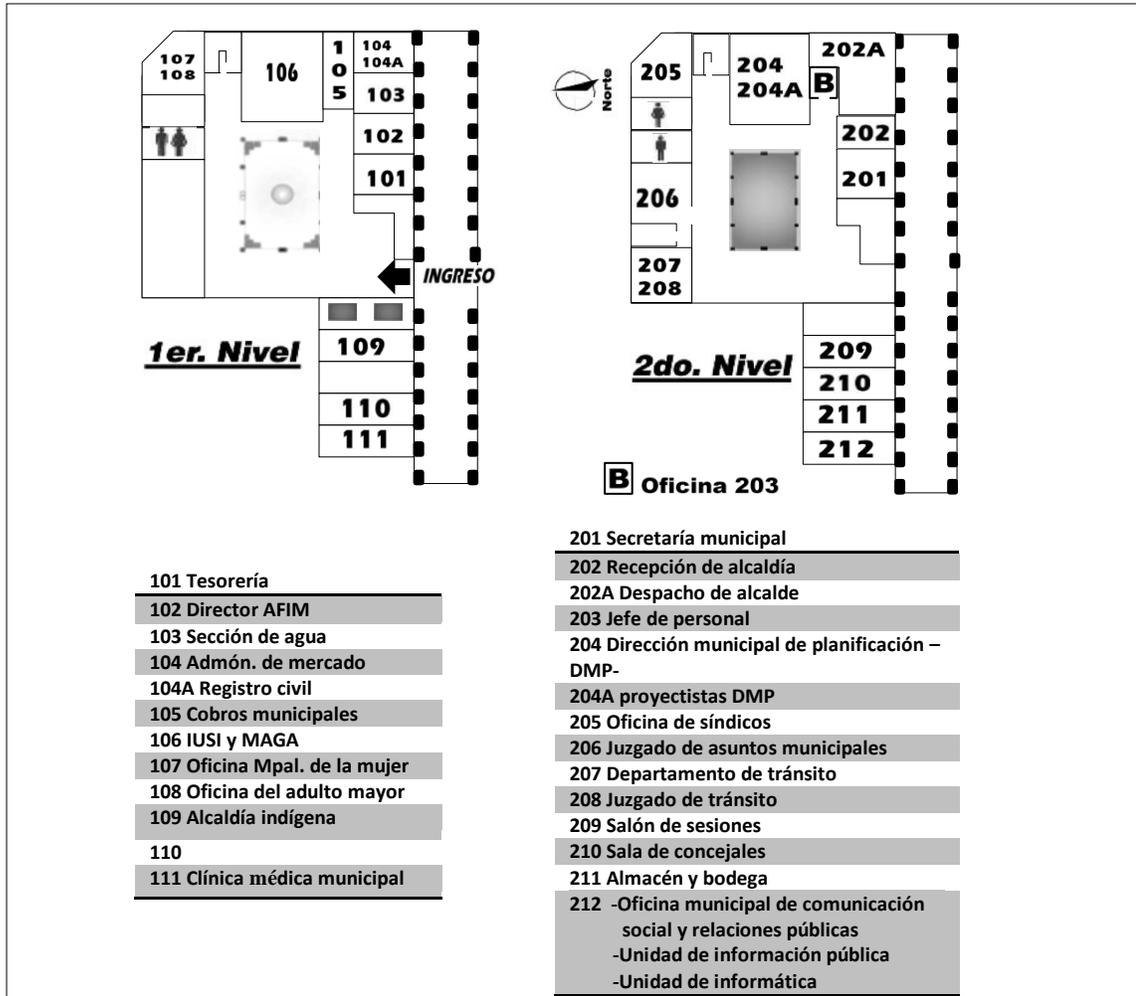


Fuente: trabajo de campo, octubre de 2012.

La municipalidad cuenta con un directorio de ubicación en donde se encuentran las oficinas ya antes mencionadas, pero no lo tiene a la vista del público, sino que éste se encuentra únicamente en la página de internet de la municipalidad. (Véase figura 10)

Figura 10

Directorio de ubicación de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez



Fuente: Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, septiembre del 2012.

2.3.7 Agencias externas de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez

La Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, cuenta con dos agencias externas conocidas como mini munis donde los vecinos pueden acercarse y realizar sus trámites. Las mini agencias se encuentran ubicadas en Ciudad Quetzal y Carranza, éstas tienen como objetivo estar cada vez más cerca de los vecinos, debido a que existe mucha distancia hacia el Palacio Municipal. La mayoría de los servicios que ofrece la institución se proporcionan en la municipalidad central

y en las mini munis los usuarios pueden realizar los pagos de IUSI, servicio de agua, boleto de ornato, entre otros. Si el usuario requiere algún trámite que éstas no realizan tienen que recurrir a la municipalidad central para efectuarlo. Cada agencia externa tiene un jefe que se encarga de supervisar los servicios que se presentan a los usuarios.

2.4 Análisis del macroentorno y microentorno de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez

2.4.1 Macroentorno

A continuación se detallan los factores del macroentorno de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, que influyen en la manera de operar de la misma, éstos son: demográficos, económicos, naturales, tecnológicos, políticos y culturales.

2.4.1.1 Entorno demográfico

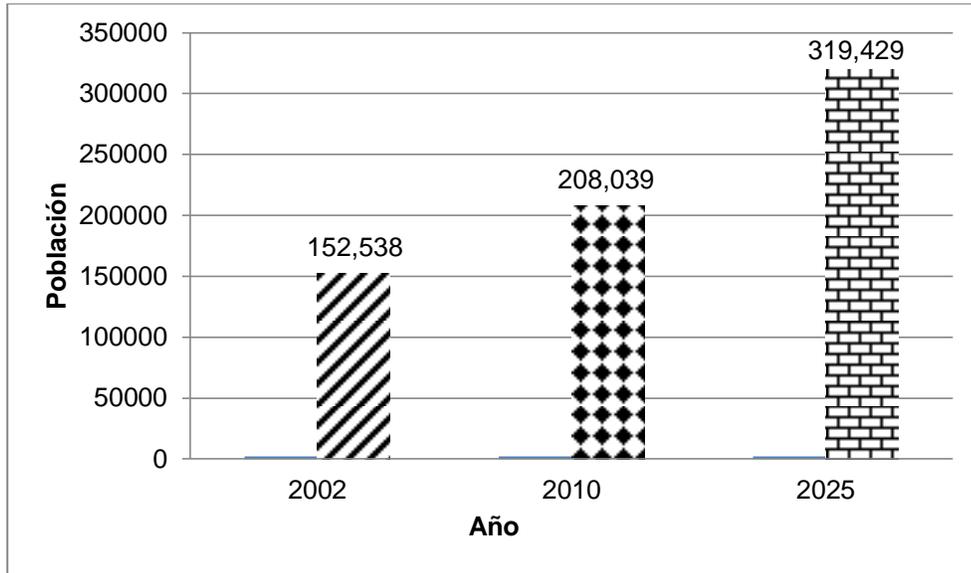
El municipio de San Juan Sacatepéquez se encuentra situado en la parte noroeste del departamento de Guatemala, cuenta con una extensión territorial de 287 kilómetros cuadrados y a una altura de 2,184.5 metros sobre el nivel del mar, por lo que generalmente su clima es frío, la cabecera municipal tiene la categoría de Villa, dividiéndose en 20 aldeas y 56 caseríos. Según el XI Censo de Población y VI de Habitación realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en el 2002, la población total del municipio de San Juan Sacatepéquez, se situó en 152,583 habitantes, teniendo una estimación de 208,039 habitantes para el año 2010. El crecimiento de la población ha sido de 2.97% anual, por lo que para el año 2012, se estima que la población sea de 220,581 habitantes, de seguir esta misma tendencia se proyecta que en el año 2025, la población sanjuanera será de 319,429. (Véase gráfica 1)

2.4.1.2 Entorno económico

El municipio de San Juan Sacatepéquez cuenta con varias fuentes de trabajo, entre las cuales destacan: la floricultura, turismo, comercio formal, fabricación de juegos artificiales, elaboración de muebles y ganadería que son comercializados en el mercado local, nacional e internacional. El desarrollo económico que tiene el municipio es la producción de flores y de muebles; existen muy pocos floricultores que cultivan plantas ornamentales en gran variedad, pues la mayoría solo se dedica al cultivo del clavel, crisantemo y gladiola. Otros tipos de ingresos económicos son las remesas de las personas que han emigrado a otros países, así como el turismo del municipio ya que actualmente cuenta con el apoyo del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- para impulsar el turismo en el municipio. El principal punto de comercio es el mercado municipal, ubicado en el centro del casco urbano en donde se comercializan diversos bienes y servicios al consumidor, dando trabajo a unas 500 personas, el día principal de venta de mercado es el domingo; sin embargo, es visitado los otros días de la semana por muchas personas.

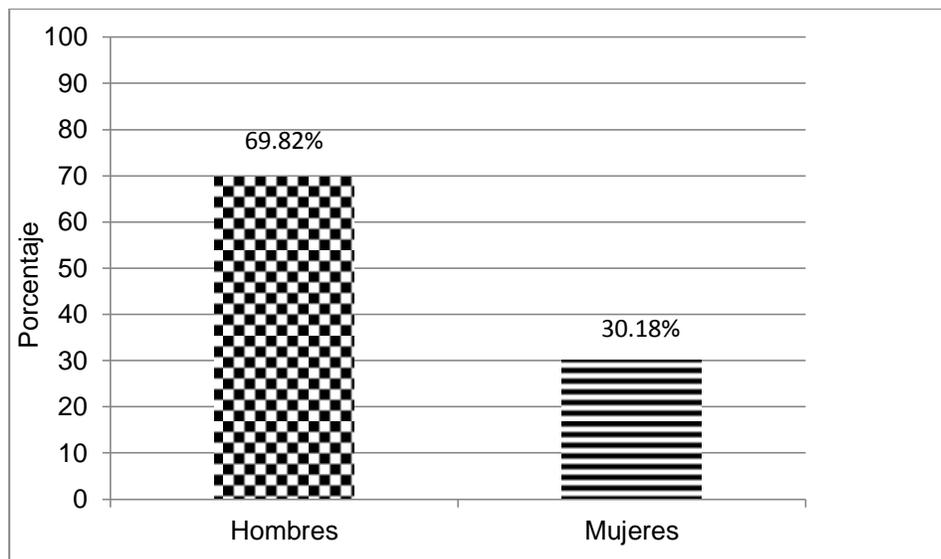
De acuerdo al Plan de Desarrollo San Juan Sacatepéquez Guatemala 2011-2025, la Población Económicamente Activa (PEA) es del 34.39% que indica que 24.01% hombres y 10.38% mujeres y el resto de la población está en condiciones de ser población económicamente activa o con fines laborales. (Véase gráfica 2)

Gráfica 1
Crecimiento poblacional período 2002-2025 de
San Juan Sacatepéquez, Guatemala



Fuente: Instituto Nacional de Estadística -INE-, proyecciones de población 2002-2025.

Gráfica 2
Población económicamente activa -PEA- en el municipio de San Juan
Sacatepéquez, departamento de Guatemala



Fuente: Plan de Desarrollo San Juan Sacatepéquez Guatemala 2011-2025.

2.4.1.3 Entorno natural

La topografía de San Juan Sacatepéquez es irregular, montañoso y quebrado, presenta pocas planicies, tiene muchas pendientes y hondonadas cubiertas de verde y exuberante vegetación. Tiene regiones fértiles que gradualmente van haciendo contacto con partes de terrenos secos, barrancos arenosos y hasta barrocos. San Juan Sacatepéquez cuenta con una flora muy variada y rica, dentro de esta se encuentran plantas, flores y maderas, con un área de 70% del municipio, jugando un papel importante en cuanto al aspecto ecológico y económico de la comunidad, ya que algunos vegetales son comestibles, sus bosques de pino, encino, roble y pequeñas cantidades de cedro son utilizadas en la elaboración de muebles. En general su clima es variado, en los lugares altos es frío, la meseta central se conserva templada y la parte baja cálida, por lo que los agricultores buscan tierras fértiles y lugares que no se vean tan afectados por el cambio climático, debido a que la economía del municipio se apoya en la agricultura.

El municipio de San Juan Sacatepéquez está compuesto por tres zonas de vida: el bosque húmedo subtropical (templado con aproximadamente un 50% de cobertura), el bosque húmedo monte bajo sub-tropical con un 30% y el bosque seco sub tropical con un 20%, esto según datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-. Debido a que en el municipio la mayor fuente económica es la agricultura, la mayor cantidad de superficie del suelo se usa para cultivos anuales o temporales (53%), seguido de los bosques con un 19%, a este respecto es importante mencionar que la tala inmoderada de árboles ha incrementado la erosión, incidiendo negativamente en la conservación del recurso suelo y del agua. El municipio de San Juan Sacatepéquez contaba con una amplia variedad de coníferas que se han reducido drásticamente; ya que anualmente pierde su área boscosa principalmente por la tala inmoderada de árboles, a pesar de esto sigue teniendo un territorio rico en flora y fauna.

La municipalidad no cuenta con un control adecuado sobre los desechos sólidos y líquidos, ya que la mayoría de las personas los queman o tiran a los ríos, provocando contaminación del medio ambiente, debido a que pocas comunidades usan el servicio privado de recolección de basura.

2.4.1.4 Entorno tecnológico

A pesar de que Guatemala es un país en vías de desarrollo, la tecnología avanza de una manera considerable, y las familias están conscientes de ello; por lo cual ahora existe más de una computadora en cada hogar, la mayoría con acceso a internet. En San Juan Sacatepéquez el acceso a la tecnología ha mejorado, debido a que actualmente existen muchas empresas que prestan el servicio de telefonía, cable, internet, entre otros, para que las personas estén mejor comunicadas. Asimismo, la población tiene acceso a internet dentro del municipio, ya que en el casco urbano existen varios centros de computación (café internet) que prestan el servicio de internet y en el área rural también han implementado este tipo de servicio. Para garantizar la producción de floricultura, hortalizas, entre otras, los pequeños productores buscan tener acceso a la tecnología para mejorar sus sistemas productivos, especialmente en cuanto a las prácticas de conservación del suelo, con lo cual se busca apoyo de organizaciones gubernamentales para poder realizarlos.

2.4.1.5 Entorno político

La administración pública del municipio de San Juan Sacatepéquez, está a cargo del alcalde municipal, Para que la municipalidad opere legal y adecuadamente debe basarse en distintos artículos, decretos y leyes tales como: Constitución Política de la República de Guatemala: en el capítulo VII, Régimen Municipal, en los artículos 253 al 261, Código Municipal, Decreto 12-2002, Ley de Servicio Municipal , Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto 11-2002, Los Acuerdos de Paz: capítulo III, sobre los acuerdos de paz en el ámbito municipal y, capítulo IV, Ley General de Descentralización, Decreto 14-2002 y Ley

Orgánica del Instituto de Fomento Municipal -INFOM-.

2.4.1.6 Entorno cultural

En el municipio de San Juan Sacatepéquez, la mayoría de la población es indígena, tradicionalistas, profundamente religiosos, supersticiosos y el idioma que predomina es el Cakchiquel; sin embargo, también tiene raza ladina y mestiza.

Dentro de la población se fomentan actividades culturales con el apoyo de agrupaciones como: Asociación Indígena, Casa de la Cultura, Asociación de Mujeres Sanjuaneras, Asociación de Tapiceros UTZCHE, Espíritu Joven, Asociación de Comerciantes ACOMSA, Asociación de Floricultura ASOFLORSA. En las aldeas se forman comités, que impulsan sus actividades en los días festivos propios de su comunidad, la municipalidad apoya estos eventos realizados por la comunidad sanjuanera.

Entre las costumbres se encuentran: las danzas folklóricas, las cofradías que veneran imágenes de la Virgen María, Jesús, San Juan Bautista, la Cruz y el Rosario. La música principal del pueblo son los sones de arpa y marimba. La celebración más importante que es la feria titular del municipio, se realiza el 24 de junio, es el día de San Juan Bautista el patrono del pueblo, al cual se le dedican todas las actividades durante esa semana. Se celebra del 22 al 27 de junio y se realizan eventos sociales, culturales y deportivos en esas fechas.

En San Juan Sacatepéquez es costumbre en algunas festividades comer algo especial como: tamales en noche buena, fiambre el día de los santos, pescado en semana santa, buñuelos y torrijas en las ferias, siendo el pinol el más común en los lugares donde se llevan a cabo fiestas y celebraciones. El municipio de San Juan Sacatepéquez aún conserva la tradición de las procesiones, entre las más conocidas están: las de Semana Santa, la Velación, la Preciosa Sangre de

Cristo y la de San Juan Bautista, el pueblo se prepara para el paso de las procesiones adornando sus casas y haciendo alfombras de aserrín, flores y frutas.

2.4.2 Microentorno

A continuación se detallan los factores que afectan la capacidad de la institución para satisfacer las necesidades de los usuarios de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, las cuales son: empresa, clientes, competencia, proveedores e intermediarios.

2.4.2.1 Proveedores

Toda institución pública o privada necesita a distintas personas individuales o empresas que le proporcionen insumos y/o servicios que necesita para operar. La municipalidad tiene que comprar diferentes insumos como: mobiliario y equipo, equipo de computación, útiles y enseres, combustibles, materiales de construcción y todos los demás suministros que requiera, así como los servicios básicos que demanda tales como: imprenta, telefonía, energía eléctrica, entre otros servicios que necesite, para ello debe de regirse en la Ley de Contrataciones del Estado.

Según el artículo 1 de la Ley de Contrataciones del estado establece que, la compra, venta y contratación de bienes, suministros, obras y servicios que requieran los organismos del Estado, sus entidades descentralizadas y autónomas, unidades ejecutoras, las municipalidades y las empresas públicas estatales o municipales, se sujetan a esta ley. Cuando el monto total de los bienes, suministros y obras, exceda novecientos mil quetzales (Q900, 000.000), la compra o contratación deberá hacerse por Licitación Pública, salvo los casos de excepción. Si no excede de dicha suma, se sujetará a los requisitos de cotización o a los de compra directa, que establece la Ley de Contrataciones del Estado.

2.4.2.2 Clientes

Los clientes externos de la municipalidad, son los habitantes del municipio de San Juan Sacatepéquez que en cualquier momento requieren de los servicios que presta la institución.

2.4.2.3 Competidores

La municipalidad por ser una institución pública y que posee operaciones institucionalmente ya establecidas, por ende no posee competencia directa ni indirecta.

2.5 Situación actual del cliente interno

Para realizar el diagnóstico de la situación actual del cliente interno, se encuestaron en total a 65 personas, de las cuales son 49 empleados y 16 encargados de los departamentos. Es importante mencionar que no se pudo entrevistar al alcalde municipal, debido a que no se encontró algún tiempo para llevar a cabo dicha entrevista, por lo que solamente se realizó la entrevista a una autoridad municipal (asesor administrativo). Para esto se elaboró una guía de entrevista y un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas con el objetivo de recabar la información necesaria. (Véase anexo 1)

2.5.1 Entrevista al asesor administrativo de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez

El asesor administrativo es la persona que tiene una relación más estrecha con los empleados así como los clientes externos, de manera general comentó lo siguiente.

2.5.1.1 Filosofía institucional

La Municipalidad de San Juan Sacatepéquez no posee una filosofía institucional en la cual se establezca: la misión, visión, objetivos y valores que identifique al personal con la institución. Sin embargo, conoce la importancia que conlleva

establecer dicha filosofía. Es importante mencionar que la municipalidad sí tiene establecido un organigrama general.

El Código Municipal establece la razón de ser de la municipalidad, ya que las competencias municipales se encuentran establecidas en el título V de dicho código. Es por ello que la mayoría de estas instituciones no poseen una filosofía institucional definida.

2.5.1.2 Capacitación

En cuanto a las capacitaciones a los empleados de cada área, mencionó que sí las realizan, sin embargo, solamente a los departamentos de tesorería y dirección municipal de planificación, que lo desarrolla Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-, que es el órgano de planificación del Estado, establecida como una institución de apoyo a las atribuciones de la Presidencia de la República. Los temas que ha impartido esta institución, son acerca de las funciones de la municipalidad, bienestar social, inversión pública, política pública y planificación territorial, que las realizan semestralmente. También indicó que cuando los colaboradores inician la relación laboral en la municipalidad no se les brinda capacitación, solamente se les indica las funciones que tiene que desempeñar en su puesto de trabajo.

2.5.1.3 Trabajo en equipo

De acuerdo a la entrevista, en la municipalidad no se manifiesta un buen trabajo en equipo, debido a que los resultados a veces se obtienen de manera individualizada. También se refleja en la actitud que a veces tienen los colaboradores, dado a que algunos muestran gestos desagradables entre sus compañeros de trabajo. Esto se debe a que algunos colaboradores tienen poco tiempo de iniciar a trabajar en la institución mientras otros llevan ya varios años laborando en el mismo. Este divisionismo genera que el trabajo no se lleve de una manera conjunta y que el ambiente de trabajo no sea del todo agradable que

permita obtener mejores resultados.

2.5.1.4 Cadena de mando

La mayoría de los empleados municipales reciben órdenes no solo de su jefe inmediato, sino de otras personas que requieran de sus servicios. Lo anterior se debe a que a veces necesitan que el personal realice algunas tareas o actividades, por lo que se les asignan otros trabajos que no están estipulados entre sus funciones, lo cual provoca que no se respete la jerarquía de puestos establecida en el organigrama general.

2.5.1.5 Motivación del personal

En la municipalidad no se cuenta con programas formales de motivación e incentivos al personal, debido a que si algún empleado realiza bien su trabajo no recibe ninguna recompensa que le ayude a seguir desarrollando sus actividades laborales de una manera eficiente. En la institución la forma de felicitar al colaborador que muestra un trabajo extraordinario solamente es de forma verbal. Muchos de los colaboradores no se sienten orgullosos de trabajar en la institución, dado que frecuentemente no muestran su mayor esfuerzo en sus actividades diarias porque lo realizan por compromiso. Esto es por falta de incentivos que ayuden a los colaboradores a estar motivados.

2.5.1.6 Instalaciones administrativas

La municipalidad ha realizado varias modificaciones estructurales al edificio municipal, con lo cual se busca que la atención a los vecinos mejore. Se ha ampliado las áreas de trabajo para que los empleados tengan un mejor ambiente laboral y se sientan cómodos al realizar sus actividades en la institución. Un lugar agradable es un gran estímulo para desempeñar bien las actividades diarias, es por ello que es necesario dotar al colaborador de lugares cómodos. Asimismo, se ha instalado una recepción en la entrada principal para orientar a los usuarios sobre dónde dirigirse para efectuar sus trámites y una sala de espera para que

los vecinos tengan un lugar donde sentarse mientras sean atendidos.

2.5.1.7 Procedimientos de atención al cliente

La municipalidad no cuenta con una guía establecida para la calidad del servicio al cliente que muestre a los colaboradores los lineamientos específicos para atender a los usuarios. Solamente se han realizado algunas mejoras en las instalaciones para atender de una manera más eficiente a los usuarios. Actualmente en la institución se cuenta con un instrumento llamado Manual del Ciudadano, en este documento se encuentran los pasos necesarios para realizar los trámites, debido a que contiene las instrucciones, requisitos y los procesos de cada uno de las gestiones que se realiza en la institución.

2.5.1.8 Demanda del servicio en la municipalidad

En la actualidad la municipalidad presta varios servicios municipales como lo son: inscripción de COCODES (Consejos Comunitario de Desarrollo), licencias de construcción, certificación de nomenclatura, solicitud de servicio de obras públicas (drenajes, agua potable, luz pública, pavimentación, entre otras), alquiler de salón, solicitud de matrimonios, pagos de boleto de ornato, de IUSI, de agua, de renta local, aval de transporte. Los servicios de mayor demanda son: los matrimonios (solicitud y auténticas del acta de matrimonio), los pagos y las solicitudes de proyectos.

2.5.1.9 Manejo de quejas y sugerencias del usuario

Actualmente en la institución no existe un departamento o una persona encargada específicamente de la atención al servicio al cliente, el asesor administrativo es quien se encarga también de dar solución a las quejas y sugerencias que tienen las personas. No se cuenta con un programa de quejas y sugerencias que identifique a los clientes insatisfechos, es importante 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.

2.5.1.10 Medios de comunicación utilizados para informar a los usuarios sobre los servicios y actividades especiales que realiza la municipalidad

Actualmente la municipalidad cuenta con el departamento de relaciones públicas que se encarga de llevar a cabo la publicidad para informar a los usuarios sobre los servicios y actividades especiales que realiza la institución, los medios de comunicación utilizados frecuentemente son internet, vallas publicitarias, radio local, televisión local, periódico local.

- a. Internet:** la institución posee con una página web donde se encuentra información general de la municipalidad, su organización, proyectos en ejecución, así como los programas sociales que realiza. Asimismo, cuenta con un perfil en una red social (Facebook) donde se informan a los usuarios sobre las actividades que realiza la municipalidad y las obras públicas que se desarrolla en el municipio.

- b. Vallas publicitarias:** estas son utilizadas para informar a los vecinos del municipio sobre las actividades que realiza la municipalidad, los proyectos sociales, obras públicas, así como mensajes para que las personas se acerquen a realizar sus pagos de agua, IUSI, boleta de ornato. Las vallas publicitarias se ubican en los lugares donde se han llevado a cabo proyectos comunitarios, asimismo en la carretera principal.

- c. Radio local:** en la actualidad se les informa a los usuarios sobre las actividades que realiza la municipalidad, así como los servicios que puede adquirir por parte de la institución, a través de una radio local llamada Radio Circuito San Juan, esta frecuencia tiene alcance en la mayoría de las aldeas del municipio, los anuncios publicitarios se transmiten todos los días dos

veces por cada programación de la radio. también en este medio de comunicación el alcalde brinda entrevistas para informar a los vecinos sobre los proyectos que se están realizando en el municipio.

- d. Televisión local:** para informar a los usuarios sobre los proyectos, actividades y servicios que realiza la municipalidad, también se utiliza la televisión por cable a través del canal 20 de Brak-vision, donde los anuncios se pasan al finalizar cada programación.
- e. Periódico local:** a través de este medio también se dan a conocer las obras públicas, programas sociales y mensajes para los vecinos recordándoles que el apoyo que brindan al realizar el pago de sus servicios es fundamental para el desarrollo del municipio. Esto se realiza a través de un periódico local llamado La Prensa que cada quince días se tiene un nuevo ejemplar.

2.5.2 Encuesta al cliente interno

A través de los clientes internos de la municipalidad, conformado por 65 colaboradores municipales se logró obtener información que ha permitido conocer aspectos personales y laborales de cada persona que ocupa las diferentes áreas y departamentos de la unidad de análisis.

2.5.2.1 Perfil del cliente interno

Los datos generales de los clientes internos se presentan a continuación. (Véase cuadro 1)

Cuadro 1

Perfil del cliente interno de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala

Sexo	%	Edad	%	Tiempo de laborar en la institución	%	Grado de escolaridad	%
Masculino	58%	18-25 años	25%	Menos de 1 año	44%	Primaria	4%
		26-35 años	41%	1-3 años	36%	Básicos	11%
Femenino	42%	36-45 años	25%	4-6 años	9%	Diversificado	59%
		46 años o más	9%	7 años o más	11%	Universitario	26%
Total	100%		100%		100%		100%

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

Base: clientes internos (49 colaboradores y 16 jefes de departamento).

2.5.2.2 Conocimiento e identificación de la misión, visión, valores y objetivos institucionales

Se preguntó a los empleados si se encuentran definidos la misión y visión de la municipalidad, solo el 6% indicó que sí están definidos. Sin embargo, cuando se les solicitó que describieran cada uno de los elementos no lo hicieron. Asimismo, al cuestionar a los colaboradores acerca de los valores y objetivos institucionales, el 51% expresó que no están establecidos, el resto respondió que no sabe. El 57% afirmó que no existen objetivos y el 43% que no sabe, esto muestra que no se encuentran definidos. A pesar de que algunos colaboradores creen que la municipalidad cuenta con la filosofía institucional establecida, esta no la posee, debido a que con base a lo anterior y a la investigación de fuentes secundarias, se constató que no se encuentran definidos. (Véase cuadro 2)

Cuadro 2

Conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno

Misión	%	Visión	%	Valores institucionales	%	Objetivos institucionales	%
Sí conoce	6%	Sí conoce	6%	Sí conoce	0%	Sí conoce	0%
No conoce	64%	No conoce	64%	No conoce	51%	No conoce	57%
No sabe	30%	No sabe	30%	No sabe	49%	No sabe	43%
Total	100%		100%		100%		100%

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

Base: clientes internos (49 colaboradores y 16 jefes de departamento).

2.5.2.3 Capacitación

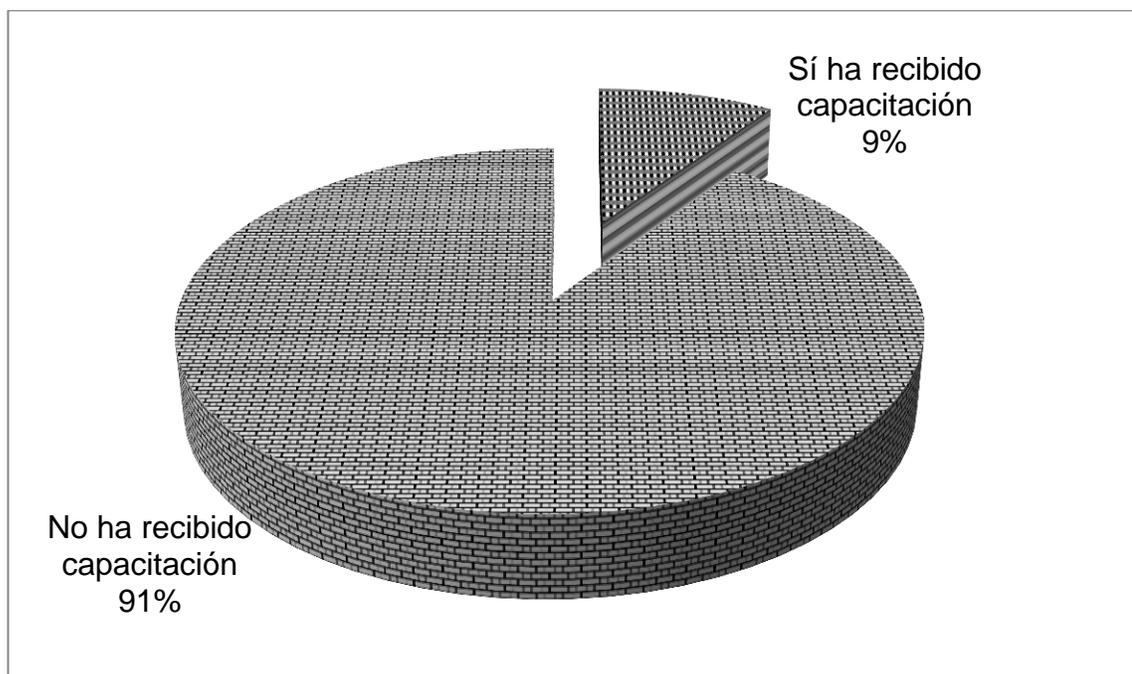
a. Capacitación al personal para el cargo que va a ocupar al momento de integrarse a la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez

Se determinó que 59 colaboradores no recibieron capacitación al momento de integrarse a la municipalidad, solamente se les indicó las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo; las otras 6 personas que opinaron que si se les capacitó, fue por la naturaleza del puesto, debido a que se requería capacitar a estas personas sobre las funciones que debía desempeñar en su departamento de trabajo. (Véase gráfica 3)

Es importante mencionar que también el asesor administrativo indicó que a los colaboradores no se les capacita al momento de empezar a laborar en la institución. Las respuestas obtenidas, dan a conocer que la municipalidad no muestra interés por capacitar y dar una inducción adecuada al personal para realizar su trabajo de manera eficiente.

Gráfica 3

Capacitación al personal para el cargo que va a ocupar al momento de integrarse a la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

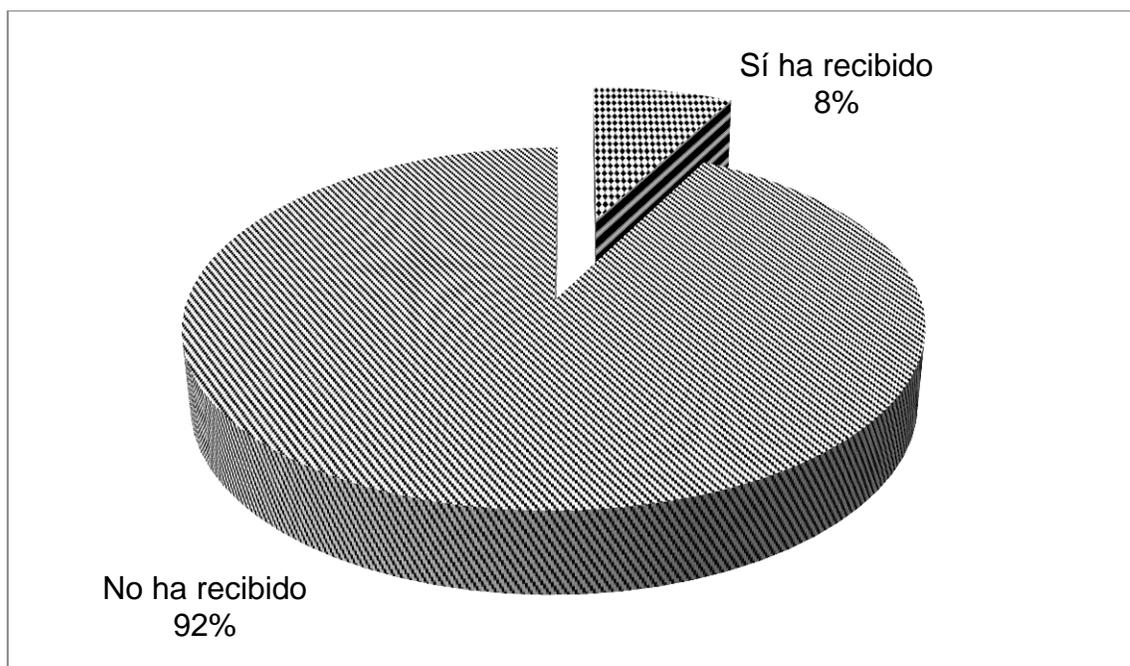
Base: clientes internos (49 colaboradores y 16 jefes de departamento).

b. Capacitación acerca del servicio al cliente en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez

A los 65 colaboradores municipales se les cuestionó acerca de la formación al personal con respecto al servicio al cliente; el 92%, respondió que no ha recibido ningún tipo de capacitación, mientras el 8% sí ha recibido algunas pláticas con relación a este tema mas no la consideran eficiente, porque no han tratado el servicio al cliente específicamente. (Véase gráfica 4) Es importante, la implementación de programas formales de capacitación para el desarrollo individual de los colaboradores y por consiguiente de la mejora en la prestación del servicio y atención al cliente.

Gráfica 4

Capacitación acerca del servicio al cliente en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

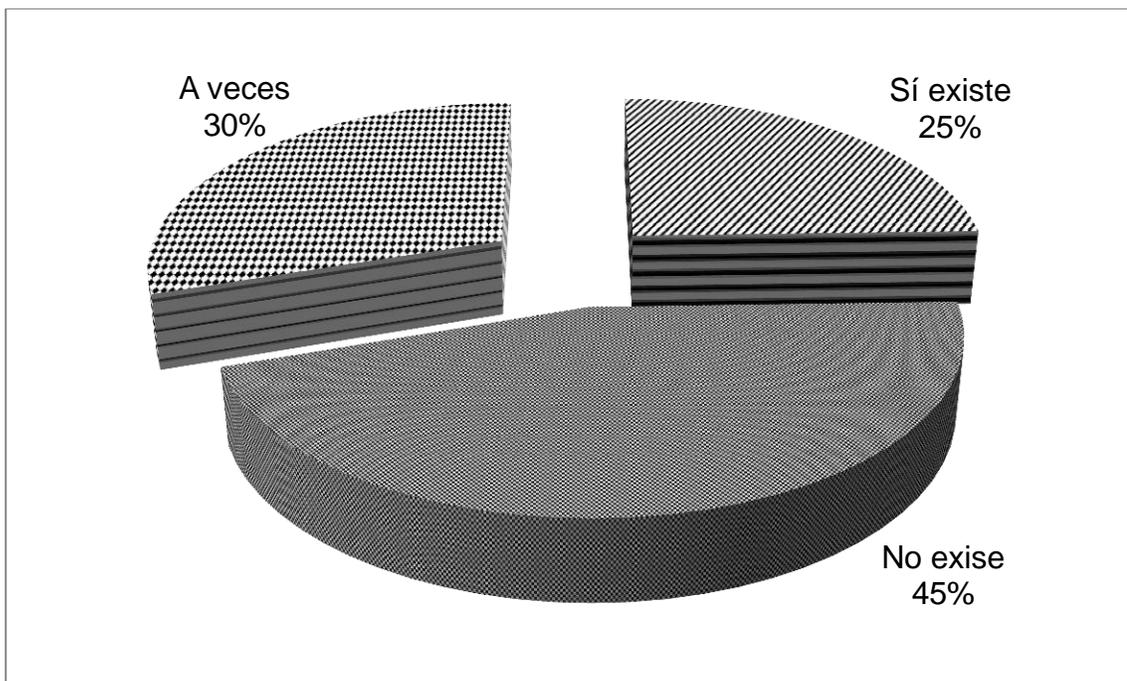
Base: clientes internos (49 colaboradores y 16 jefes de departamento).

2.5.2.4 Trabajo en equipo

Respecto a las consideraciones del trabajo en equipo, solamente 25% respondió que sí existe trabajo en equipo en su área; el 30% indicó que a veces se trabaja conjuntamente y el 45% argumentó que no existe un apoyo entre compañeros de trabajo. Lo anterior se debe a que las autoridades municipales no han fomentado en la institución el trabajo en equipo, dado a que los colaboradores no han tenido una inducción adecuada que les permitan trabajar colectivamente. Asimismo, los trabajadores no están identificados con la institución, lo cual provoca que los resultados no vayan orientados hacia objetivos comunes. (Véase gráfica 5)

Gráfica 5

Existencia del trabajo en equipo en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

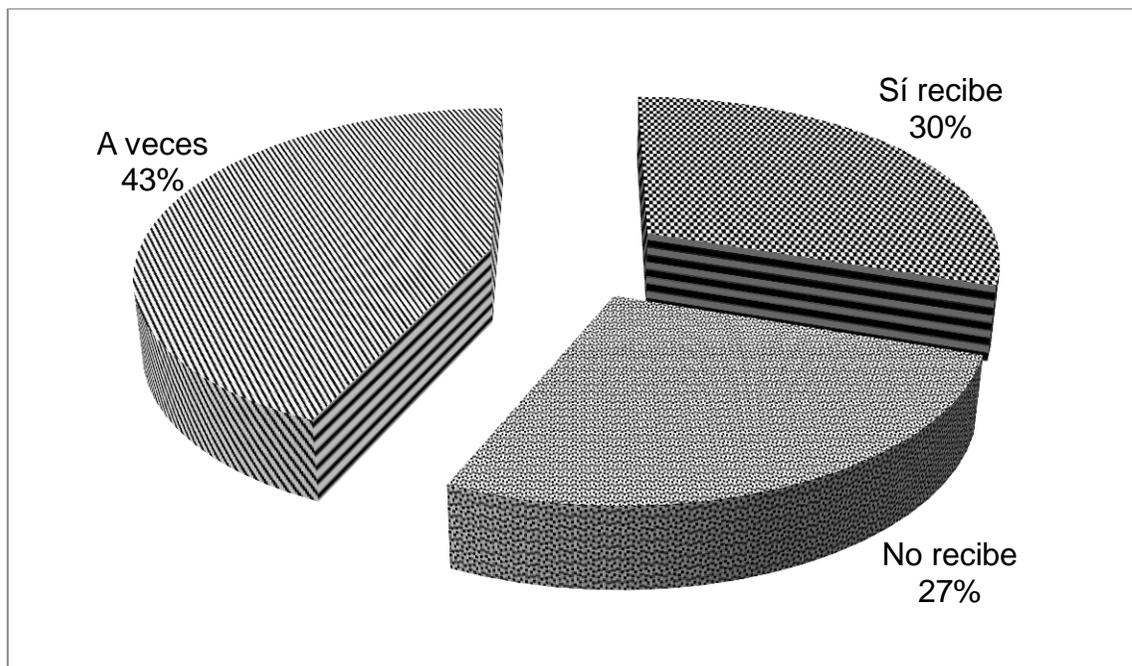
Base: clientes internos (49 colaboradores y 16 jefes de departamento).

a. Requerimiento de apoyo de otras personas

Se les cuestionó a los colaboradores si al requerir apoyo de sus compañeros al realizar su trabajo se los brindan, solamente el 30% respondió que sí se los brindan, el 43% de los trabajadores manifestó que a veces, mientras el resto indicó que no se le da apoyo con relación a su trabajo, por lo tanto tiene que recurrir a otras personas o hacerlo él mismo. Lo anterior refleja que solo en unas áreas se trabaja conjuntamente, debido a que los colaboradores no se apoyan mutuamente al realizar sus actividades, por lo que es necesario que se capacite y promueva el trabajo en equipo en la institución. (Véase gráfica 6)

Gráfica 6

Requerimiento de apoyo de otras personas en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

Base: clientes internos (49 colaboradores y 16 jefes de departamento).

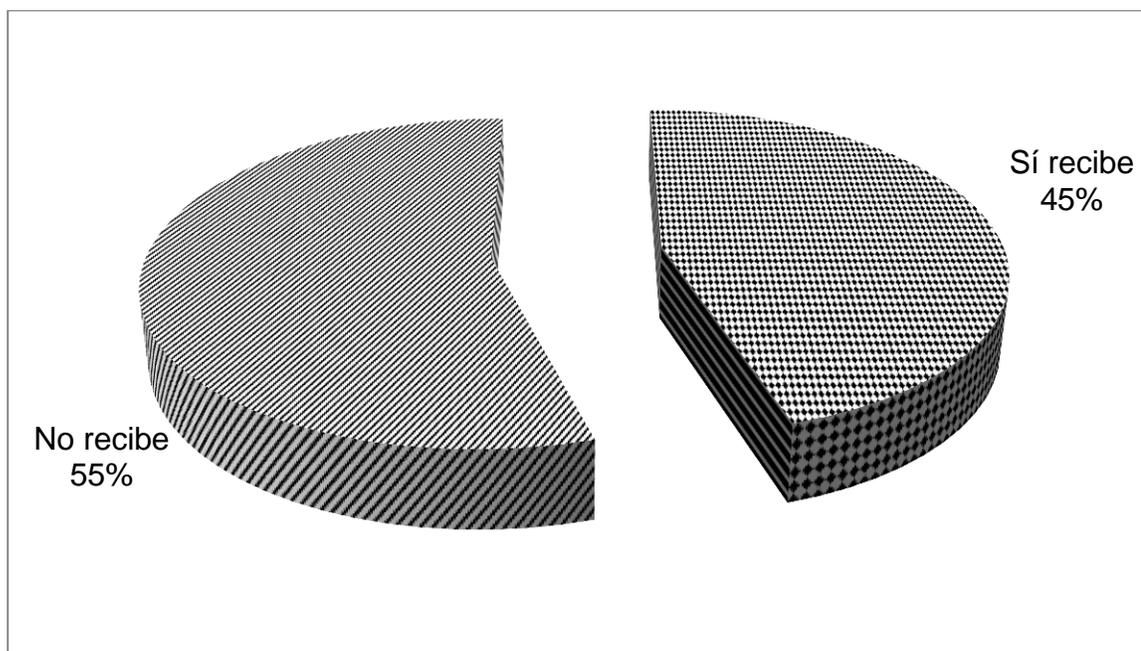
2.5.2.5 Cadena de mando

Con respecto a que si los colaboradores reciben órdenes de una persona, el 45% indicó que efectivamente solamente de una persona recibe órdenes, mientras la mayoría recibe órdenes de más de una persona. (Véase gráfica 7)

De los que respondieron que reciben órdenes de más una persona, el 59% expresó que recibe de 3 o más personas. Esto refleja que la mayoría de los colaboradores no recibe instrucciones solo de su jefe inmediato sino también de otras autoridades quienes requieran que realice alguna actividad que no está dentro de sus funciones. Por lo tanto no se está respetando la jerarquía de mandos lo que provoca que el colaborador no tenga claro de quien acatar las órdenes cuando haya dos decisiones al mismo tiempo. (Véase cuadro 3)

Gráfica 7

**Colaboradores que reciben órdenes solamente de una persona en la
Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala,
según cliente interno**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

Base: clientes internos (49 colaboradores y 16 jefes de departamento).

Cuadro 3

**Número de personas de quienes reciben órdenes los empleados en la
Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala,
según cliente interno**

De cuantos recibe ordenes	%
De 2	41%
De 3 o más	59%
Total	100%

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

Base: clientes internos (49 colaboradores y 16 jefes de departamento).

2.5.2.6 Motivación del personal

Un factor importante para que el personal ofrezca un buen servicio es la motivación en la realización de sus actividades; es por esto, que se presentan varios factores para evaluar la motivación del colaborador dentro de la institución.

a. Satisfacción y orgullo en el trabajo

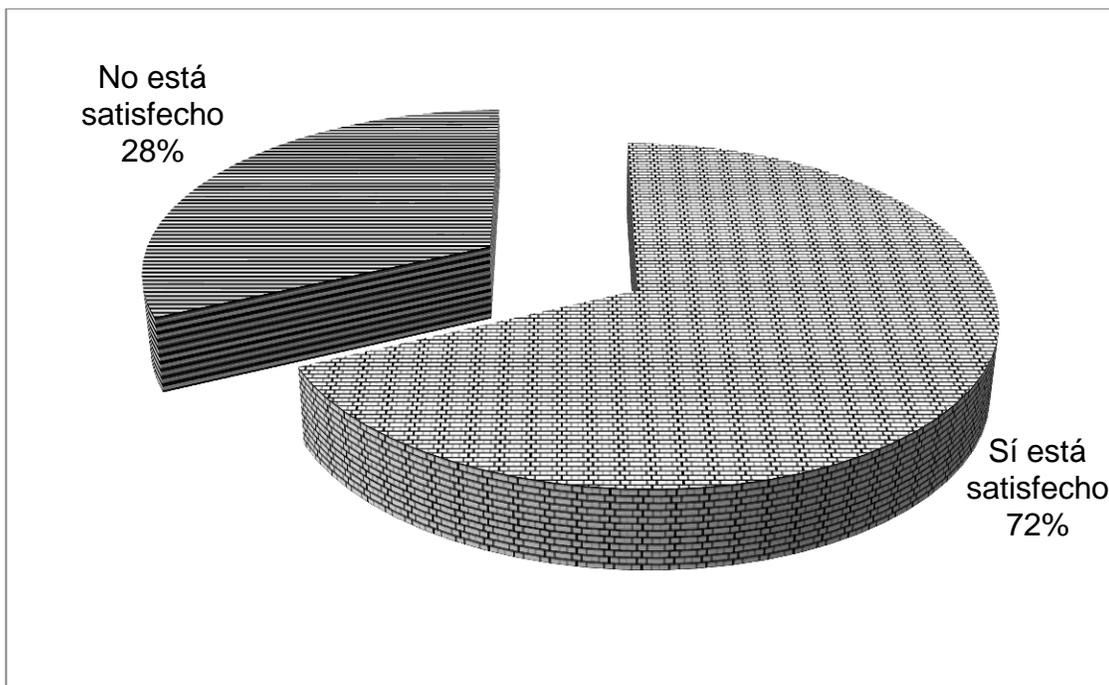
De acuerdo a las respuestas obtenidas, se observa que la mayoría del personal de la municipalidad se siente satisfecho con su trabajo ya que solo el 28% indicó que no está satisfecho con las actividades que realiza en la institución, algunos mencionaron que no se les reconoce su esfuerzo, no les agrada lo que hacen, existe preferencias entre el personal y no hay trabajo en equipo. Es necesario prestar mucha atención a este grupo de colaboradores que está insatisfecho, porque para brindar un buen servicio a los usuarios, todos los empleados deben de estar motivados al realizar sus tareas o actividades, porque existen situaciones que no les permiten estar satisfechos, lo que puede repercutir en el desempeño laboral. (Véase gráfica 8)

También se presenta que el 89% se siente orgulloso de trabajar en la municipalidad, esto es necesario aprovecharlo para lograr que el resto del personal también se sienta satisfecho y orgulloso de trabajar en la institución. (Véase cuadro 4)

Los colaboradores mencionaron algunas razones por las cuales se sienten satisfechos y orgullosos de trabajar en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, las cuales son: les gusta atender a las personas, se puede ayudar los vecinos, le gusta trabajar para el pueblo, el horario de trabajo es bueno y las instalaciones son buenas.

Gráfica 8

Satisfacción de los empleados en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

Base: clientes internos (49 colaboradores y 16 jefes de departamento).

Cuadro 4

Percepción de los empleados de trabajar en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno

Orgullo de trabajar en la institución	%
Sí está orgulloso	89%
No está orgulloso	11%
Total	100%

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

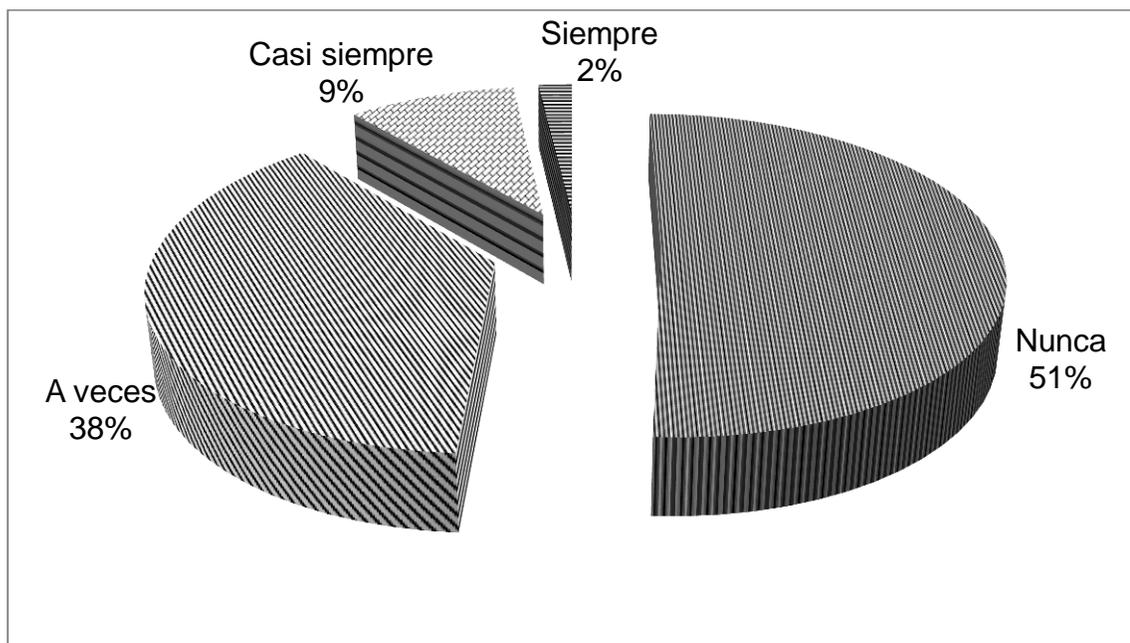
Base: clientes internos (49 colaboradores y 16 jefes de departamento).

b. Reconocimiento al colaborador

Para mejorar y prestar adecuadamente los servicios a los usuarios, es necesario que el personal esté motivado e incentivado, por lo que se les cuestionó a los colaboradores acerca de la frecuencia con que se les reconoce y estimula su buen trabajo; se obtuvo que, el 2% afirmó que siempre se le reconoce, el 9% casi siempre, el 38% a veces y el 51% indicó que nunca se le reconoce y aprecia el buen desempeño de su trabajo. La forma en que se les reconoce el eficiente trabajo a los empleados es por medio de palabras de felicitación por parte de su jefe inmediato, por lo tanto, se observa que en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez no se aplican técnicas de motivación apropiadas que estimulen el buen desempeño de los colaboradores. (Véase gráfica 9)

Gráfica 9

Frecuencia en que se les reconoce, aprecia y estimula el buen trabajo a los colaboradores de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno



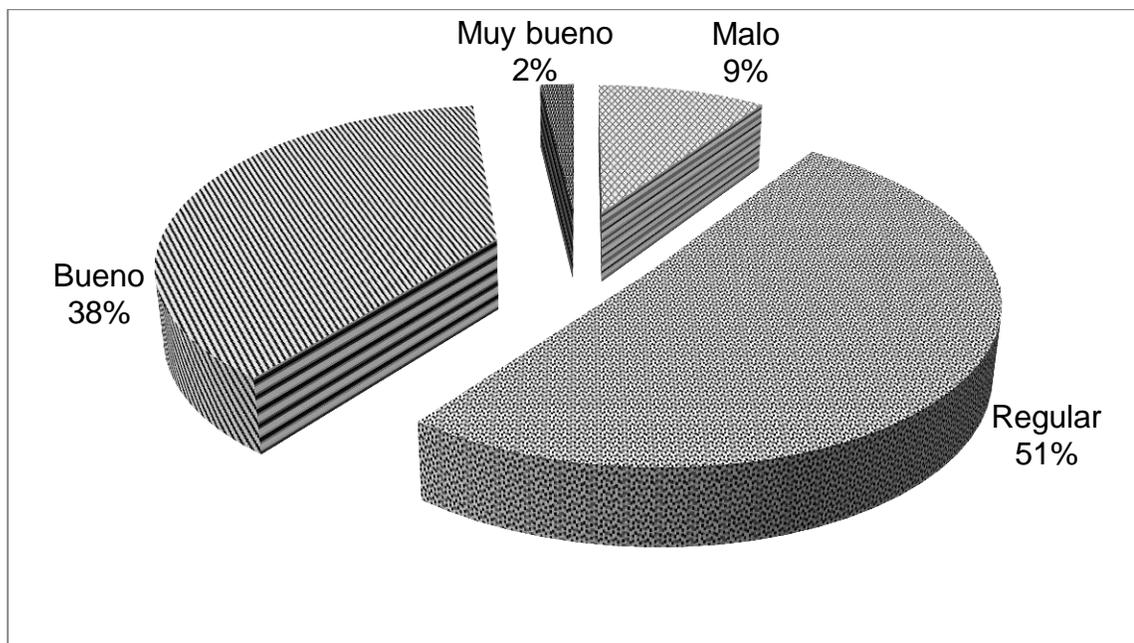
Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

Base: clientes internos (49 colaboradores y 16 jefes de departamento).

c. Ambiente laboral

Otro aspecto fundamental para que el empleado esté motivado es el ambiente de trabajo en donde se desenvuelve. Al cuestionar a los trabajadores municipales sobre esto; el 2% opinó que el ambiente laboral es muy bueno, el 38% indicó que es bueno, el 51% señaló que es regular y el 9% afirmó que es malo. La mayoría manifestó que no es bueno debido a que según los colaboradores existe favoritismo hacia algunos empleados y no se les da el mismo trato a todos, por lo tanto consideran que debe de haber equidad hacia todos los trabajadores de la municipalidad. (Véase gráfica 10)

Gráfica 10
Percepción del ambiente de trabajo en la Municipalidad de San Juan
Sacatepéquez, departamento de Guatemala,
según cliente interno



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

Base: clientes internos (49 colaboradores y 16 jefes de departamento).

2.5.2.7 Información sobre el servicio

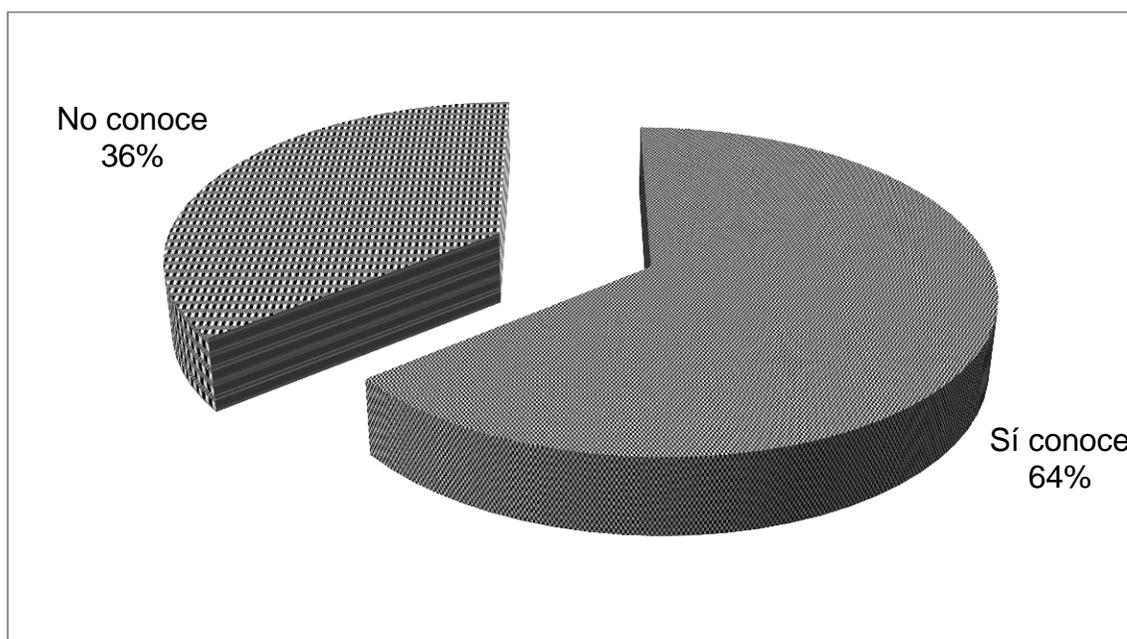
Al cliente interno también se le cuestionó acerca de aspectos fundamentales del servicio que se presta actualmente y que se detallan a continuación.

a. Conocimiento de los servicios que ofrece la municipalidad

Para que se le dé una buena atención a los usuarios, los empleados municipales deben de conocer cuáles son los servicios que brinda; sin embargo, el 36% de los clientes internos no saben qué servicios presta la municipalidad hacia los vecinos, sólo tienen conocimiento de lo que realizan dentro de su departamento, esto se debe a que cuando ingresaron a laborar dentro de la institución no se les dio una inducción adecuada. La mayoría de los colaboradores que no conoce los servicios tienen menos de un año de trabajar en la organización. (Véase gráfica 11)

Gráfica 11

Conocimiento de los servicios que ofrece la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

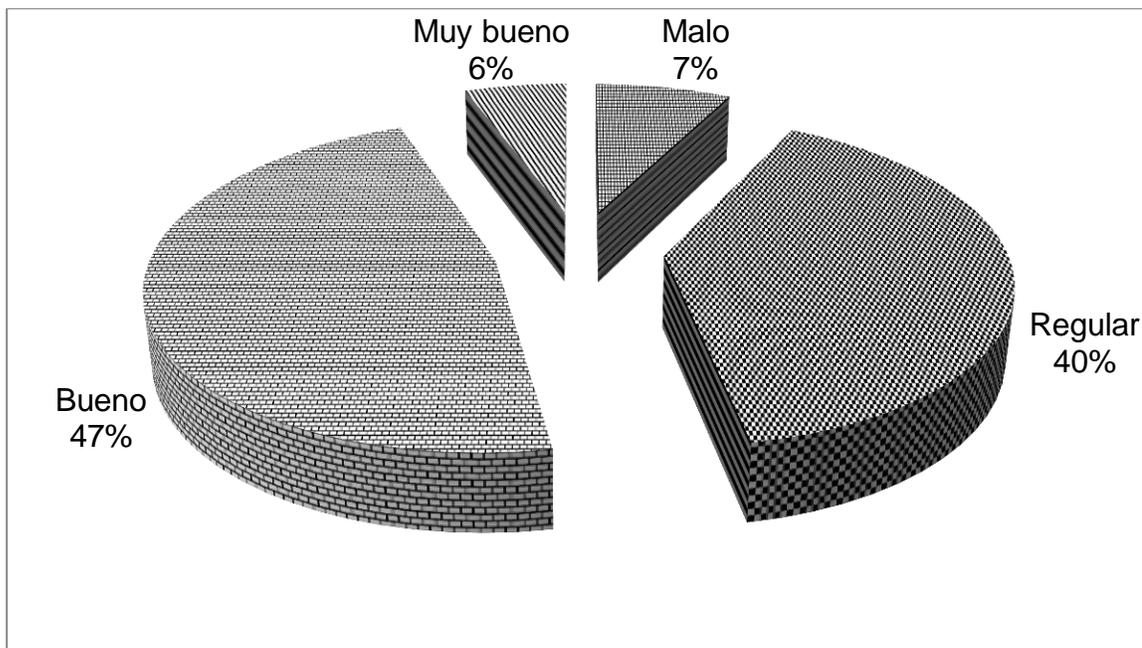
Base: clientes internos (49 colaboradores y 16 jefes de departamento).

b. Calificación del servicio hacia los usuarios

Según los trabajadores municipales, solamente el 6% considera que en la municipalidad el servicio que brindan hacia los usuarios es muy bueno, el 47% indicó que es bueno, según los colaboradores esto es debido a varios factores entre la cuales están: la actitud del personal, muchas personas esperan mucho tiempo, no hay una sala de espera adecuada, y no se realizan capacitaciones, por lo tanto no se cuenta con el personal calificado para atender bien a los usuarios. Es necesario mejorar la atención al cliente externo para que se sienta satisfecho con el servicio que brinda la municipalidad. (Véase gráfica 12)

Gráfica 12

Calificación del servicio que se le brinda al usuario en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

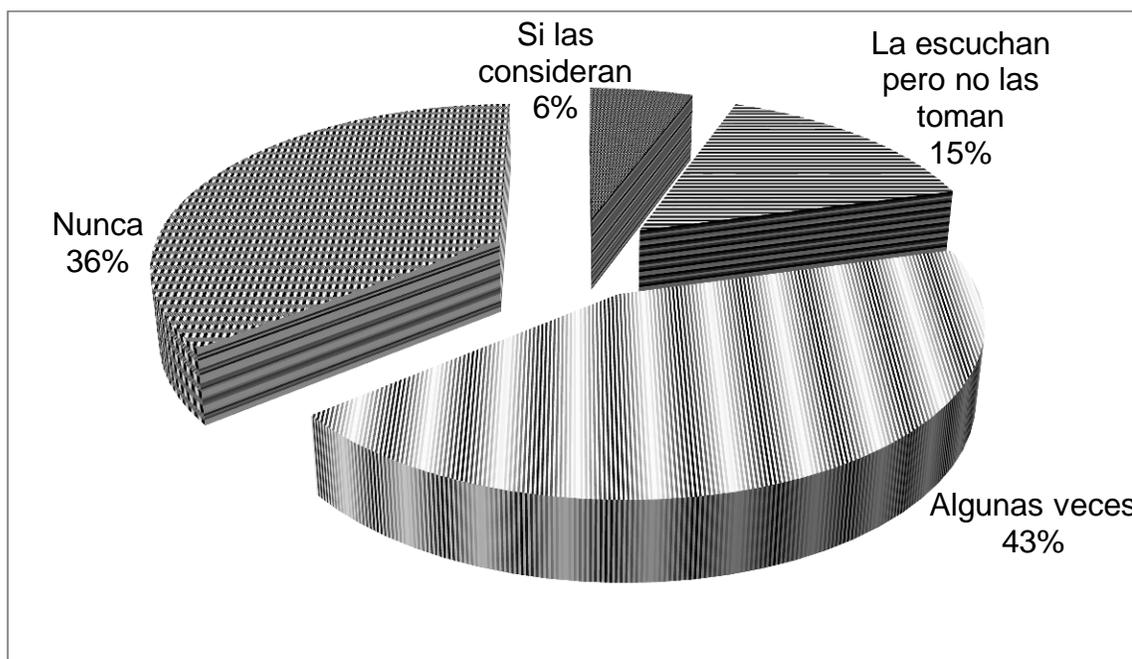
Base: clientes internos (49 colaboradores y 16 jefes de departamento).

2.5.2.8 Opiniones y sugerencias para mejorar el servicio

Al consultarles a los trabajadores municipales acerca de si son escuchadas y tomadas en cuenta sus opiniones y sugerencias para mejorar el servicio; el 6% respondió que sí las escuchan y toman en cuenta, 15% indicó que solo las escuchan pero no las toman en cuenta, 43% expresó que algunas veces las escuchan y toman en cuenta y el 36% opinó que nunca las escuchan ni las toman en cuenta. Para lograr optimizar la atención al cliente es necesario mejorar actitud del personal tomando en cuenta sus opiniones, con esto los colaboradores se sentirán parte de los cambios que se realizan en la municipalidad y por ende estarán motivados porque si los toman en cuenta. (Véase gráfica 13)

Gráfica 13

Consideraciones acerca de las opiniones y sugerencias para mejorar el servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

Base: clientes internos (49 colaboradores y 16 jefes de departamento).

2.5.2.9 Manejo de quejas y sugerencias del usuario

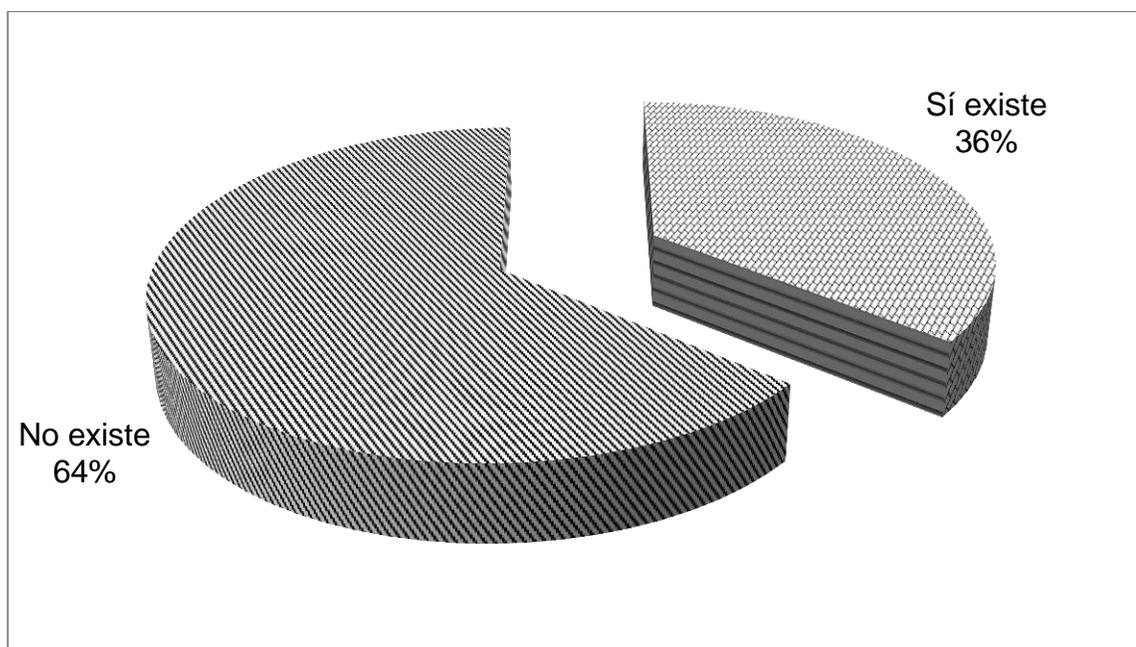
Para saber cómo se lleva a cabo la recepción de las quejas y sugerencias de los usuarios, se les cuestionó acerca de la existencia de un departamento o persona encargada de esta tarea.

a. Existencia de un departamento o encargado de quejas y sugerencias

Al consultar a los trabajadores municipales si existe algún departamento o persona que se encargue de recibir las quejas y sugerencias del usuario; el 36% indicó que sí existe y el 64% indicó que no. (Véase gráfica 14)

Gráfica 14

**Existencia de un departamento o encargado de quejas y sugerencias, en la
Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala,
según cliente interno**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

Base: clientes internos (49 colaboradores y 16 jefes de departamento).

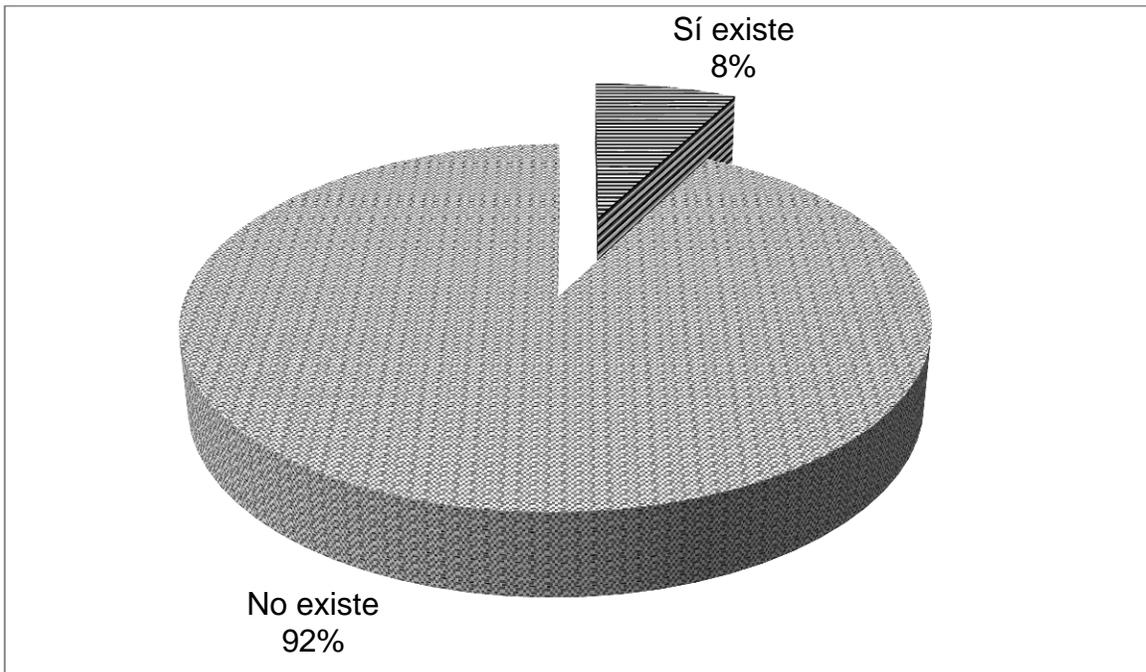
Al cuestionar al 36% que indicó que si existe algún departamento o persona que se encargue de recibir las quejas y sugerencias del usuario, el 85% no pudo describir sus funciones y el 15% mencionó algunas que no correspondían. Complementando con lo que comentó el asesor administrativo y lo observado previamente, la municipalidad no cuenta con un departamento o 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. Es importante 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.

b. Guía sobre servicio al cliente

Según los clientes internos encuestados es evidente que no cuentan con una guía que les instruya para atender adecuadamente a los clientes así cómo resolver problemas que puedan enfrentar con los usuarios, dado que el 8% indicó que sí se cuenta con un manual, pero que no es directamente sobre el servicio al cliente, sino es un folleto donde se indican que requisitos debe llenar el cliente al realizar un trámite. El 92% indicó que no se cuenta con un documento que explique al personal cómo deben atender al usuario, debido a que no se les ha brindado algún material de este tipo que los oriente a comprender las expectativas que los mismos presentan. (Véase gráfica 15)

Es importante mencionar que el 36% de los trabajadores han recibido alguna queja de parte de los usuarios; sin embargo, la mayoría de las quejas recibidas no se les dieron seguimiento para su resolución, debido a la falta de conocimiento en resolverlo y que existen una persona encargada del mismo.

Gráfica 15
Existencia de una guía sobre el servicio al cliente en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

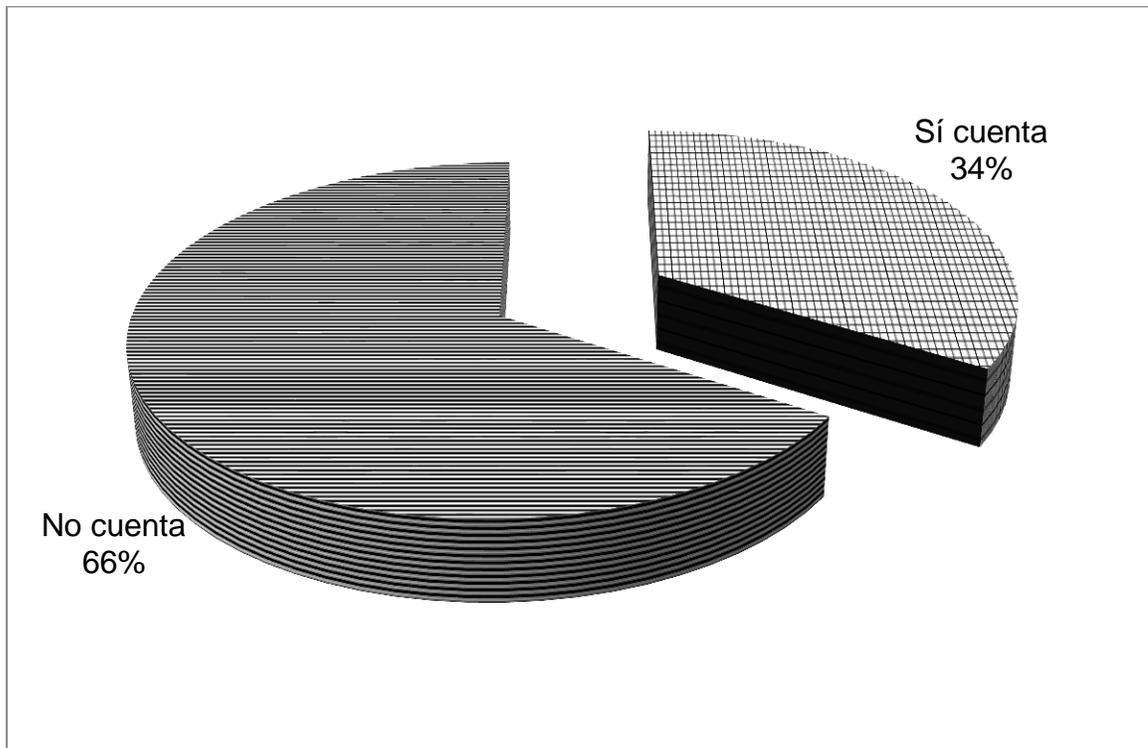
Base: clientes internos (49 colaboradores y 16 jefes de departamento).

2.5.2.10 Personal idóneo para prestar los servicios

A los trabajadores también se les cuestionó si consideran que el personal con que cuenta la municipalidad es el idóneo para prestar los servicios a los usuarios, el 34% indicó que sí se cuenta con personal apto para atender a los vecinos; sin embargo, el 66% de los encuestados expresó que la institución no posee personal calificado para prestar un buen servicio a los usuarios de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, pues argumentan que falta capacitar al personal de dicha institución con relación a la calidad de servicio al cliente, los colaboradores manifestaron que a pesar de que algunos cuentan un grado académico alto no tienen la actitud ni el conocimiento de prestar un servicio eficiente a los usuarios. (Véase gráfica 16)

Gráfica 16

**Personal idóneo para prestar los servicios a los usuarios, en la
Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala,
según cliente interno**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

Base: clientes internos (49 colaboradores y 16 jefes de departamento).

2.5.2.11 Medios a través de los cuales se da conocer las actividades especiales y servicios de la municipalidad

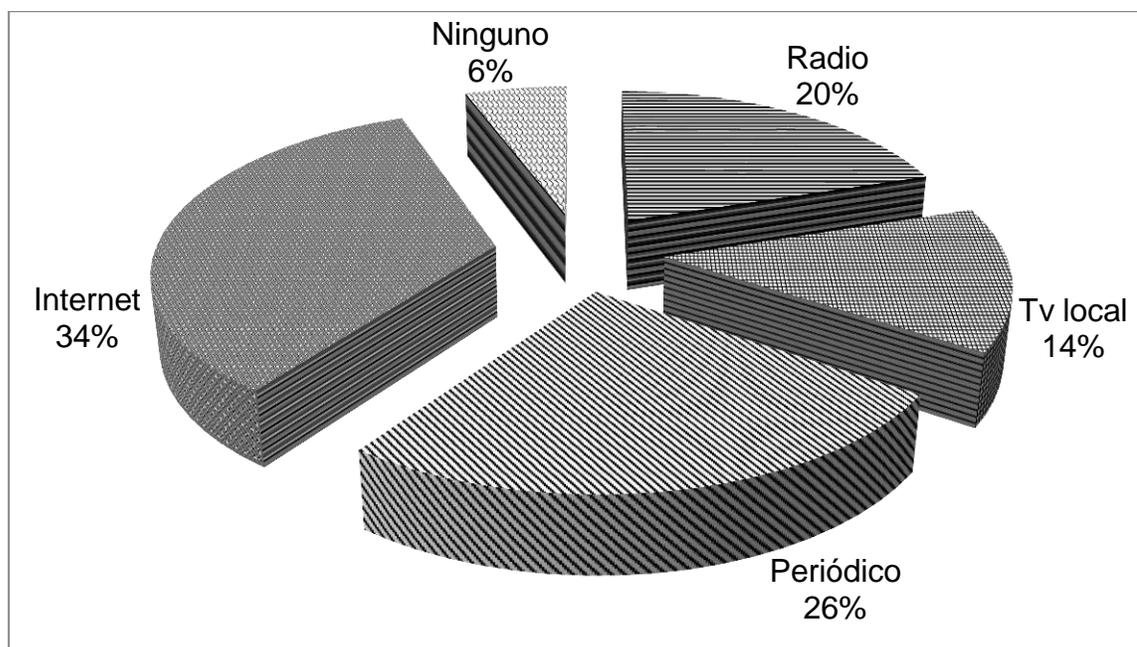
Es importante mantener informados a los usuarios sobre las actividades y servicios que realiza la municipalidad; por lo que, se cuestionó a través de qué medios dan a conocer las actividades y servicios que brinda la municipalidad a la población, el 34% indicó que el medio utilizado es el internet, 26% afirmó que a través del periódico, 20% en la radio, 14% en televisión local y solamente el 6% expresó que en ningún medio se da a conocer los servicios. (Véase gráfica 17)

De las personas que expresaron que la municipalidad no da a conocer en ningún medio de comunicación las actividades y servicios son los colaboradores que no tienen mucho tiempo de laborar en la institución.

Según la persona encargada de realizar la publicidad en distintos medio de comunicación afirmó que las actividades se dan a conocer por medio de televisión por cable, a través del canal 20 de Brak-vision 2000, en un periódico local llamado La Prensa, en vallas publicitarias, por radio local y por internet, dependiendo la situación y los requerimientos de la comunicación.

Gráfica 17

Medios a través de los cuales se dan a conocer las actividades especiales y servicios de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

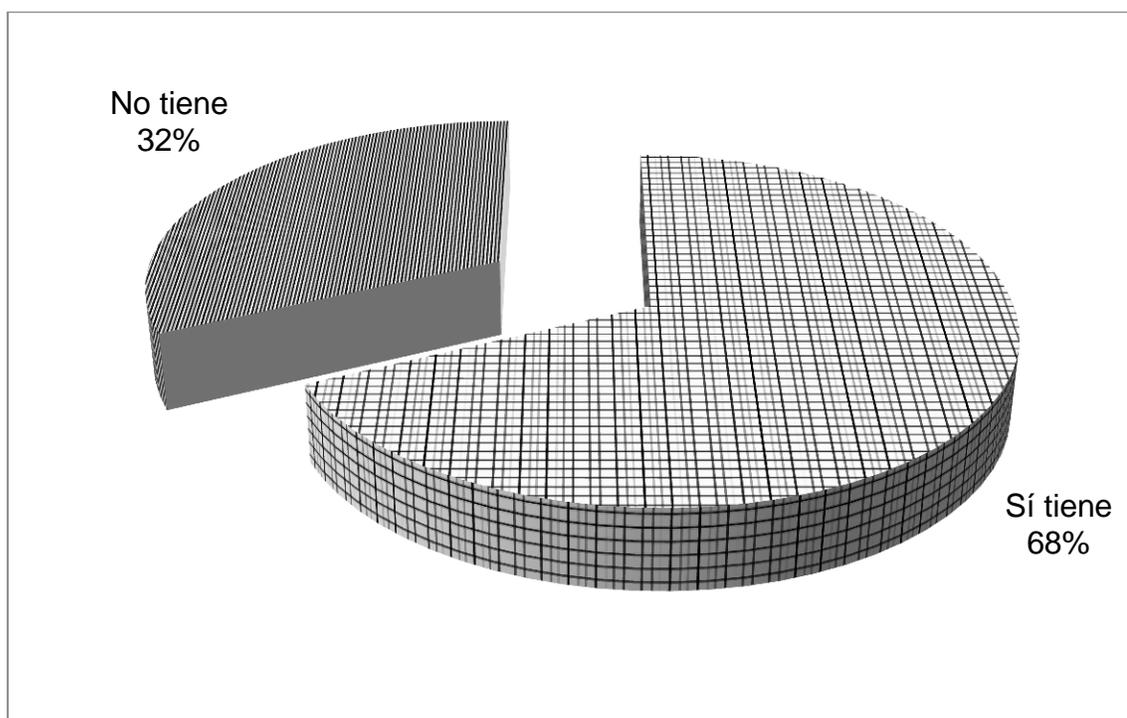
Base: clientes internos (49 colaboradores y 16 jefes de departamento).

2.5.2.12 Sugerencias para mejorar el servicio en la municipalidad

También se cuestionó a los trabajadores municipales acerca si tenían alguna sugerencia que permita mejorar el servicio; el 68% afirmó que sí tenía sugerencias, mientras el 32% no tenía. (Véase gráfica 18)

Gráfica 18

Sugerencias para mejorar el servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

Base: clientes internos (49 colaboradores y 16 jefes de departamento).

a. Sugerencias presentadas por los colaboradores

De 68% de los colaboradores que sí tenían sugerencias, la mayoría indicó que para mejorar el servicio en la municipalidad, hace falta realizar capacitaciones constantes como de trabajo en equipo y servicio al cliente, para contar con el personal adecuado y comprometido con el logro de la calidad del servicio al

usuario en la institución. Asimismo, el 21% afirmó que hace falta motivación dentro de la municipalidad, para que el personal pueda tener un buen desempeño es necesario emplear técnicas que ayuden a incentivar a los colaboradores a seguir realizando sus tareas de una manera eficiente y que también estén satisfechos con su trabajo. También es importante para mejorar la calidad del servicio a los usuarios, que se tomen en consideración los elementos físicos de la institución, debido a que estos influyen en la percepción de la calidad del servicio. Entre otras sugerencias están: crear un departamento de servicio al usuario, contar con un buzón de quejas y sugerencias. (Véase cuadro 5)

Cuadro 5

Tipos de sugerencias para mejorar el servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente interno

Tipo de sugerencias	Porcentaje
Capacitación del personal (servicio al cliente, trabajo en equipo)	46%
Motivar a los colaboradores	21%
Identificar al personal	11%
Tener un trato igual hacia los trabajadores	8%
Mejorar la sala de espera	6%
Crear un departamento de atención al usuario	5%
Tener un buzón de quejas y sugerencias	3%
Total	100%

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

Base: 44 clientes internos que afirmaron tener alguna sugerencia para mejorar el servicio en la municipalidad.

2.6 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 usuarios. Dicha encuesta sirvió como instrumento fundamental para conocer las opiniones, expectativas y sugerencias de los usuarios de la municipalidad. (Véase anexo 2)

2.6.1 Perfil del cliente externo

Los datos generales de los clientes externos se presentan a continuación. (Véase cuadro 6)

Cuadro 6
Perfil del cliente externo de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez,
departamento de Guatemala

Sexo	%	Edad	%	Grado de escolaridad	%
Masculino	63%	18-25 años	18%	Primaria	40%
		26-35 años	31%	Básicos	21%
Femenino	37%	36-45 años	23%	Diversificado	13%
		46 años o más	28%	Universitaria	3%
				Ninguna	23%
Total	100%		100%		100%

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

Base: 383 clientes externos.

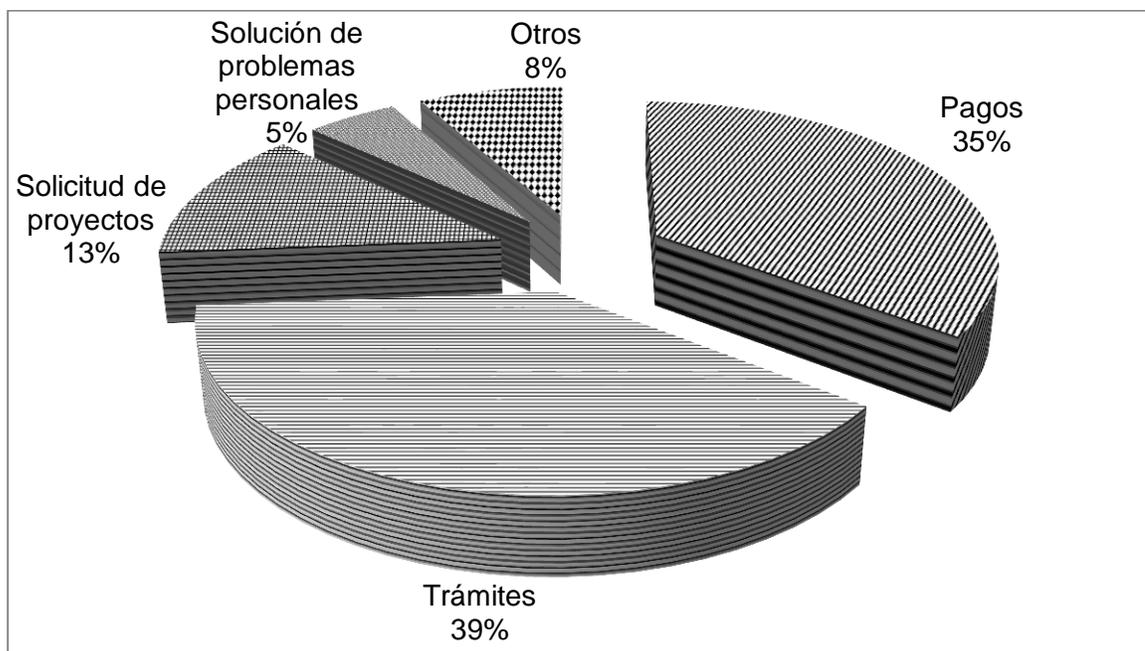
2.6.2 Demanda del servicio en la municipalidad

Para conocer la demanda de los servicios, en la municipalidad se cuestionó a los usuarios acerca de qué tipo de servicio requirió en la institución, ante esto el 39% indicó que fue a realizar trámites (solicitud de acta de matrimonio, aval de transporte, alquiler salón municipal, desmembramiento de terrenos, entre otros),

el 35% realizó algún pago (pago de IUSI, boleto de ornato, agua potable, de nicho) el 13% llegó con motivo de solicitar un proyecto (construcción y mejoras de obras públicas), el 5% afirmó para solucionar problemas personales y el 8% indicó que llegó por otros motivos (solicitud de trabajo, colaboración para actividades escolares y culturales). Las respuestas anteriores confirman, que los servicios mayormente solicitados por parte de los vecinos son la realización de trámites y pagos. (Véase gráfica 19)

Gráfica 19

Servicios solicitados por los usuarios en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente externo



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

Base: 383 clientes externos.

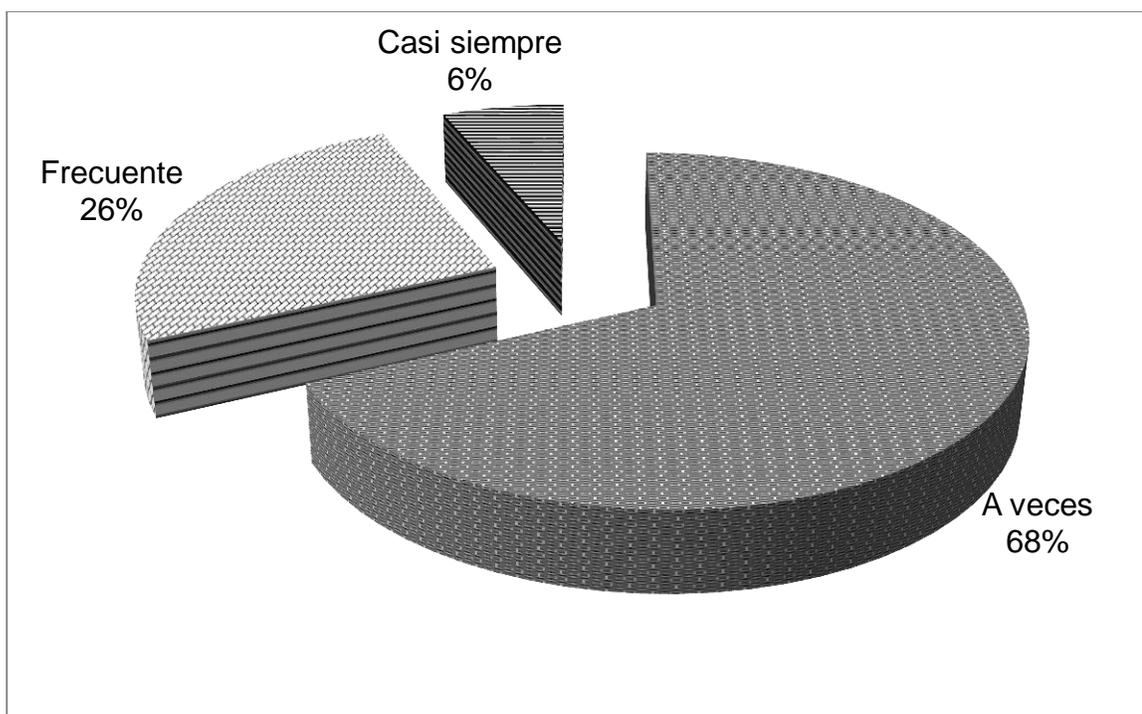
a. Frecuencia de visita de los usuarios en la municipalidad

A los usuarios también se les cuestionó sobre la frecuencia en que visitan la municipalidad para requerir algún tipo de servicio, el 68% indicó que la visita a veces, el 26% asiste frecuente y el 6% va a solicitar algún servicio casi siempre;

la mayoría que visita continuamente la municipalidad, es porque son dirigentes de algún grupo comunitario existente en el municipio, por lo cual tiene que estar pendiente de los trámites de proyectos solicitados. (Véase gráfica 20)

Gráfica 20

Frecuencia de visita de los usuarios en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente externo



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

Base: 383 clientes externos.

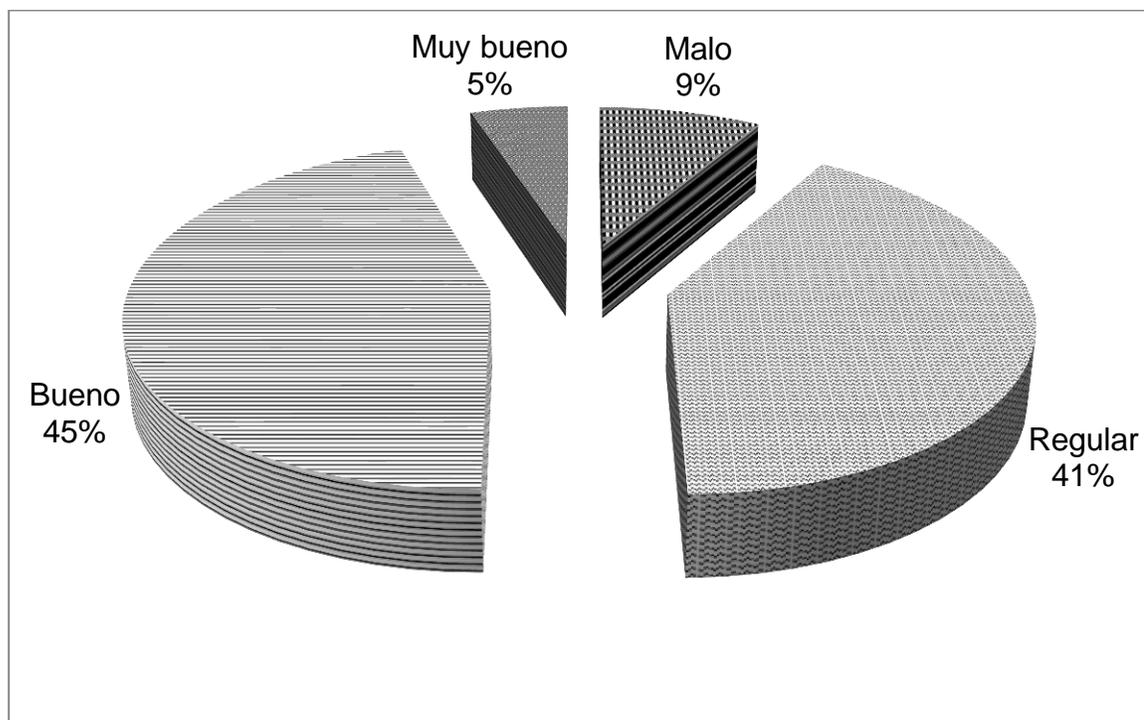
2.6.3 Calificación del servicio recibido

Según la opinión de los vecinos encuestados sobre cómo calificaría el servicio que recibió en la municipalidad, solamente el 5% afirmó que este es muy bueno, 45% indicó que es bueno, 41% expresó que el servicio es regular y 9% de los usuarios relató que actualmente es malo. Algunos usuarios argumentaron que falta mejorar el servicio para que sea muy bueno debido a que el personal en ocasiones no es cortés, deben esperar mucho tiempo para ser atendidos, a

veces no saben adónde dirigirse al realizar sus trámite. (Véase gráfica 21)

Gráfica 21

Calificación del servicio recibido en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente externo



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

Base: 383 clientes externos.

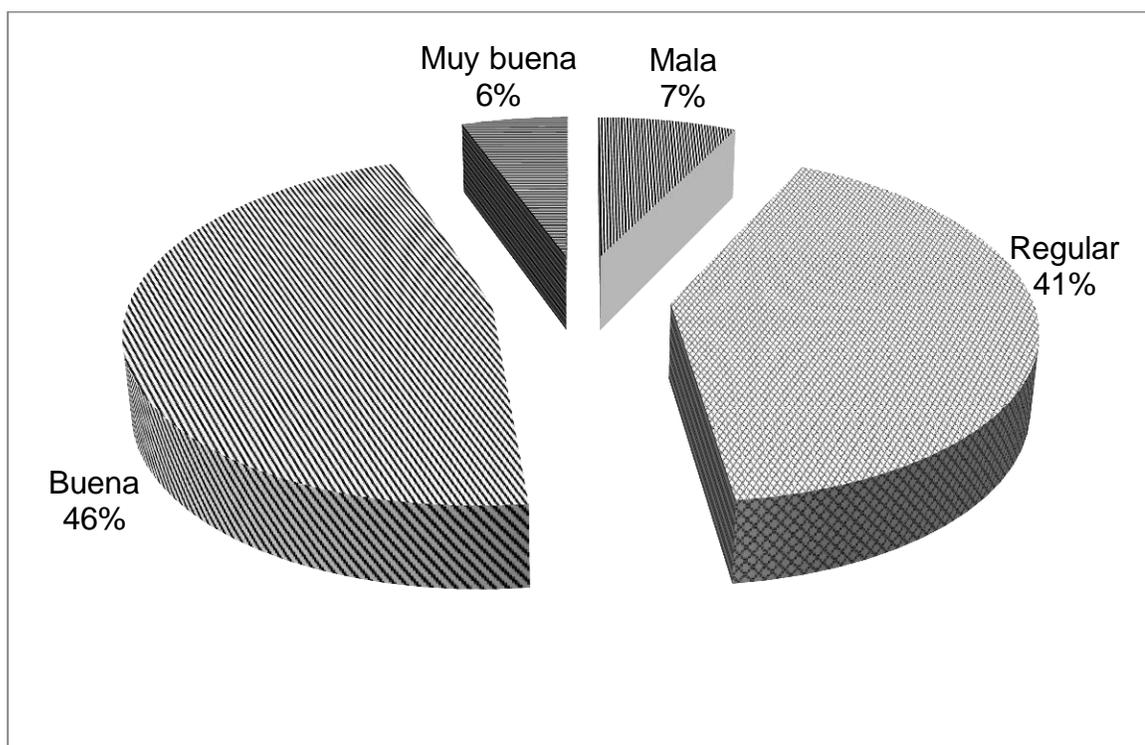
a. Información brindada por los colaboradores a los usuarios para efectuar el servicios

Se les pidió a los usuarios que indicaran cómo fue la información que recibió para llevar a cabo el servicio; el 6% consideró que fue muy buena, 46% indicó que fue buena, 41% expresó que la información fue regular y el 7% opinó que la información fue mala, porque los trasladan de un departamento a otro y no saben a dónde dirigirse. Es importante que el encargado de la recepción oriente correctamente a los usuarios para que realicen sus trámites, pagos o gestiones. Algunas personas indicaron que se debe tener en la entrada principal a una

persona que esté siempre orientándolos, debido a que a veces no hay nadie en la recepción. (Véase gráfica 22)

Gráfica 22

Información brindada por los colaboradores a los usuarios para efectuar los servicios, en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente externo



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

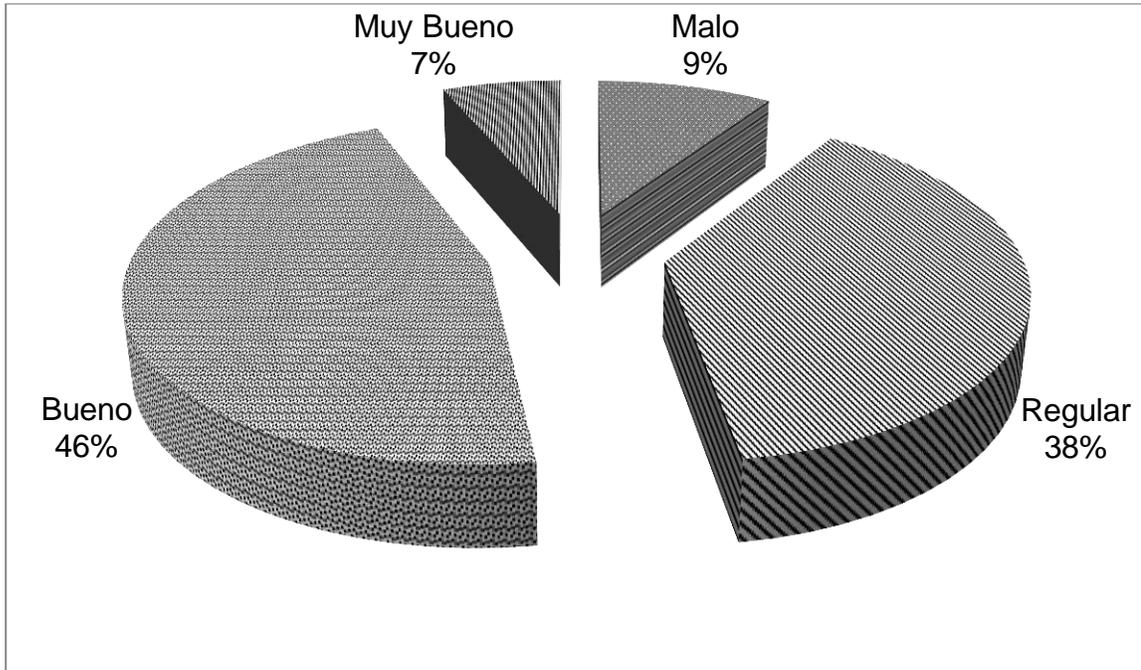
Base: 383 clientes externos.

2.6.4 Calificación del tiempo de servicio recibido

El 7% de los usuarios encuestados, indicó que el tiempo para ser atendido fue muy bueno, el 46% respondió que fue bueno, 38% que fue regular y el 9%, que fue malo porque tuvieron que esperar mucho tiempo. (Véase gráfica 23)

Gráfica 23

Calificación del tiempo del servicio recibido en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, según cliente externo



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

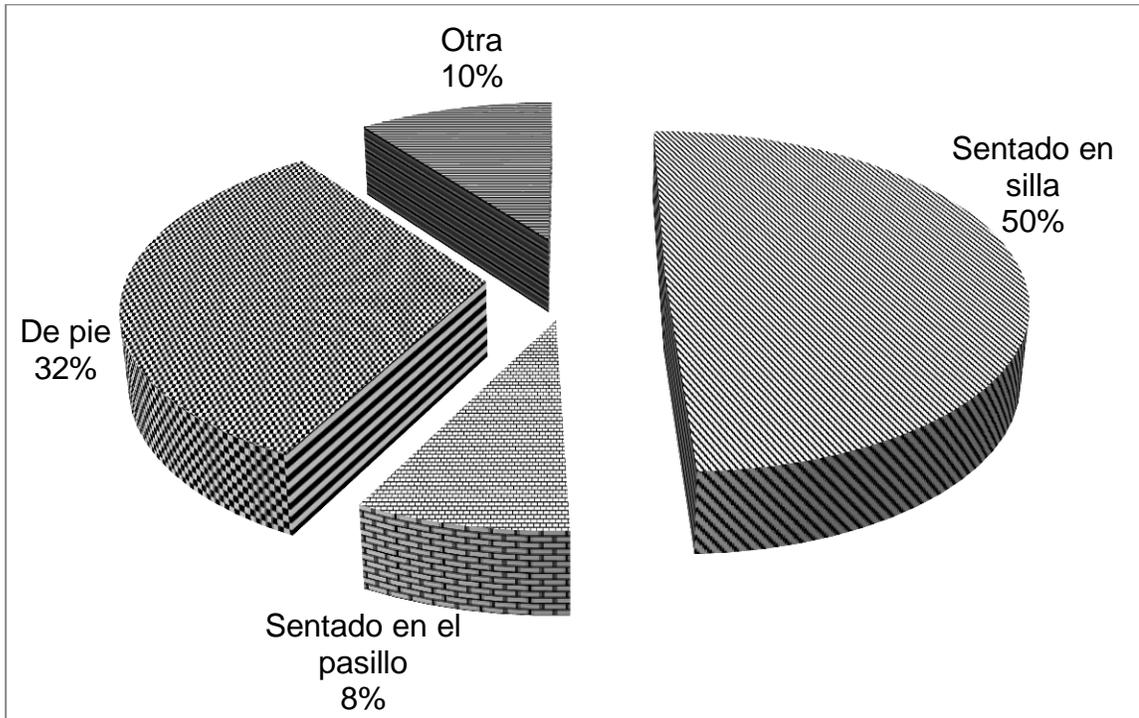
Base: 383 clientes externos.

a. Opinión sobre la forma de espera del usuario para ser atendido al visitar la municipalidad

El 50% de las personas que respondieron que tuvieron que esperar para que lo atendieran, indicaron que la espera la realizaron sentado en silla, el 8% tuvo que esperar sentado en el pasillo, debido a que no había sillas disponibles, el 32% respondió que estuvo de pie mientras lo atendían y el 10% no esperó mucho. Lo anterior indica, que el servicio no es suficientemente rápido y que no se cuenta con el espacio físico para atender al vecino como se merece. Esto se debe a que el número de asientos que posee la sala de espera no es suficiente para los usuarios que visitan la municipalidad. (Véase gráfica 24)

Gráfica 24

Opinión sobre la forma en que esperan los usuarios para ser atendidos en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente externo



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

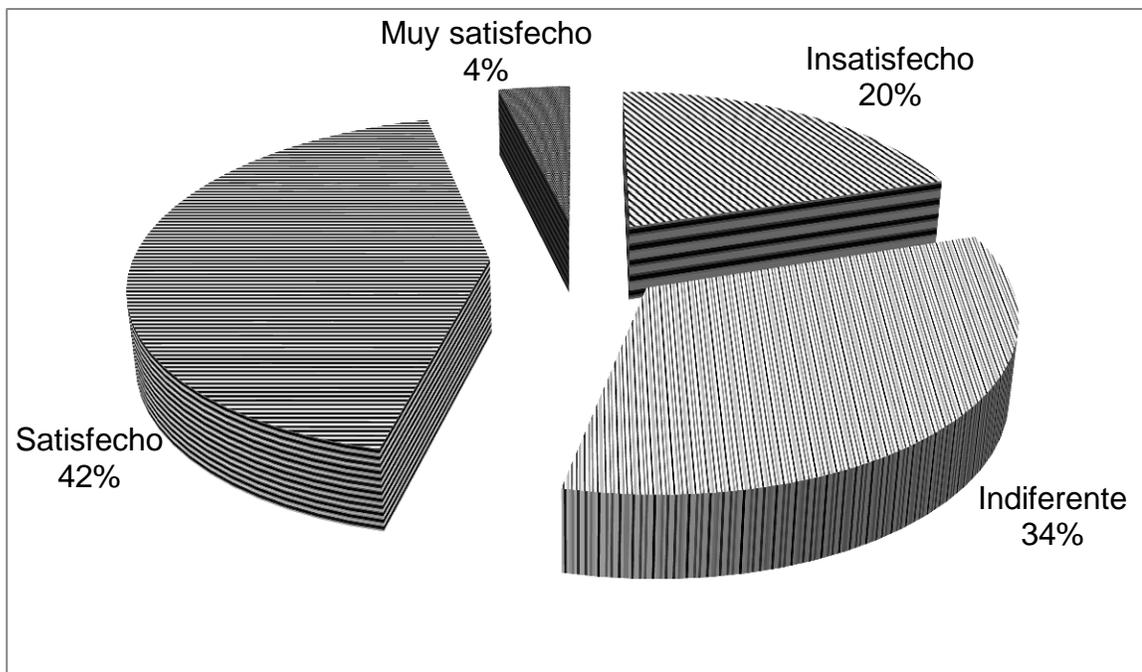
Base: 383 clientes externos.

2.6.5 Nivel de satisfacción

Al cuestionar a los usuarios sobre cómo se sienten después de haber realizado sus diligencias; solamente el 4% afirmó estar muy satisfecho con el servicio, el 42% indicó que estaba satisfecho, 34% se sentía indiferente al no estar satisfecho ni insatisfecho, de estas personas que se sentían indiferente comentaron que es debido a que únicamente llegan a la municipalidad para realizar algún pago; el 20% respondió estar insatisfecho con el servicio que recibió en la municipalidad. Según las personas encuestadas opinaron que lo anterior es debido a varios factores como las restricciones de las instalaciones, la poca accesibilidad del señor alcalde municipal, la falta de atención, el tiempo que

tuvo que esperar, entre otras. (Véase gráfica 25)

Gráfica 25
Nivel de satisfacción del usuario de la Municipalidad de San Juan
Sacatepéquez, según cliente externo



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

Base: 383 clientes externos.

2.6.6 Presentación de quejas y sugerencias de los usuarios

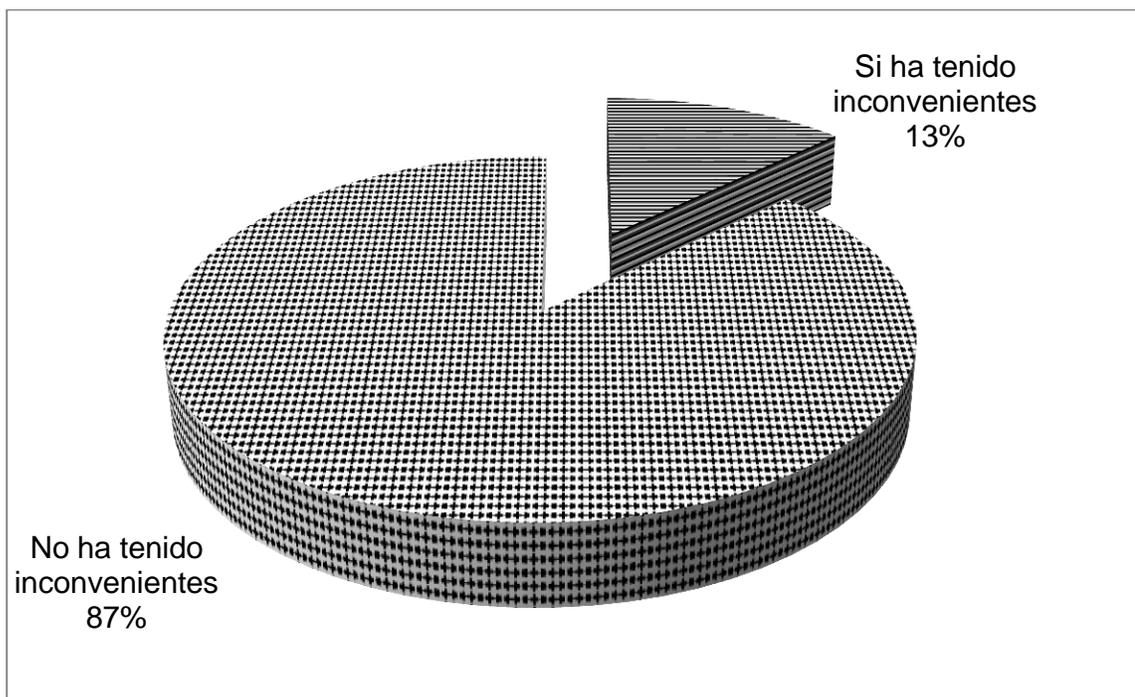
El 87% de los usuarios encuestados expresó que no ha tenido inconvenientes con el servicio; sin embargo, el 13% sí ha tenido dificultades con el servicio que fue a requerir a la municipalidad, dentro de los cuales se pueden mencionar: falta de respuesta a los trámites, gestión deficiente de proyectos, mala actitud de parte del personal, tardanza en la atención. (Véase gráfica 26)

De los que sí han tenido problemas con el servicio, solamente el 2% ha presentado alguna queja, mientras el 98% no lo ha hecho, esto debido a falta de medios para hacerlo y por el temor que tienen los usuarios al realizarlo

personalmente. La mayoría de personas no consideran y no ven necesario presentar sus quejas porque afirman no les darán seguimiento para solucionarlo o simplemente porque les da pena hacerlo. Un programa de quejas y sugerencias constituye una acción de la institución como respuesta ante las fallas de servicio que permitirá interactuar con los usuarios, a través de las quejas o sugerencias presentadas para mejorar el servicio al cliente.

Gráfica 26

Inconvenientes al realizar alguna gestión en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente externo



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

Base: 383 clientes externos.

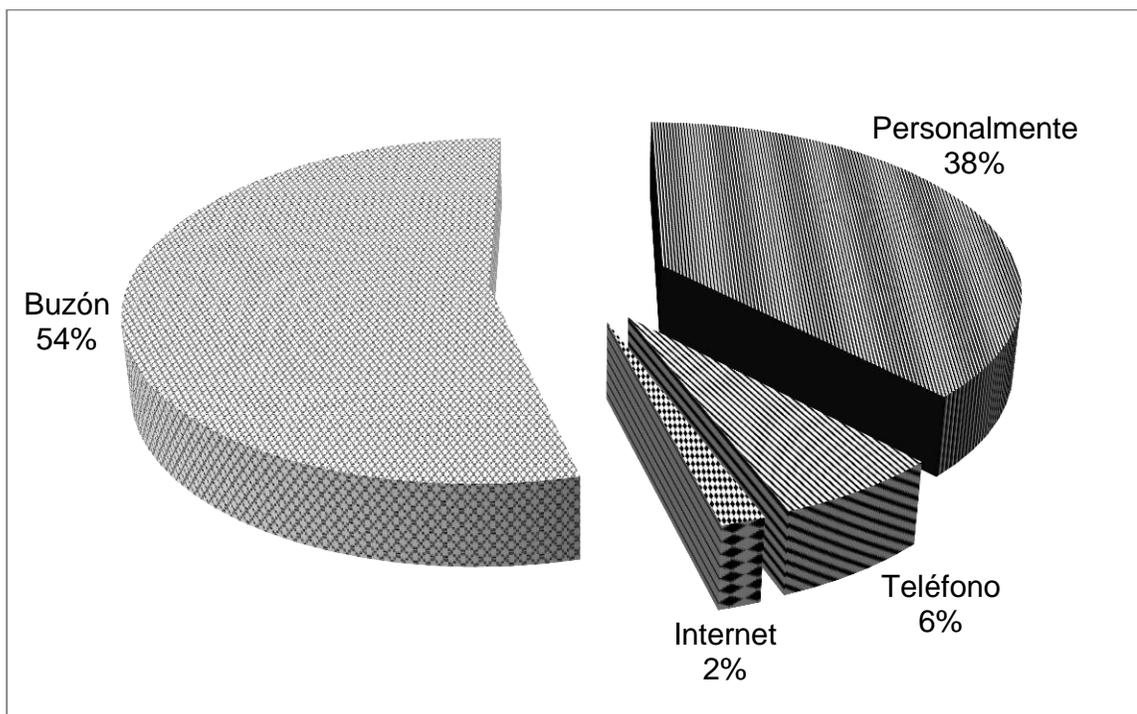
2.6.7 Medio recomendado para informar necesidades, quejas o sugerencias

Según los usuarios de la municipalidad, el medio que utilizarían para informar acerca de sus necesidades, quejas o sugerencias para que se pueda mejorar el servicio; el 54% indicó que lo haría por medio de un buzón, 38% lo realizaría de

forma personal, y el resto de hacerlo, sería por teléfono o por medio de internet. Lo anterior muestra que los usuarios utilizarían distintos medios para expresar sus inquietudes o experiencias sobre el servicio. La opinión de los usuarios es muy importante, ya que permite conocer el servicio percibido y como cree que se deben mejorar de acuerdo a sus expectativas. (Véase gráfica 27)

Gráfica 27

Medio recomendado para informar necesidades, quejas o sugerencias, en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente externo



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

Base: 383 clientes externos.

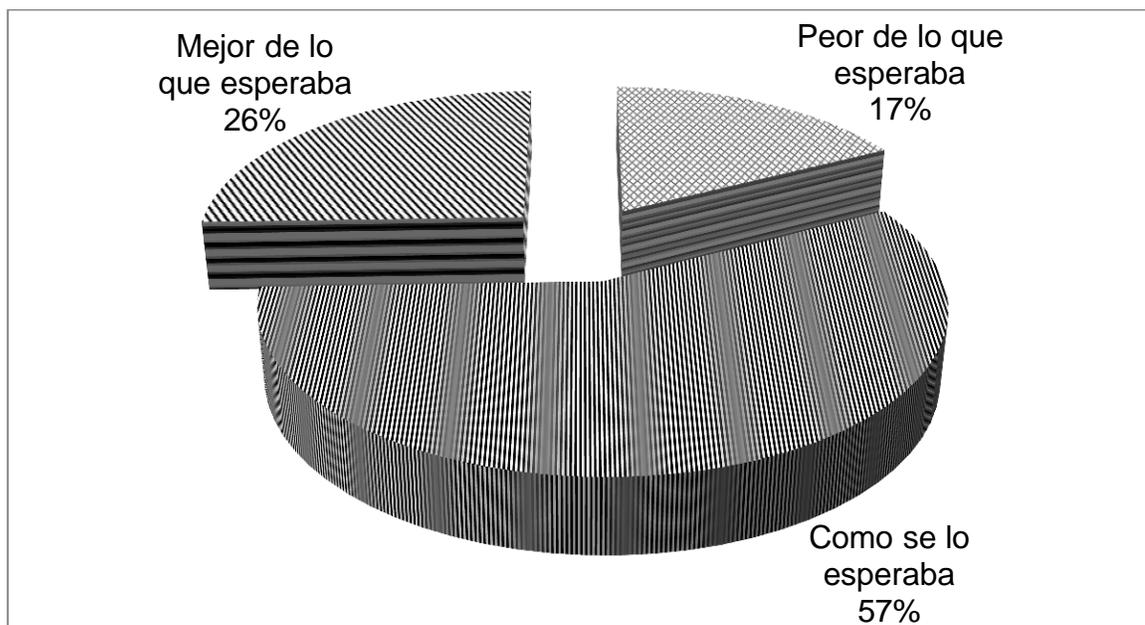
2.6.8 Expectativas y percepciones del servicio

Para conocer las expectativas de los usuarios se les cuestionó, de acuerdo a lo que esperaba cómo fue el servicio recibido; 26% indicó que fue mejor de lo que esperaba, 57% como se lo esperaba y el 17% afirmó que el servicio en la

municipalidad fue peor de lo que esperaba, con lo cual a estos usuarios no se logró cumplir ni siquiera con lo que esperaban del servicio. Los datos anteriores muestran que la mayoría de los usuarios igualan los puntos de referencia que tienen sobre el servicio, debido a que manifestaron que el servicio fue como se lo esperaban, pero es necesario que la institución ofrezca un valor agregado a los vecinos para lograr superar las expectativas. (Véase gráfica 28)

Gráfica 28

**Expectativas sobre el servicio en la Municipalidad de San Juan
Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente externo**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

Base: 383 clientes externos.

Para medir las percepciones de los usuarios se utilizó el cuestionario SERVQUAL, que es una escala multidimensional utilizada para conocer las percepciones de los clientes sobre la calidad en el servicio y donde el encuestado califica cada enunciado en una escala de 1 a 7. De esto se tomó una puntuación de 1 a 3 como insatisfecho, una puntuación intermedia de 4 como

satisfecho y una puntuación de 5 a 7 como muy satisfecho. A continuación se presenta un resumen de la evaluación del cliente externo de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez. (Véase cuadro 7)

Cuadro 7
Percepciones del cliente externo de la Municipalidad de San Juan
Sacatepéquez, departamento de Guatemala

Dimensión de confiabilidad	Insatisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho		Total	
	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)
Cuando la municipalidad promete hacer algo por un tiempo determinado lo cumple.	150	39%	153	40%	80	21%	383	100%
Cuando usted tiene un problema, la municipalidad muestra interés por resolverlo.	165	43%	150	39%	68	18%	383	100%
La municipalidad realiza bien el servicio desde la primera vez.	103	27%	218	57%	62	16%	383	100%
La municipalidad proporciona sus servicios en el tiempo que promete hacerlo.	134	35%	207	54%	42	11%	383	100%
Dimensión de sensibilidad	Insatisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho		Total	
	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)
El tiempo de espera para ser atendido en la municipalidad ha sido rápido.	77	20%	222	58%	84	22%	383	100%
En la municipalidad los empleados ofrecen un servicio rápido a los usuarios.	80	21%	238	62%	65	17%	383	100%
En la municipalidad los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los usuarios.	100	26%	214	56%	69	18%	383	100%
Dimensión de seguridad	Insatisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho		Total	
	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)
El comportamiento de los empleados de la municipalidad le inspiran confianza.	134	35%	188	49%	61	16%	383	100%
En la municipalidad, los empleados son siempre amables con usted.	69	18%	165	43%	149	39%	383	100%

Continúa...

...Continuación

Los empleados de la municipalidad están preparados para responder sus preguntas.	103	27%	203	53%	77	20%	383	100%
Se siente seguro al realizar sus trámites en la municipalidad.	54	14%	184	48%	145	38%	383	100%
Dimensión de empatía	Insatisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho		Total	
	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)
En la municipalidad le dan una atención personalizada.	180	47%	146	38%	57	15%	383	100%
La municipalidad cuenta horarios de trabajo convenientes para los usuarios.	46	12%	264	69%	73	19%	383	100%
Los empleados de la municipalidad, comprenden las necesidades específicas que tienen los usuarios.	157	41%	199	52%	27	7%	383	100%
Dimensión de tangibles	Insatisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho		Total	
	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)
Los equipos que poseen en la municipalidad son modernos.	23	6%	123	32%	237	62%	383	100%
Las instalaciones de la municipalidad son visualmente atractivas.	145	38%	161	42%	77	20%	383	100%
La presentación de los empleados de la municipalidad es buena.	111	29%	207	54%	65	17%	383	100%
La municipalidad tiene áreas de espera adecuadas.	188	49%	168	44%	27	7%	383	100%

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

Base: 383 clientes externos.

En el cuadro anterior se muestran las calificaciones que los usuarios asignaron a cada enunciado de las dimensiones de: confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y tangibles, esto dependiendo de cómo haya sido la experiencia con el servicio que requirió en la municipalidad. A continuación se analizan los resultados de cada una de las cinco dimensiones de la calidad del servicio.

2.6.8.1 Dimensión de confiabilidad

La dimensión de confiabilidad hace énfasis en la capacidad que tiene la municipalidad de desempeñar el servicio de acuerdo a lo que promete, haciéndolo de manera segura y precisa. De esta dimensión la cualidad que menos superó las expectativas del usuario fue el interés que muestra la municipalidad por resolver algún problema, ya que el 43% manifestó estar insatisfecho. Otra cualidad que muestra insatisfacción en los usuarios es el de cumplir lo que promete, debido a que el 39% opinó estar insatisfecho. La cualidad del desempeño del servicio fue la mejor calificada, dado que el 57% satisfecho y el 16% muy satisfecho.

Es importante mencionar que para la brecha 4 (cuando las promesas no son iguales con el desempeño) las causas que la originan son diversas, sin embargo, las más importantes es la poca comunicación que existe entre ambas partes (compañía y clientes) y no cumplir con lo prometido, debido a que algunos usuarios comentaron que lo que promete la institución son distintas a lo que en realidad proporciona la misma. Algunas personas indicaron que no se enteran de todas las actividades realizadas por la municipalidad debido a que no saben leer o no tienen acceso a los medios que utiliza la municipalidad como por ejemplo: televisión, radio e internet.

2.6.8.2 Dimensión de sensibilidad

La dimensión de sensibilidad se refiere a la disposición de ayudar a los usuarios por parte de los colaboradores y proporcionar un buen servicio. Esta dimensión tiene una mejor calificación que la anteriormente descrita, la cualidad que menos superó las expectativas de los usuarios fue la disposición que tienen los empleados de ayudar a los vecinos, dado que el 26% manifestó estar insatisfecho. Se estableció también que la cualidad que presenta mayor satisfacción en los usuarios es que el tiempo para ser atendido ha sido rápido, debido a que el 58% opino estar satisfecho y el 22% expresó estar muy

satisfecho. Los usuarios indicaron que muchas veces los colaboradores no se encuentran en su lugar de trabajo por estar conversando con los compañeros de labores, o se encuentran trabajando en la computadora, y que por atender esos asuntos no los atienden adecuadamente.

2.6.8.3 Dimensión de seguridad

La dimensión de seguridad se refiere al conocimiento y la cortesía de los empleados, así como la capacidad de la empresa para proveer al usuario credibilidad y confianza. La cualidad en la que se presenta menor desempeño para superar las expectativas de los usuarios fue la confianza que inspiran los empleados, dado que un 35% manifestó estar insatisfecho, esto también se complementa con la preparación que tienen los colaboradores para responder las preguntas de las personas, debido a que el 27% indicó estar insatisfecho, por lo que requieren capacitar a los empleados. La cualidad mejor calificada es la amabilidad de los empleados, ya que el 39% expresó estar muy satisfecho, el 43% afirmó estar satisfecho y solamente el 18% manifestó estar insatisfecho.

Los usuarios manifestaron que les gustaría que el personal de la municipalidad siempre demuestre amabilidad y cortesía, que el servicio sea rápido y de calidad, que traten de mejor manera a todas las personas que visitan la municipalidad, que muestren una buena actitud mientras los atienden.

2.6.8.4 Dimensión de empatía

La dimensión de empatía se refiere a la atención individualizada que recibe el usuario. La cualidad que presenta mayor insatisfacción de los usuarios es el trato personalizado que se les da a los usuarios en la municipalidad, el 38% manifestó insatisfacción. La cualidad que superó las expectativas de los usuarios fue el horario de atención, debido a que el 69% expresó estar satisfecho, mientras el 19% declaró estar muy satisfecho. Es importante indicar que 41% de los usuarios encuestados declararon que la mayoría de los empleados municipales no

comprenden las necesidades que tienen los vecinos al requerir de los servicios que brinda la municipalidad porque no están capacitados para atender bien a los vecinos.

2.6.8.5 Dimensión de tangibilidad

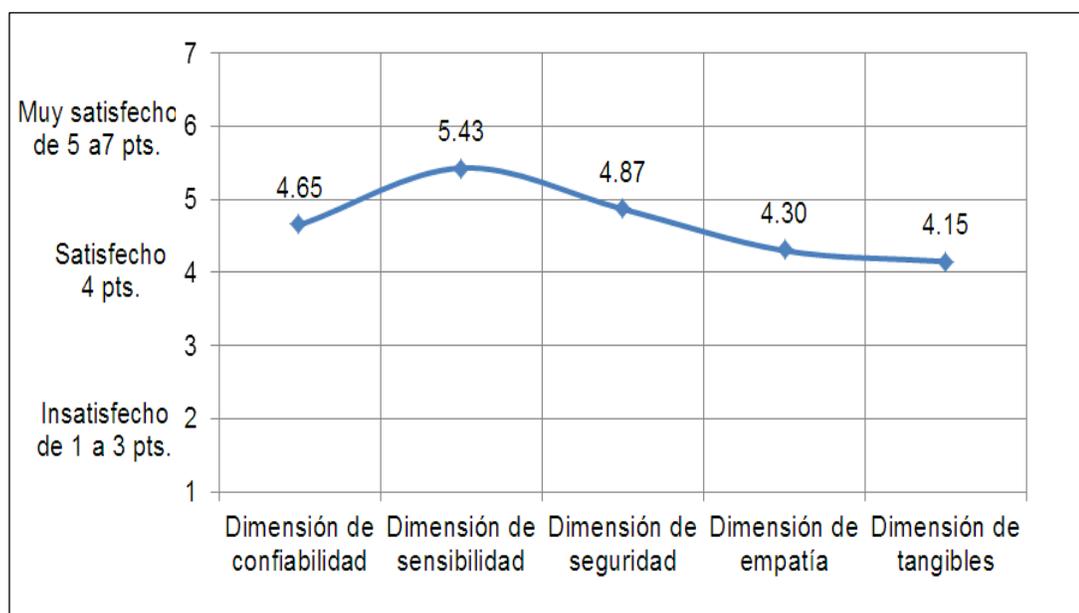
La dimensión de tangibles se refiere a la apariencia física de instalaciones y equipo audiovisual. En esta dimensión la cualidad que no superó las expectativas de los usuarios fue el área de espera, dado que el 49% manifestó estar insatisfechos, porque no es adecuada, solamente cuenta con tres sillones que no es suficiente para todos los usuarios. Así también, el 38% presentó insatisfacción con las instalaciones, la mayoría de las personas que están insatisfechas es debido a los cambios que se dieron dentro de la municipalidad sobre todo por las restricciones que se tiene para ingresar hacia el segundo nivel.

La cualidad que superó las expectativas de los usuarios es el equipo moderno que posee la municipalidad, solamente el 6% afirmó estar insatisfecho. Algunos de los usuarios mencionaron que la presentación de los empleados no es buena por la falta de un uniforme, debido a que todos los trabajadores se visten de distinta manera y no se identifican si son trabajadores municipales.

En las cinco dimensiones la mayoría de los usuarios se sienten satisfechos con lo que se logró percibir al requerir el servicio en la municipalidad, los resultados consolidados fueron los siguientes: en la dimensión de confiabilidad el 47% indicó estar satisfechos y el 17% muy satisfechos. La dimensión de sensibilidad fue la mejor calificada, ya que el 59% expresó estar satisfecho y el 19% muy satisfecho. En la dimensión de seguridad, el 48% afirmó estar satisfecho y el 28% muy satisfecho. En la dimensión de empatía, el 53% manifestó estar satisfecho y el 14% muy satisfecho. Con respecto a la dimensión de tangibles, el 43% opinó estar satisfecho y el 26% muy satisfecho. En promedio cada dimensión supera los 4 puntos lo que significa que la mayoría de los clientes

externos se encuentran satisfechos con el servicio pero solo la dimensión de sensibilidad supera los 5 puntos, por lo que esto indica que los usuarios no están totalmente satisfechos. (Véase gráfica 29)

Gráfica 29
Promedio de calificación de las dimensiones de calidad en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según el cliente externo



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

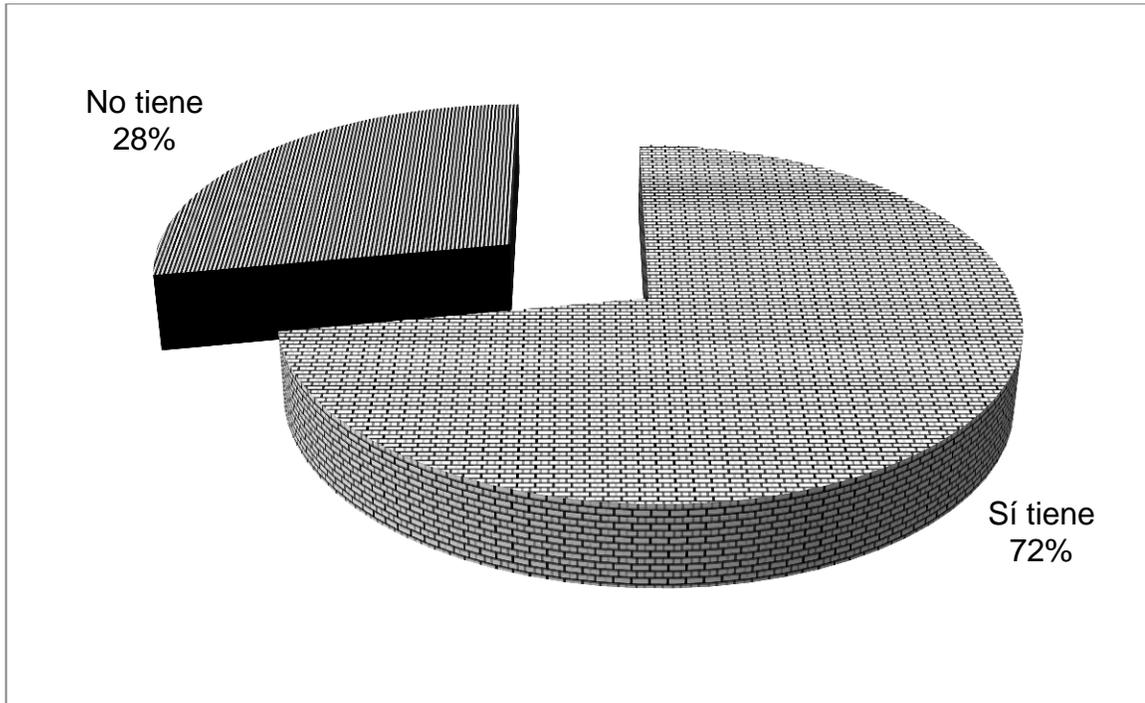
Base: 383 clientes externos.

2.6.9 Sugerencias de los usuarios para mejorar el servicio

A los clientes externos también se les cuestionó acerca si tenían alguna sugerencia que permita mejorar el servicio en la municipalidad, el 72% afirmó tener alguna sugerencia, mientras el 28% expresó no tenerla. Es importante tomar en cuenta las sugerencias de los usuarios debido a que son aportes valiosos para mejorar la atención a los vecinos. (Véase gráfica 30)

Gráfica 30

**Sugerencias para mejorar el servicio en la Municipalidad de San Juan
Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente externo**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

Base: 383 clientes externos.

a. Sugerencias presentadas por los usuarios

Del 72% de las personas que opinaron tener alguna propuesta a continuación se presentan las opiniones y sugerencias; el 21% expresó que se debe mejorar la atención a los usuarios, el 16% manifestó que es necesario buscar alguna forma para facilitar el acceso a las instalaciones y no tener restricciones. Asimismo, indican que el alcalde sea más accesible para atender a los vecinos. El 13% afirmó que se debe mejorar la sala de espera, dado a que es muy reducido el espacio y no se cuenta con suficiente sillas. El 10% opinó dar a conocer los servicios que presta la municipalidad, esto muestra que la comunicación que realiza la institución no es efectiva. Otro 10% mencionó capacitar al personal para que estén mejor preparados para prestar los servicios. El resto de las

personas mencionó que es preciso contar con un buzón de quejas o sugerencias para que puedan saber las opiniones de los usuarios, así como contar con un directorio municipal, un bote de basura, un dispensador de agua. Asimismo, indicaron que es necesario que el personal cuente con uniforme o carné, para que los usuarios puedan identificar fácilmente a los colaboradores de la institución. (Véase cuadro 8)

Cuadro 8

Sugerencias para el mejoramiento del servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala según cliente externo

Tipo de sugerencias	%
Mejorar la atención al usuario	21%
Facilitar acceso a las instalaciones y alcalde sea más accesible	16%
Mejorar sala de espera	13%
Dar a conocer los servicios que ofrece la municipalidad	10%
Capacitar al personal de la municipalidad	10%
Tener un buzón de quejas y sugerencias	9%
Contar con directorio para ubicar las oficinas	7%
Colocar dispensador de agua y bote de basura	6%
Identificar al personal de la municipalidad	5%
Mantener personal en la recepción	3%
Total	100%

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

Base: 276 clientes externos que afirmaron tener alguna sugerencia para mejorar el servicio en la municipalidad.

2.6.10 Comunicación de los servicios y actividades especiales que realiza la municipalidad

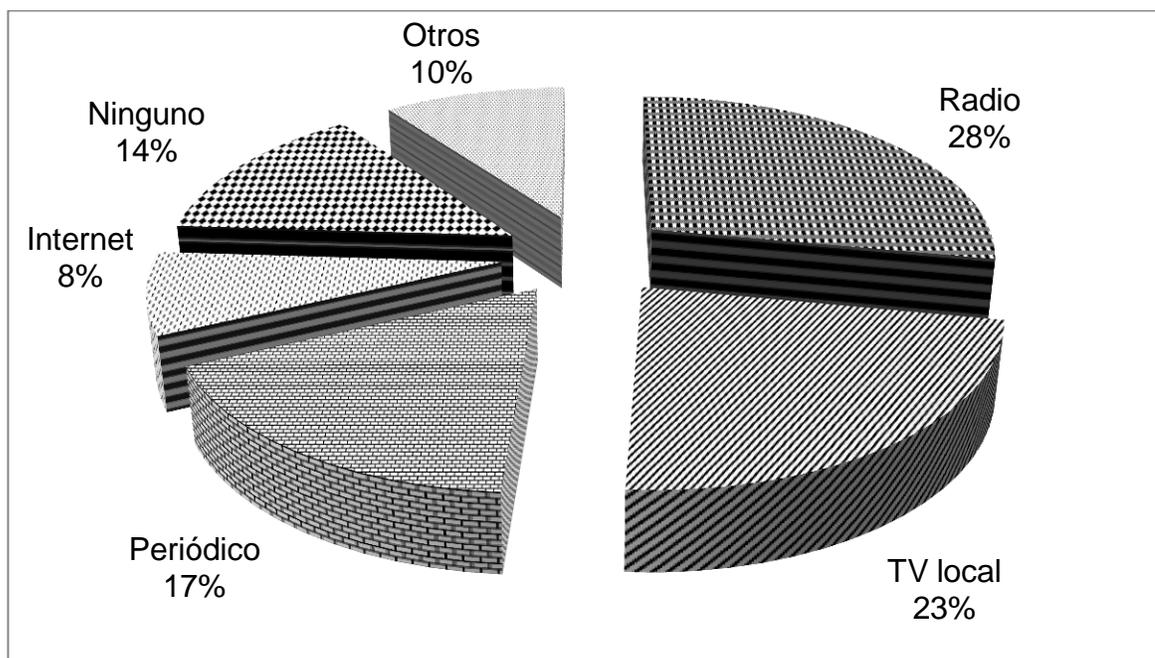
a. Conocimiento de los servicios y actividades

Se les cuestionó a los usuarios a través de qué medio publicitario se entera de

los servicios y actividades que realiza la municipalidad, el 28% indicó que a través de la radio, 23% por medio de la televisión local, 17% periódico local, 8% internet, 10% otros medios y 14% de los encuestados opinó que no se entera en ningún medio, esto debido a que algunos no poseen televisión por cable y otros porque no saben leer. Lo anterior muestra que la municipalidad si utiliza diferentes medios de comunicación para dar a conocer sus servicios y actividades, pero no son tan efectivos debido a que existe un porcentaje que no tienen conocimiento sobre lo que realiza la institución. (Véase gráfica 31)

Gráfica 31

Medios a través de los cuales se dan a conocer los servicios y actividades especiales que realiza la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente externo



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

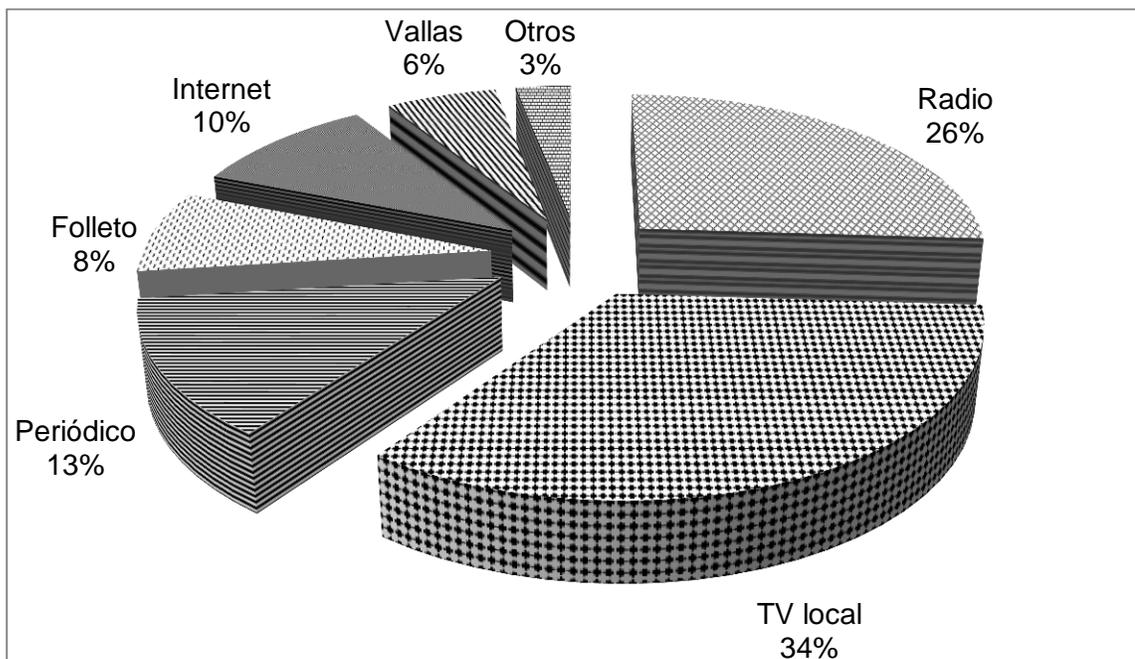
Base: 383 clientes externos.

b. Preferencia de medios publicitarios para recibir información

Al cuestionar a los usuarios acerca de qué medio de comunicación prefiere para informarse de los servicios y actividades que realiza la municipalidad, el 34% indicó que le gustaría por televisión local, 26% por la radio, 13% por periódico, mientras el resto manifestó que en vallas publicitarias, folletos e internet, mientras un 3% expresó que le gustaría que se informara por otro medio como volantes. La mayoría de personas indicaron que a través de estos medios de comunicación se les facilita enterarse de lo que realiza la municipalidad. Estos resultados deben tomarse en consideración para seleccionar los medios a través de los cuales se informen a los usuarios acerca de los servicios o actividades para que la comunicación sea de manera efectiva. (Véase gráfica 32)

Gráfica 32

Preferencia de medios publicitarios para recibir información sobre los servicios y actividades especiales que realiza la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, según cliente externo



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2012.

Base: 383 clientes externos.

2.7 Matriz FODA

De acuerdo a los resultados obtenidos de la situación actual de la institución relacionada al servicio al cliente, se determinó los factores positivos y negativos, que pueden afectar el funcionamiento de la municipalidad. Con base a los resultados obtenidos, se presenta el análisis FODA, con el que se logró establecer los factores internos (fortalezas y debilidades) así como los factores externos (amenazas y oportunidades) que la institución tiene actualmente. Con esto proponer estrategias enfocadas a la solución de problemas y al aprovechamiento de los recursos de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez. (Véase tabla 1)

Tabla 1
Matriz FODA de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez

	Fortalezas	Debilidades
Factor Interno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso humano joven. 2. Estructura organizacional definida. 3. Cuenta con dos mini agencias, una en Ciudad Quetzal y otra en Carranza. 4. Parte del personal se siente satisfecho y orgulloso de trabajar en la institución. 5. Instalaciones amplias para brindar una atención personalizada. 6. Conocimiento de los servicios que brinda la municipalidad por parte del personal. 7. La mayoría de trabajadores tienen más de un año de laborar en la municipalidad. 8. Amabilidad del personal hacia los usuarios. 9. Tecnología actualizada. 10. Ampliación de oficinas. 11. El tiempo de entrega de la mayoría de servicios es rápida. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con una filosofía institucional (misión, visión, objetivos y valores). 2. A pesar de que cuenta con personal que tiene más de un año de laborar en la municipalidad, también existe un porcentaje con menos de un año de laborar. 3. Inexistencia de programas formales de capacitación de servicio al cliente. 4. Ambiente de trabajo no es del todo agradable. 5. Falta de trabajo en equipo. 6. Falta de programas de motivación para el personal. 7. Inexistencia de una guía para brindar un servicio al cliente de calidad. 8. Falta de una guía de manejo de quejas y sugerencias. 9. No toman en cuenta las opiniones del personal para mejorar el servicio. 10. Sala de espera inadecuada. 11. Carencia de buzón de quejas y sugerencias. 12. Falta de identificación del personal (carné y uniforme). 13. No posee directorio de ubicación en las instalaciones.
Factor externo		
Oportunidades	FO	DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Medios de comunicación disponibles en el municipio. 2. Apoyo de otras instituciones gubernamentales. 3. Demanda constante de los servicios por parte de los usuarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación de los servicios y actividades que realiza la municipalidad. (F3,F4,Ff5,F9,F11,O1,O2,O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de una cultura de servicio orientada a los usuarios. (D2,D3,D4,D5,D6,O2) 2. Recuperación del servicio prestado que permita minimizar las fallas en la atención a los usuarios. (D7,D8,D9,D11,O3,O3) 3. Motivación y reconocimiento al personal que brinda el servicio en la municipalidad. (D4,D5,D6,O1,O2)
Amenazas	FA	DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Situación económica del país. 2. Cambio de gobierno y autoridades municipales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejoramiento de la evidencia física. (F1,F3,F4,F6,F8,F9,F11,A2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de la filosofía institucional. (D1,D2,D4,D5,A1,A1,A2) 2. Estandarización de los procesos de atención al cliente para satisfacer adecuadamente sus necesidades (D7,D8,D9, D10,D11,D12,D13,A1,A2)

Fuente: elaboración propia, noviembre de 2012.

CAPÍTULO III

LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE COMO ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN SACATEPÉQUEZ, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

Luego de realizar el diagnóstico de la situación actual del servicio a los usuarios de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, se presenta este capítulo, donde se detallan estrategias orientadas hacia al cliente interno y externo que se diseñaron a través del modelo de brechas sobre la calidad en el servicio y el triángulo de mercadotecnia de servicios, para mejorar la atención que ofrece actualmente la institución.

3.1 Justificación de la propuesta

Construir y mantener una base de clientes satisfechos, no solo responde a los mejores intereses de la compañía, sino que también los propios clientes se benefician de las relaciones a largo plazo. El servicio al cliente es muy importante debido que las personas juzgan a la organización a través de la atención que reciben, es sustancial que las instituciones comprendan las percepciones y perspectivas de los usuarios para brindar un servicio de calidad.

A pesar de que la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, ha implementado algunos cambios para mejorar el servicio al cliente, estos no han sido suficientes según los resultados del diagnóstico situacional del mismo, por lo que es necesario diseñar estrategias que permitan brindar una mejor atención a los usuarios aprovechando las fortalezas y oportunidades de la institución.

3.2 Objetivos de la propuesta

Los objetivos que se pretenden alcanzar con el diseño e implementación de las estrategias de servicio al cliente que servirán como guía para el mejoramiento del servicio, se dividen en general y específicos los cuales se presentan a continuación:

3.2.1 Objetivo general

Mejorar la calidad del servicio al cliente que actualmente ofrece la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez.

3.2.2 Objetivos específicos

- Lograr que los colaboradores se sientan identificados con la institución a través de la filosofía institucional.
- Mejorar el ambiente de laboral dentro de la institución fomentando el trabajo en equipo, para que el personal preste un mejor servicio a los usuarios.
- Motivar al personal para que brinde un mejor servicio, estimulando y recompensando por su buen desempeño.
- Mejorar el desempeño de cada uno de los colaboradores, otorgando un servicio al cliente de calidad.
- Capacitar al personal para que brinde un servicio de calidad.
- Cumplir las expectativas de los clientes con relación a la prestación del servicio.
- Mejorar los procesos de la prestación de servicio al cliente.
- Desarrollar una actitud de servicio al cliente de calidad, estandarizando los procesos de atención.
- Mejorar la evidencia física dentro de la institución, para que el personal preste un mejor servicio a los usuarios.

- Dar a conocer las actividades y servicios que realiza actualmente la municipalidad a los usuarios.

3.3 Propuesta de estrategias de la calidad del servicio al cliente para el mejoramiento del servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico situacional de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, se determinó las deficiencias que actualmente presenta dicha institución, para contrarrestar esto se propone el diseño de las siguientes estrategias que están orientadas a la optimización y mejora continua de los servicios que ofrece la municipalidad. (Véase tabla 2)

Tabla 2
Estrategias de la calidad del servicio al cliente para el mejoramiento del servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala

No.	Estrategia	Táctica
1	Establecimiento de la filosofía institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y comunicación de la filosofía institucional (misión, visión, objetivos y valores) que establezca un vínculo sólido con el cliente interno y externo en la municipalidad.
2	Creación de una cultura de servicio orientada a los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización del organigrama general. • Creación de puesto para la persona encargada del servicio al cliente. • Capacitación al personal. • Guía de diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

Continúa...

Continuación...

No.	Estrategia	Táctica
3	Motivación y reconocimiento al personal que brinda el servicio en la municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de cumpleaños. • Felicitación a los colaboradores de forma verbal, por el buen desempeño. • Reconocimiento al colaborador destacado.
4	Mejoramiento de la evidencia física.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación del cliente interno. • Mejoramiento de las condiciones de espera. • Ampliación de la sala de espera. • Rotulación de horario de atención. • Establecimiento de directorio de ubicación.
5	Estandarización de los procesos de atención al cliente para satisfacer adecuadamente sus necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de guía para mejorar la calidad del servicio al cliente.
6	Recuperación del servicio prestado que permita minimizar las fallas en la atención a los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un programa de opiniones, quejas y sugerencias dirigido al cliente interno y externo.
7	Comunicación de los servicios y actividades que realiza la municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de sitio web. • Actualización de red social. • Elaboración de trifoliales.

Fuente: elaboración propia, diciembre de 2012.

3.3.1 Modelos propuestos a utilizar con el cliente interno y externo para evaluar y guiar las estrategias

3.3.1.1 Mezcla y triángulo de mercadeo de servicios

La mezcla de la mercadotecnia tradicional está compuesta por las cuatro P (producto, precio, plaza y promoción), que son las variables que controla una organización y que pueden usarse para satisfacer o comunicarse con el cliente,

pero esto no contribuye de una manera integral al desarrollo de los servicios, por lo cual deben incorporarse a las cuatro P tradicionales, la mezcla ampliada de mercadotecnia de servicios que agregan a las personas, evidencia física y procesos. En la institución es importante debido a que, los clientes internos y externos (personas) participan en la prestación del servicio; el ambiente en el que se presta (instalaciones físicas) influye en cómo se sentirán los clientes y los tangibles utilizados deben ser los adecuados; los procedimientos (procesos) que siguen para la prestación del servicio son trascendentales para que el cliente externo juzgue el servicio brindado.

El objetivo de aplicación de la mezcla y el triángulo de servicios, es formular y desarrollar las promesas que se establezcan en la municipalidad para los usuarios, cumpliendo con las expectativas de los mismos y en consecuencia mejorar el servicio.

Los tres vértices señalados por el triángulo de mercadotecnia de servicio son: la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez (institución), los colaboradores que prestan el servicio (proveedores) y los usuarios que reciben el servicio (clientes). A continuación se detalla cada uno de estos.

a. Mercadeo externo: formulando la promesa

Para formular las promesas hacia los usuarios, es importante conocer cuáles son las expectativas acerca del servicio en la municipalidad y en función a esto se deberá realizar las promesas diseñando mensajes en diferentes medios de comunicación para que la relación con los clientes sea cercana y confiable.

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

- Recuperación del servicio prestado que permita minimizar las fallas en los usuarios.

- Comunicación de los servicios y actividades que realiza la municipalidad.

b. Mercadeo interactivo: cumpliendo las promesas

La mercadotecnia interactiva ocurre cuando el usuario participa con la organización y el servicio se efectúa, es donde se genera la confiabilidad del cliente, debido a que los empleados cumplen o rompen las promesas.

Para aplicar el mercadeo interactivo, se proponen las estrategias de:

- Establecimiento de la filosofía institucional.
- Creación de una cultura de servicio orientada a los usuarios.
- Motivación y reconocimiento al personal que brinda el servicio en la municipalidad.

c. Mercadeo interno: facilitando la promesa

Para que la institución pueda cumplir con las promesas que efectuó, debe contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permitan prestar un buen servicio así como, capacitación, compensación y proporcionar el equipo necesario a los colaboradores, con esto mejorar el clima organizacional, la imagen de la municipalidad y lograr la satisfacción de los usuarios y colaboradores.

Para aplicar el mercadeo interno, se proponen las estrategias de:

- Establecimiento de la filosofía institucional.
- Creación de una cultura de servicio orientada a los usuarios.
- Motivación y reconocimiento al personal que brinda el servicio en la municipalidad.
- Mejoramiento de la evidencia física.
- Estandarización de los procesos de atención al cliente para satisfacer adecuadamente sus necesidades.

d. Alineación de los lados del triángulo de mercadeo de servicios

Los tres vértices presentados en el triángulo de mercadotecnia son primordiales para mejorar el servicio que presta la municipalidad, dado que es necesario alinear los tres lados y constituirlo como un todo. Esto se logrará con las estrategias descritas en la página 92, tabla 2, las cuales ayudarán a que el personal trabaje en equipo, se mejore el clima organizacional se adopte una cultura de servicio, para que la atención a los usuarios cumpla con sus expectativas y con las promesas hechas por la institución.

3.3.1.2 Modelo de brechas sobre la calidad en el servicio

Para lograr la calidad del servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, es necesario satisfacer o aún mejor, superar las expectativas del cliente. Es importante aplicar el modelo de brechas con el fin de diseñar estrategias para cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones del cliente, por ende también las cuatro brechas del proveedor del servicio.

a. Brecha 1: la brecha del conocimiento

Esta brecha indica la diferencia que existe entre las expectativas del cliente respecto al servicio y la comprensión que la institución tenga con relación a éstas. Para cerrar esta brecha, se propone la recuperación del servicio prestado, que permita minimizar las fallas en la atención y comprender las expectativas de los usuarios. Esta estrategia conlleva la implementación de un programa de opiniones y sugerencias dirigidos al cliente interno y externo. (Véase estrategia 6)

b. Brecha 2: la brecha del diseño y estándares del servicio

Esta brecha indica la diferencia entre la comprensión de la compañía sobre las expectativas del cliente y el desarrollo de diseños y estándares dirigidos hacia él. Para cerrar esta brecha se deben conocer las expectativas y establecer diseños y estándares enfocados al cliente externo. Esto propone el establecimiento de la

filosofía institucional que establezca un vínculo sólido con el cliente interno y externo, también el mejoramiento de la evidencia física, así como la estandarización de los procesos de atención al cliente para satisfacer adecuadamente sus necesidades. (Véase estrategia 1, 4 y 5)

c. Brecha 3: la brecha del desempeño del servicio

Esta brecha se enfatiza en los sistemas, procesos y personas que aseguren la ejecución del servicio de acuerdo a estándares determinados por la organización, para cerrar esta brecha se debe motivar y reconocer al personal que brinda el servicio en la municipalidad, así como crear una cultura de servicio orientada a los usuarios, dado que a veces las instituciones tienen establecidos un eficiente estándar en la prestación de servicios, pero no cuentan con las personas idóneas para aplicarlos. (Véase estrategia 2 y 3)

d. Brecha 4: la brecha de la comunicación

Esta brecha consiste en la diferencia entre la entrega del servicio y las anunciadas a través de los medios de comunicación al usuario. Para cerrar esta brecha se debe implementar la utilización de medios para dar a conocer los servicios que presta la municipalidad tales como: trifoliales, en donde se establezcan la información de los servicios y actividades, así como la actualización del sitio de web y red social de la organización, con el fin de que lo que la institución prometa sea igual al desempeño.

3.4 Diseño de estrategias de la calidad del servicio al cliente para el mejoramiento del servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala

A continuación se describe cada una de las estrategias que se deben implementar para cerrar las brechas del proveedor y por ende la brecha del cliente, con el fin de lograr el mejoramiento integral de la calidad en el servicio a los usuarios que actualmente brinda la municipalidad.

3.4.1 Estrategia 1 establecimiento de la filosofía institucional

3.4.1.1 Definición

La filosofía institucional identifica la forma de ser de una organización, asimismo, representa el conjunto de acciones que realiza una institución para obtener resultados previamente establecidos, ésta incluye: misión, que describirá la razón de existencia de la entidad, visión, donde se describe lo que la empresa desea ser en el futuro, también describe los objetivos, que representen la declaración de los resultados que se buscan y por último se plantea los valores, que constituyen el núcleo de la cultura organizacional que aportan un sentido y orientación a la gestión de la institucional propiciando un comportamiento ético dentro de la organización. Por tal razón la filosofía institucional es muy importante para la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez.

3.4.1.2 Objetivos

- Lograr que el personal se identifique con la institución.
- Mejorar el desempeño de cada uno de los colaboradores de la institución, para que preste un mejor servicio a los usuarios.
- Lograr que los esfuerzos de los colaboradores sean hacia objetivos comunes de la institución.
- Establecer un vínculo sólido con el cliente interno y externo.

3.4.1.3 Grupo objetivo

La aplicación de la estrategia está dirigida a todos los clientes internos de la institución.

3.4.1.4 Descripción

La estrategia consiste en la creación y transmisión de la filosofía institucional de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez hacia los colaboradores, teniendo

como base primordial la calidad del servicio al cliente. A continuación se presenta la propuesta que incluye misión, visión, objetivos y valores

a. Misión

Somos una institución pública, autónoma que presta y administra los servicios básicos a los vecinos del municipio de San Juan Sacatepéquez, promoviendo e impulsando proyectos de desarrollo comunitario.

b. Visión

Ser una municipalidad que vele por un municipio moderno, seguro y ordenado, en un ambiente de respeto, mediante un desarrollo económico competitivo y sostenible, mejorando la calidad de vida de los habitantes.

c. Objetivo

Administrar los servicios públicos de la población de una manera eficiente, eficaz y responsable, mediante el manejo efectivo de los recursos.

d. Valores

- **Integridad**

Actuar de acuerdo a normas morales que caracterice a todos los colaboradores de la institución.

- **Responsabilidad**

Cumplir con los deberes y tareas correspondientes, que nos permitan reflexionar, orientar y valorar las consecuencias de las decisiones tomadas.

- **Honestidad**

Actuar correctamente en nuestro trabajo y con las demás personas quienes visitan la municipalidad.

- **Espíritu de servicio**

La calidad de nuestros servicios es decisiva en la atención adecuada a las necesidades de los usuarios.

- **Respeto**

Hacia todas las personas buscando el bien común sin ofender a nadie o que sientan afectados por nuestro comportamiento.

- **Confianza**

Obtener una actitud con disposición de hacer las cosas de una manera correcta.

3.4.1.5 Comunicación de la filosofía institucional

Para que la filosofía institucional sea eficiente y pueda cumplirse, es necesario que se comunique, tanto al cliente interno como al cliente externo, dado que las personas deben conocer la misión, visión, objetivos y valores de la municipalidad. Para transmitir la filosofía institucional debe realizarse publicaciones en la página web, redes sociales, así como elaborar una plaqueta. La transmisión de esto debe realizarse en puntos estratégicos de las instalaciones de la municipalidad; se tiene contemplado realizar dos cuadros en acrílico con su respectivo marco en tamaño de 60 centímetros de ancho y 80 centímetros de alto cada uno, los que serán colocados en el primer nivel de la instalación municipal, para que sea apreciado por toda persona que visite la institución. (Véase anexo 3)

Para comunicar al cliente interno específicamente sobre la existencia de la filosofía institucional, se debe llevar a cabo la presentación del mismo por parte del asesor administrativo, en la que se debe tomar en consideración los siguientes temas:

- ¿Qué es la filosofía institucional?
- ¿Qué es la visión, misión, objetivos y valores?

- Importancia de la filosofía institucional dentro de la municipalidad.
- Importancia de la ejecución del trabajo tomando en cuenta la filosofía institucional.
- Divulgación de la misión, visión, objetivos y valores de la institución.

Esta presentación podría realizarse en el salón municipal de la localidad, un día sábado después del mediodía, para que esté presente todo el personal administrativo, debido a que en ese tiempo no se labora en la institución.

3.4.1.6 Plan de acción

Para llevar a cabo esta estrategia se presentan a continuación las actividades básicas que deben realizarse. (Véase cuadro 9)

Cuadro 9
Plan de acción propuesto para el establecimiento de la filosofía institucional en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala

Objetivos:				
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que el personal se identifique con la institución. • Mejorar el desempeño de cada uno de los colaboradores de la institución, para que preste un mejor servicio a los usuarios. • Lograr que los esfuerzos de los colaboradores sean hacia objetivos comunes de la institución. • Establecer un vínculo sólido con el cliente interno y externo. 				
No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Costo Q
1	Presentación de la propuesta de filosofía institucional a las autoridades de la organización.	Asesor administrativo	Semana 1	Sin costo
2	Formación de un equipo para la revisión de las propuestas realizadas.	Asesor administrativo	Semana 2	Sin costo

Continúa...

Continuación...

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Costo Q
3	Aprobar la filosofía Institucional.	Alcalde junto al asesor administrativo	Semana 2	Sin costo
4	Elaboración de plaquetas en acrílico con la filosofía institucional.	Empresa de publicidad	Semana 3	Q 1,400.00
5	Colocación de plaquetas acrílicas en las instalaciones de la municipalidad que comuniquen la filosofía empresarial.	Empresa de publicidad	Semana 4	Sin costo
6	Publicación de la filosofía institucional en la página web.	Encargados de relaciones públicas	Semana 4	Sin costo
7	Presentación y concientización de la filosofía institucional.	Asesor administrativo	Semana 5	Q 700.00
8	Reuniones mensuales para evaluación de estrategia.	Asesor administrativo	Semana 6	Sin costo
Costo estimado de implementación: dos mil cien quetzales.				Q 2,100.00

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, enero 2013.

3.4.1.7 Inversión

Para llevar a cabo esta estrategia se detallan los costos necesarios para su implementación. (Véase cuadro 10)

3.4.1.8 Evaluación y control

Para controlar la identificación y aplicación de la filosofía institucional, los jefes de cada departamento deberán realizar reuniones semestrales para discutir la aplicación de la estrategia por medio de la evaluación del desempeño. (Véase anexo 5)

Cuadro 10
Costo para el establecimiento de la filosofía
institucional en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez,
departamento de Guatemala

No.	Concepto	Costo
1	Dos plaquetas con la filosofía institucional, medidas de 80 cm x 60 cm, realizada en acrílico con su respectivo marco, (Q 700.00 c/u).	Q 1,400.00
2	Material necesario para la presentación, así como refrigerio para los participantes.	Q 700.00
Total		Q 2,100.00

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, enero 2013.

3.4.2 Estrategia 2 creación de una cultura de servicio orientada a los usuarios

3.4.2.1 Definición

Para que exista una cultura de servicio en la municipalidad, los colaboradores deben comprender que es necesario superar las expectativas de los usuarios y que la prioridad sea la satisfacción de los mismos, así mejorar el servicio y por ende la imagen de la institución.

Según la investigación realizada se determinó que en la municipalidad no existe una persona que se encargue de la atención al cliente. También que los colaboradores no reciben capacitaciones constantes con respecto a la atención al usuario, por lo tanto no se tiene conocimiento sobre cómo brindar un buen servicio en la institución. Asimismo, se estableció que no existe trabajo en equipo entre los colaboradores, esto es muy importante para mejorar el servicio, dado que el personal tiene que apoyarse mutuamente. En la organización se debe dar una preparación adecuada para el desarrollo individual de los colaboradores, debido a que el personal capacitado dará un mejor servicio en la municipalidad.

3.4.2.2 Objetivos

- Mejorar el desempeño de cada uno de los colaboradores, otorgando un servicio al cliente de calidad.
- Mejorar los procesos de atención al cliente.
- Capacitar al personal para que brinde un servicio de calidad.
- Lograr la satisfacción de las expectativas de los usuarios.
- Mejorar el clima laboral dentro de la institución, para que el personal preste un mejor servicio a los usuarios.

3.4.2.3 Grupo objetivo

La aplicación de esta estrategia está dirigida a todos los clientes internos de la institución.

3.4.2.4 Descripción

A continuación se presentan las tácticas que permitirán llevar a cabo la estrategia.

a. Actualización del organigrama general

Actualmente la municipalidad cuenta con un asesor administrativo que representa un papel importante en la institución, sin embargo, este no está registrado en el organigrama actual de la organización. Para ubicar jerárquicamente el asesor administrativo, así como a la persona encargada del servicio y atención al cliente se presenta una estructura organizacional. (Véase anexo 4)

b. Creación de puesto para la persona encargada del servicio y atención al cliente

Es importante que en la institución se encuentre una persona encargada específicamente del servicio y atención al cliente, dado que representa un valioso

vínculo entre el usuario y la municipalidad. A continuación se propone la creación de dicho puesto que será responsable de los requerimientos de los vecinos y asegurarse de que se solucionen los problemas que presenten los usuarios.

Las competencias del personal de servicio al cliente tienen una importancia en los aspectos técnicos pero también en los valores que poseen, ya que algunos requerimientos de los usuarios comprenden solicitudes, preguntas y quejas que deben manejarse de acuerdo con las políticas establecidas en la institución. En algunos casos, los representantes pueden tratar de arreglar el problema o sugerir soluciones.

b.1 Perfil del puesto de atención al cliente

Descripción técnica del puesto

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Servicio al cliente
Ubicación administrativa:	Área administrativa
Inmediato superior:	Jefe depto. relaciones públicas
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza

- Es un puesto de carácter administrativo, responsable directamente de la atención a los usuarios y de mantener buena relación con los vecinos.

Objetivo

Crear buena relación con cada usuario, atendiéndolo de una manera eficiente, resolviendo los problemas o dudas que presentan los clientes con respecto al servicio.

Funciones

- Proporcionar la información al usuario en lo referente a disponibilidad del servicio.
- Atender de manera integral las necesidades que tengan o presenten los usuarios.
- Resolver los problemas o dudas que tengan los usuarios con respecto al servicio.
- Brindar excelencia de atención del servicio.
- Supervisar las operaciones de atención al público.
- Asegurar un ambiente atractivo para los clientes manteniendo un área limpia y ordenada.
- Realizar y participar en el levantamiento de todo tipo de encuestas que la institución determine.
- Efectuar la recepción, registro, seguimiento de solicitudes, reportes de problemas y quejas de servicio de manera integral, informando al cliente sobre el proceso de atención.
- Realizar las funciones y actividades a través del teléfono, personalmente o cualquier otro medio de acuerdo a las instrucciones que reciba y cuando el servicio lo requiera.
- Participar en las sesiones que se requieran con las autoridades municipales.
- Elaborar informe sobre las quejas y sugerencias presentadas por los clientes internos y externos.

Eventuales

- Proponer cambios en las estrategias, planes y objetivos de la municipalidad.
- Preparar programas de capacitación para proporcionar servicio de calidad a los clientes.

Relaciones de trabajo

- Por el puesto que desempeña tiene relación directa y constante comunicación con las autoridades municipales.

Responsabilidad

- Es el responsable por el óptimo funcionamiento de la atención a los usuarios, así velar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas con relación del servicio al cliente.

III. ESPECIFICACIONES

Educación:

- Poseer título de nivel medio.
- Tercer año en la universidad como administrador de empresas o carrera afín.

Experiencia:

- Tener 2 años de experiencia en atención al público.

Habilidades

- Habilidad de tratar con personas difíciles.
- Habilidad de visualizar a cada cliente en forma independiente.
- Conocimiento en mantener la objetividad, las emociones y sentimientos bajo control.
- Utilización de un lenguaje acorde con el cliente que esté atendiendo.
- Conocimiento de los servicios que brinda la institución.
- Habilidad de expresión oral y escrita.

Destrezas

- Proactiva.

- Responsable.
- Espíritu de servicio.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Conocer sobre el idioma cakchiquel.
- Manejar toda clase de equipo de oficina y de sistema de cómputo.

Salario

- El salario mínimo que debe asignarse a la persona del servicio y atención al cliente por el perfil establecido es de Q 2,800.00 mensuales, teniendo en consideración que el salario total al año ascenderá a Q33,600.00, que incluye las prestaciones de ley correspondientes.

Reglón presupuestario

- Se propone a la municipalidad contratar a la persona del servicio y atención al cliente bajo el reglón 022, personal por contrato, la cual indica que los egresos por concepto de sueldo base a trabajadores públicos, contratados para servicios, de carácter temporal, en los cuales en ningún caso los contratos sobrepasarán el período que dura el servicio, y cuando éstos abarquen más de un ejercicio fiscal, los contratos deberán renovarse para el nuevo ejercicio. El contrato que se suscriba debe tener una duración máxima de un año, contado a partir de la fecha que se estipule en el mismo, y con vencimiento el 31 de diciembre de cada año.

c. Capacitación al personal para adoptar una cultura de servicio

La capacitación es toda actividad realizada en una organización respondiendo a sus necesidades que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas del personal. Así también, permite adaptar al colaborador a los cambios sociales continuos, cambios de servicios, avance tecnológico en las áreas de trabajo. La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia

entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

Para contar con el personal adecuado y comprometido con el logro de la calidad del servicio al usuario en la institución, es necesario realizar capacitaciones constantes sobre los temas de la calidad de servicio al cliente y trabajo en equipo. Esto es necesario para que el colaborador desarrolle los conocimientos y aptitudes que debe poseer para brindar un buen servicio en la municipalidad.

Para llevar a cabo las capacitación se propone la subcontratación de una empresa de asesoría (Creconsulting) la cual se ubica dentro del municipio, que se encargue de capacitar periódicamente al personal de la institución para contribuir a la implementación de la cultura de servicio y mejorar el clima laboral, el tiempo aproximado que durará la capacitación es de dos horas y media. Para no afectar las actividades laborales de la municipalidad, las capacitaciones podrían realizarse en el salón municipal de la localidad, un día sábado después del mediodía, para que estén presentes todos los colaboradores, debido a que en ese tiempo no se labora en la institución.

A continuación se presenta el contenido mínimo sugerido para el programa del servicio al cliente así como trabajo en equipo.

c.1 Curso de capacitación sobre servicio al cliente

Este curso proporcionará a los trabajadores las técnicas y herramientas necesarias para el mejoramiento del servicio al usuario en la institución; también tiene como propósito sensibilizar a los participantes con el fin de que cambien su actitud hacia el cliente.

- Concepto de calidad.
- ¿Qué es la calidad de servicio?
- Beneficios para el personal de una adecuada atención al cliente.

- ¿Qué es cultura de servicio?
- Disposición al cambio hacia una cultura de excelencia en el servicio al cliente.
- ¿Cómo desarrollar una cultura permanente de servicio en su organización?
- ¿Cómo diseñar estrategias flexibles y aplicables de servicio al cliente?
- Saber manejar quejas de las personas.
- ¿Cómo mejorar las relaciones con los usuarios?

c.2 Curso de capacitación sobre trabajo en equipo

Este curso tendrá como fin reforzar en los colaboradores conceptos y técnicas que les permitan adquirir y mejorar sus habilidades para trabajar en equipo, así como los elementos que conforman un equipo de trabajo eficiente.

- ¿Qué es un grupo? y ¿qué es un equipo?
- ¿Qué es el trabajo en equipo?
- ¿Cuándo trabajar en equipo?
- Roles dentro del equipo.
- Del pensamiento individualista al pensamiento de equipo.
- Dificultades y conflictos.
- Evaluación del equipo.
- El equipo que falla vs. el equipo eficaz.
- ¿Cómo mejorar la comunicación entre los colaboradores?
- ¿Cómo trabajar en equipo y mejorar el ambiente laboral?

d. Guía de diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

Con esta guía se podrá determinar las necesidades existentes de capacitación, un DNC es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de

contribuir en el logro de los objetivos de la misma. Asimismo, contiene la evaluación del desempeño que es una herramienta muy útil por medio del cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador, e involucra la retroalimentación sobre la manera en que cumple las tareas. En la municipalidad es necesario contar con este instrumento, para medir las competencias de los colaboradores saber si aportan al logro de los objetivos para tener un rendimiento efectivo en la optimización del servicio al cliente. (Véase anexo 5) Para implementar esta guía es necesario que el asesor administrativo se reúna con las autoridades municipales y jefes de departamentos, en las instalaciones de la municipalidad, para dar una presentación formal sobre el instrumento.

3.4.2.5 Plan de acción

Para llevar a cabo esta estrategia se presentan a continuación las actividades básicas que deben realizarse. (Véase cuadro 11)

Cuadro 11

Plan de acción propuesto para la creación de una cultura de servicio orientada a los usuarios de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala

Objetivos:				
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el desempeño de cada uno de los colaboradores, otorgando un servicio al cliente de calidad. • Mejorar los procesos de atención al cliente. • Capacitar al personal para que brinde un servicio de calidad. • Lograr la satisfacción de las expectativas de los usuarios. • Mejorar el clima laboral dentro de la institución, para que el personal preste un mejor servicio a los usuarios. 				
No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Costo Q
1	Presentación de la propuesta de las autoridades de la organización.	Asesor administrativo	Semana 1	Sin costo

Continúa...

Continuación...

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Costo Q
2	Actualización de organigrama general.	Encargado de relaciones públicas	Semana 7	Sin costo
3	Análisis y aprobación de los temas y contenidos de la capacitación.	Alcalde junto al asesor administrativo	Semana 2	Sin costo
4	Reclutamiento y selección para puesto de servicio al cliente.	Asesor administrativo	Semana 5	Q 1,000.00
5	Asignación de persona para ocupar el puesto.	Asesor administrativo	Semana 6	Q 33,600.00
6	Contacto con empresa que brindará las capacitaciones.	Encargado de Personal	Semana 2	Sin costo
7	Conferencias de capacitación sobre el servicio al cliente.	Empresa subcontratada	Semana 3	Q 950.00
8	Refrigerio a los participantes.	Encargado de relaciones públicas	Semana 3	Q 500.00
9	Conferencias de capacitación sobre el trabajo en equipo.	Empresa subcontratada	Semana 4	Q 950.00
10	Refrigerio para los participantes.	Encargado de relaciones públicas	Semana 4	Q 500.00
11	Impresión de guía de DNC	Agencia de publicidad	Semana 5	Q 400.00
12	Reunión con jefes y autoridades municipales para dar a conocer la guía de DNC	Autoridades municipales	Semana 6	Sin costo
11	Determinación de fecha para aplicar DNC.	Autoridades municipales	Semana 7	Sin costo
Costo estimado de implementación: treinta y siete mil novecientos quetzales.				Q 37,900.00

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, enero 2013.

3.4.2.6 Inversión

Para llevar a cabo esta estrategia se detallan los costos necesarios para su implementación. (Véase cuadro 12)

Cuadro 12

Costo para la creación de una cultura de servicio orientada a los usuarios de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala

No.	Concepto	Costo
1	Conferencia acerca de servicio al cliente (Cuatro horas de duración).	Q 950.00
2	Conferencia acerca de trabajo en equipo (Cuatro horas de duración).	Q 950.00
3	Refrigerio a cada uno de los participantes, (Q 500.00 cada conferencia).	Q 1,000.00
4	Reclutamiento y selección de personal del servicio al cliente.	Q 1,000.00
5	Salario anual del colaborador (mensual Q 2,800.00*12) incluyendo las prestaciones de ley.	Q 33,600.00
6	Impresión de 20 guías del DNC (Q 20.00 c/u)	Q 400.00
Total		Q 37,900.00

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, enero 2013.

3.4.2.7 Evaluación y control

Para controlar esta estrategia las autoridades municipales (alcalde y Consejo Municipal) deberán realizar reuniones semestrales con los jefes de departamentos para evaluar el desempeño de cada uno de los colaboradores, mediante la aplicación del DNC. (Véase anexo 5)

3.4.3 Estrategia 3 motivación y reconocimiento al personal que brinda el servicio en la municipalidad

3.4.3.1 Definición

La motivación es el impulso mental que estimula la ejecución de una acción adecuada para alcanzar un determinado fin, dado que una persona altamente motivada puede presentar mayor interés en desarrollar las actividades. Por este motivo es necesario emplear técnicas que ayuden a incentivar a los colaboradores a seguir realizando sus tareas de una manera eficiente y que también estén satisfechos con su trabajo.

Según la investigación realizada al cliente interno de la municipalidad, se determinó que actualmente existen preferencias hacia algunas personas que laboran en la institución, asimismo, no hay un ambiente de trabajo que es del todo agradable. Se estableció que los colaboradores se encuentran satisfechos con su trabajo y consideran que cuando su desempeño es alto, no reciben ningún mérito de parte de las autoridades municipales que les motive a seguir realizando sus actividades de una manera eficiente.

3.4.3.2 Objetivos

- Estimular al personal administrativo, para la realización de un trabajo eficiente.
- Mejorar el desempeño de cada uno de los colaboradores, otorgando un servicio al cliente de calidad.
- Mejorar el clima laboral dentro de la institución, para que el personal preste un mejor servicio a los usuarios.

3.4.3.3 Grupo objetivo

La aplicación de esta estrategia está dirigida a todos los clientes internos de la institución.

3.4.3.4 Descripción

Para lograr de manera íntegra la motivación de los colaboradores de la institución y de esta forma se pueda atender de una mejor manera a los usuarios, es necesario considerar las siguientes tácticas:

- **Publicación de cumpleaños:** se debe realizar mensualmente una publicación a través de una cartelera interna donde se muestren los cumpleaños de todas las personas correspondientes a cada mes. Para realizar esto se elaborará una publicación en hoja doble carta con impresión láser, para dar una mejor presentación. (Véase anexo 6)
- **Felicitación a los colaboradores de forma verbal, por el buen desempeño:** se debe felicitar verbalmente (personalmente y en público en las reuniones con el alcalde), a los colaboradores que hayan tenido un buen desempeño en un período determinado (mensualmente). Otra forma en que los colaboradores puedan sentirse motivados es, tomar en cuenta sus opiniones para los cambios o mejoras de algunos aspectos de la municipalidad, dado que es importante que sean escuchados y que sepan que toman en consideración lo que opinan.
- **Reconocimiento al colaborador destacado:** las autoridades municipales deben reconocer por escrito al colaborador que haya tenido un buen desempeño durante el mes, como “colaborador destacado del mes” por medio de un diploma de reconocimiento. (Véase anexo 7) Asimismo, brindar al colaborador que obtuvo buen desempeño durante el año, un reconocimiento como “colaborador destacado del año”, esta entrega de reconocimiento lo pueden llevar a cabo durante el convivio que se realiza cada fin de año en la municipalidad. (Véase figura 11) Para obtener al colaborador destacado en la institución se deberá aplicar el instrumento de medición del desempeño. (Véase anexo 5)

Figura 11

Propuesta de diseño de reconocimiento para el colaborador destacado del año de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala



Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, enero 2013.

3.4.3.5 Plan de acción

Con la finalidad que sea implementada en la institución esta estrategia, se presentan a continuación las actividades básicas que deben realizarse. (Véase cuadro 13)

Cuadro 13

Plan de acción propuesto para la motivación y reconocimiento al personal que brinda el servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala

Objetivos:				
<ul style="list-style-type: none"> • Estimular al personal administrativo, para la realización de un trabajo eficiente. • Mejorar el desempeño de cada uno de los colaboradores, otorgando un servicio al cliente de calidad. • Mejorar el clima laboral dentro de la institución, para que el personal preste un mejor servicio a los usuarios. 				
No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Costo Q
1	Presentación de la propuesta a las autoridades de la organización.	Alcalde junto al asesor administrativo	Semana 1	Sin costo
2	Realización de registro de cumpleaños de todo el personal administrativo.	Secretaria de alcaldía	Semana 2	Sin costo
3	Elaboración de la publicación para los que cumplan años en un determinado mes.	Diseñador gráfico	Semana 3	Q 240.00
4	Felicitación verbal al cliente interno por desempeño satisfactorio.	Jefe de cada departamento	Semana 4	Sin costo
5	Evaluación mensual del desempeño de los colaboradores.	Jefe de cada departamento	Semana 5	Sin costo
6	Elaboración de diplomas para reconocimiento para cada mes.	Diseñador gráfico	Semana 6	Q 180.00
7	Felicitación escrita al cliente interno por desempeño satisfactorio.	Alcalde municipal	Semana 7	Sin costo
8	Evaluación anual del desempeño de los colaboradores.	Jefe de cada departamento	A final de año	Sin costo

Continúa...

Continuación...

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Costo Q
9	Elaborar plaqueta de reconocimiento.	Empresa subcontratada	6	Q 370.00
10	Reconocimiento anual al colaborador destacado.	Alcalde municipal	Fin de año	Sin costo
Costo estimado de implementación: setecientos noventa quetzales.				Q 790.00

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, enero 2013.

3.4.3.6 Inversión

Para implementar la estrategia se detallan los costos necesarios. (Véase cuadro 14)

Cuadro 14

Costo para la motivación y reconocimiento al personal que brinda el servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala

No.	Concepto	Costo
1	Elaboración de publicaciones de las personas que cumplan años en un determinado mes, (Q20.00 c/u).	Q 240.00
2	Elaboración de doce diplomas de reconocimiento para cada mes (Q 15.00 c/u).	Q 180.00
3	Plaqueta de reconocimiento anual.	Q 370.00
Total		Q 790.00

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, enero 2013.

3.4.3.7 Evaluación y control

Para controlar esta estrategia, las autoridades municipales deberán realizar reuniones semestrales con los jefes de departamentos para evaluar las actitudes y relaciones entre los colaboradores y el cliente externo mediante la evaluación del desempeño. (Véase anexo 5) También a través del buzón de quejas y

sugerencias. (Véase anexo 13). Asimismo, los jefes de cada departamento deberán controlar esta estrategia a través de una evaluación dirigida los colaboradores. (Véase anexo 19)

3.4.4 Estrategia 4 mejoramiento de la evidencia física en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez

3.4.4.1 Definición

Para mejorar la calidad del servicio a los usuarios, es necesario que se tomen en consideración los elementos físicos de la institución, debido a que estos influyen en la percepción de la calidad del servicio. En la investigación realizada se determinó que la municipalidad presenta deficiencias en algunos elementos tangibles de la evidencia física como: en la sala de espera, identificación del personal (uniformes y gafetes), entre otras, lo cual repercute directamente en la calidad del servicio brindado. Debido a lo anterior es fundamental que la organización implemente esta estrategia que se propone y detalla a continuación.

3.4.4.2 Objetivos

- Mejorar la evidencia física dentro de la institución, para que el personal preste un mejor servicio a los usuarios.
- Optimizar la percepción de los clientes externos con respecto a la calidad del servicio al cliente de la institución, en un período de un año.
- Mejorar la imagen de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez.

3.4.4.3 Grupo objetivo

Dirigido a los clientes internos y externos de la institución.

3.4.4.4 Descripción

Dado que la evidencia física influye en la percepción de la calidad del servicio, se presentan los siguientes elementos que se deben implementar para mejorar la atención a los usuarios en la municipalidad.

a. Identificación del cliente interno

- **Uniforme:** para que el personal administrativo se identifique, es necesario que utilicen uniforme con los siguientes diseños: para los hombres una camisa manga larga color beige claro y un pantalón de vestir color gris; para las mujeres una blusa manga corta color beige, asimismo, un pantalón o falda de vestir color gris. La camisa y blusa tendrán el logotipo de la municipalidad en la parte superior del bolsillo. Los colores para el diseño del uniforme se basan en los colores oficiales que utiliza la institución. Además, se propone para las mujeres que no vistan pantalón o falda, usar el traje típico del municipio de San Juan Sacatepéquez. Para cada viernes se tiene contemplado que los colaboradores usen una camisa blanca tipo polo con el logotipo de la municipalidad, esto para que el personal salga de lo cotidiano y se sienta más cómodo al realizar sus labores. (Véase anexo 8)
- **Gafetes:** se considera necesaria la elaboración de un gafete para los colaboradores, que el usuario pueda identificar fácilmente y así poder consultarles sobre cualquier duda que tengan con relación al servicio. (Véase anexo 9)

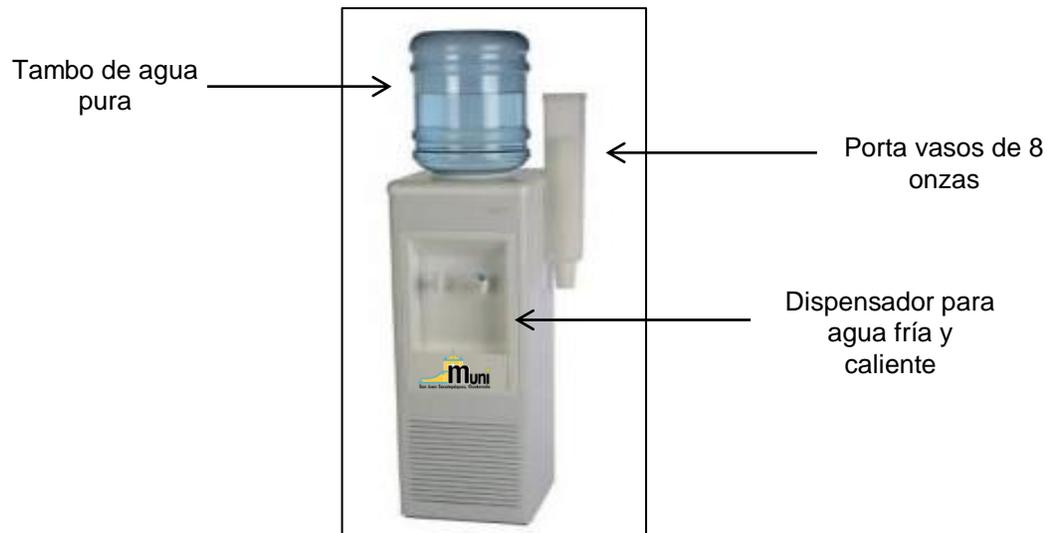
b. Instalaciones físicas

- **Dispensador de agua:** debido a que varias personas llegan a la municipalidad desde una larga distancia y algunas esperan mucho tiempo, es necesario que se coloque un dispensador de agua con vasos, para quienes requieran beber agua, puedan realizarlo sin ningún inconveniente. (Véase figura 12)
- **Sala de espera:** actualmente la institución cuenta con una sala de espera en la planta baja de las instalaciones conformada por tres sillones, pero esto no es suficiente para todos los usuarios que visitan la municipalidad.

Por lo tanto, es necesario aumentar el número de asientos para las personas; para realizar esto se propone adquirir 4 baterías de sillas, para que la permanencia del cliente externo en las instalaciones sea placentera y amena. (Véase figura 13)

- **Rotulación de horario de atención:** para que los usuarios que visitan la municipalidad estén enterados en qué horarios se atiende en la institución, es necesario que éste se publique, dado que actualmente algunas personas no conocen dicho horario. La rotulación debe realizarse en un marco de madera, debido al estilo actual de la puerta de acceso principal. (Véase figura 14)

Figura 12
Propuesta de implementación de dispensador de agua en la
Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de
Guatemala



Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, enero 2013.

Figura 13

Batería de sillas propuestas para sala de espera en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala



Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, enero 2013.

Figura 14

Propuesta de diseño de rotulación de horario de atención en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala



Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, enero 2013.

- **Directorio de ubicación:** para mejorar la evidencia física es necesario colocar al ingreso un directorio de las instalaciones de la institución en un banner o pancarta con su respectiva base, debido a que si hubiese algún cambio en las oficinas se cambiaría únicamente la manta, porque para actualizarlo es rápido y el costo sería bajo. En la actualidad solamente en la página web de la municipalidad se encuentra un directorio pero no se distingue claramente, por esto se propone un nuevo diseño para que el cliente externo conozca en dónde se encuentran las oficinas y a dónde dirigirse a realizar su gestión. (Véase anexo 10)

3.4.4.5 Plan de acción

Con la finalidad que la estrategia sea implementada dentro de la institución, se presentan a continuación las actividades básicas que deben de realizarse. (Véase cuadro 15)

Cuadro 15

**Plan de acción propuesto para el mejoramiento de la evidencia física en la
Municipalidad de San Juan Sacatepéquez,
departamento de Guatemala**

Objetivos:				
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la evidencia física dentro de la institución, para que el personal preste un mejor servicio a los usuarios. • Optimizar la percepción de los clientes externos con respecto a la calidad del servicio al cliente de la institución, en un período de un año. • Mejorar la imagen de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez. 				
No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Costo Q
1	Presentación de la propuesta a las autoridades de la organización.	Alcalde junto al asesor administrativo	Semana 1	Sin costo
2	Adquisición de uniformes.	Empresa de confección	Semana 2	Q 19,500.00

Continúa...

Continuación...

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Costo Q
3	Adquisición de gafetes.	Empresa de publicidad	Semana 3	Q 1,950.00
4	Adquisición de sillas para ampliar la salas de espera.	Asesor administrativo	Semana 4	Q 5,600.00
5	Adquisición del banner con su respectiva base con el directorio de la municipalidad.	Empresa de publicidad	Semana 5	Q 300.00
6	Elaboración de rotulación de horario de atención.	Empresa de publicidad	Semana 6	Q 300.00
7	Adquisición de dispensador de agua.	Asistente de alcaldía	Semana 6	Q 400.00
8	Entrega de uniformes y gafetes al personal.	Empresa subcontratada	Semana 7	Sin costo
9	Colocación del banner en la entrada a las instalaciones.	Empresa de publicidad	Semana 8	Sin costo
10	Colocación de mobiliario y rotulación para mejorar las salas de espera.	Empresa subcontratada	Semana 9	Sin costo
11	Rotulación de horarios de atención.	Empresa	Semana 10	Sin costo
12	Evaluación de cada uno de los elementos.	Asesor administrativo	Semana 11	Sin costo
Costo estimado de implementación: veintiocho mil cincuenta quetzales.				Q 28,050.00

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, enero 2013.

3.4.4.6 Inversión

Para llevar a cabo esta estrategia, se detallan los costos necesarios para su implementación. (Véase cuadro 16)

Cuadro 16

Costo para el mejoramiento de la evidencia física en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala

No.	Cantidad	Concepto	Costo
1	40	Camisa manga larga color beige claro y pantalón de vestir, (Q250.00 c/u).	Q 10,000.00
2	25	Blusa manga corta color beige y pantalón o falda de vestir color gris, (Q250.00 c/u).	Q 6,250.00
3	65	Camisas tipo polo con logotipo de la municipalidad, (Q50.00 c/u).	Q 3,250.00
4	65	Carné PVC flexible 5.4 cm X 8.5 cm, impresión tipo fotográfico, con película de protección para evitar el deterioro del color. Y porta carné rígido en PVC mas cinta 1 cm negro o azul con serigrafía, (Q 30.00 c/u).	Q 1,950.00
5	4	Batería de sillas para sala de espera, de 4 plazas cromadas con concha de plástico, (Q 1,400 c/u).	Q 5,600.00
6	2	Banner o pancarta con su respectiva base, de 24" x 63 debido a que do hubiese algún cambio en las instalaciones u oficina se cambiaría únicamente la manta, (Q 150.00 c/u).	Q 300.00
7	1	Rotulación de horario de atención, en marco de madera de cedro de 15" x 10".	Q 300.00
8	1	Dispensador de agua vertical con portavasos.	Q 400.00
Total			Q 28,050.00

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, enero 2013.

3.4.4.7 Evaluación y control

Para controlar esta estrategia es importante que las autoridades municipales asignen a un grupo de colaboradores para que realicen una evaluación por medio de una boleta de calificación de la evidencia física. (Véase anexo 17) Asimismo, que las autoridades municipales realicen una observación

periódicamente referente a los elementos tangibles de la institución.

3.4.5 Estrategia 5 estandarización de los procesos de atención al cliente para satisfacer adecuadamente sus necesidades

3.4.5.1 Definición

Para brindar un mejor servicio en la municipalidad es necesario que los colaboradores atiendan adecuadamente a los usuarios, se debe conocer qué es lo que se espera del servicio y los pasos que se deben seguir para atenderlos eficientemente, lo cual se logrará aplicando una guía de servicio al cliente, con esto se les proporcionará a los trabajadores los lineamientos de cómo actuar y llevar de manera óptima el servicio hacia las personas.

3.4.5.2 Objetivos

- Estandarizar los procesos de atención al cliente en la municipalidad.
- Lograr que los colaboradores conozcan cómo actuar y resolver diversas situaciones ante los usuarios al momento de requerir algunos de los servicios.
- Mejorar la percepción de los clientes externos con respecto a la calidad del servicio al cliente de la institución, en un período de un año.
- Mejorar el desempeño de cada uno de los colaboradores, otorgando un servicio al cliente de calidad.

3.4.5.3 Grupo objetivo

Dirigido a los clientes internos de la institución.

3.4.5.4 Descripción

Esta estrategia consiste en estandarizar el proceso de atención al usuario a través de la implementación de una guía para mejorar el servicio al cliente que contendrá actividades que le dará al colaborar los lineamientos básicos de cómo

debe interactuar con el cliente al momento de requerir algunos de los servicios, ya sea visitando las instalaciones o realizando una llamada telefónica. (Véase anexo 11) La aplicación de esta estrategia es importante llevarla a cabo en la municipalidad, debido a que con esto se logrará mejorar la atención a las personas.

Para que la implementación de la guía sea eficiente es necesario darlo a conocer a los colaboradores, por medio de una presentación formal realizada por el asesor administrativo que exponga la importancia de implementación de la guía así como los lineamientos que se encuentran en la misma. Para no afectar las actividades laborales de la municipalidad, la presentación podrá realizarse en el salón municipal de la localidad, un día sábado después del mediodía, para que estén presentes todos los colaboradores, debido a que en ese tiempo no se labora en la institución.

3.4.5.5 Plan de acción

Con la finalidad que se implemente esta estrategia en la municipalidad, se presentan a continuación las actividades básicas que deben realizarse. (Véase cuadro 17)

Cuadro 17

Plan de acción propuesto para la estandarización de los procesos de atención al cliente, en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala

Objetivos:

- Estandarizar los procesos de atención al cliente en la municipalidad.
- Lograr que los colaboradores conozcan cómo actuar y resolver diversas situaciones ante los usuarios al momento de requerir algunos de los servicios.
- Mejorar la percepción de los clientes externos con respecto a la calidad del servicio al cliente de la institución, en un período de un año.
- Mejorar el desempeño de cada uno de los colaboradores, otorgando un servicio al cliente de calidad.

Continúa...

Continuación...

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Costo Q
1	Presentación de la propuesta a las autoridades de la organización.	Alcalde junto al asesor administrativo	Semana 1	Sin costo
2	Aprobación de los instrumentos para su difusión.	Empresa de confección	Semana 2	Sin costo
3	Levantado de texto para impresión de guía.	Empresa de publicidad	Semana 3	Sin costo
4	Impresión de guías.	Empresa subcontratada	Semana 4	Q 3,500.00
5	Presentación dirigida al personal para dar a conocer las guías.	Asesor administrativo	Semana 5	Sin costo
6	Entrega de guías a los colaboradores.	Encargado de personal	Semana 6	Sin costo
7	Implementación de la guía al personal.	Autoridades municipales	Semana 6	Sin costo
Costo estimado de implementación: tres mil quinientos quetzales.				Q 3,500.00

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, enero 2013.

3.4.5.6 Inversión

El costo necesario para llevar a cabo esta estrategia se presenta a continuación. (Véase cuadro 18)

Cuadro 18

Costo para la estandarización de los procesos de atención al cliente en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala

No.	Concepto	Costo
1	Impresión de 100 guías del servicio al cliente, a color (Q 35.00 c/u).	Q 3,500.00

Continúa...

Continuación...

Total	Q 3,500.00
-------	------------

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, enero 2013.

3.4.5.7 Evaluación y control

Para controlar esta estrategia es importante que las autoridades municipales asignen a un grupo de colaboradores para que realicen una evaluación a los usuarios por medio de una boleta de calificación del servicio. (Véase anexo 17) Así mismo, será controlada por las quejas y sugerencias como por la calificación del servicio realizada en la boleta de sugerencias. (Véase anexo 13)

3.4.6 Estrategia 6 recuperación del servicio prestado que permita minimizar las fallas en la atención a los usuarios

3.4.6.1 Definición

Según la investigación realizada se determinó que la institución no posee un buzón de quejas y sugerencias que le permita al colaborador así como al usuario expresar sus inquietudes o experiencias sobre el servicio. Para mejorar la atención al cliente es importante conocer las opiniones, quejas o sugerencias tanto del cliente interno como externo. La aplicación de esta estrategia ayudará a mejorar la comunicación existente entre las autoridades municipales y el personal administrativo, asimismo, el servicio que se presta a los usuarios. También contribuirá a que la municipalidad comprenda lo que el cliente externo espera del servicio y cómo fue la percepción del mismo.

3.4.6.2 Objetivos

- Satisfacer las necesidades de los usuarios que requieran los servicios que brinda la municipalidad.
- Mejorar el desempeño de cada uno de los colaboradores, otorgando un servicio al cliente de calidad.

- Conocer el grado de satisfacción e insatisfacción del cliente interno y externo por medio de las opiniones acerca de las mejoras que se puedan realizar en la municipalidad.

3.4.6.3 Grupo objetivo

Esta estrategia va dirigida al cliente interno así como cliente externo.

3.4.6.4 Descripción

Esta estrategia consiste en brindar a la municipalidad lineamientos de cómo mejorar el servicio por medio de las opiniones, quejas o sugerencias que brindan los clientes internos como externos. A continuación se detallan las tácticas que se deben desarrollar para llevar a cabo esta estrategia:

a. Comunicación al cliente interno y externo acerca de presentar quejas y sugerencias

Para que las personas se acerquen a expresar sus quejas o sugerencias sobre el servicio adquirido, se elaborará un afiche que estará en la parte superior del buzón, esto ayudará a que las personas se sientan motivadas al llenar una boleta, así aportar sus ideas y poder mejorar el servicio en la municipalidad. (Véase anexo 12)

b. Boleta para calificar el servicio y conocer las quejas y sugerencias del cliente interno y externo

Consiste en elaborar una boleta que describa el objetivo que se pretende lograr, con preguntas abiertas y cerradas para recabar toda la información relacionada con la atención que brinda la municipalidad. De esta forma se podrá determinar los aspectos negativos o positivos que tienen los colaboradores y usuarios respecto al servicio. (Véase anexo 13)

c. Buzón de quejas y sugerencias del cliente interno y externo

Esta técnica consiste en la ubicación estratégica de un buzón, para que sea visible, accesible para las personas que llegan a la municipalidad y puedan depositar las boletas de quejas y sugerencias. Para implementar el buzón de quejas o sugerencias se debe agregar una base donde se colocará las boletas de calificación dirigidas al cliente interno y externo. Asimismo, se colocará un bolígrafo para que las personas puedan llenarlas. (Véase anexo 14)

d. Informe de las quejas y sugerencias

Se deberá asignar a la persona encargada del servicio al cliente para llevar a cabo el informe de opiniones, quejas y sugerencias de los colaboradores o usuarios, quien posteriormente comunicará al jefe de relaciones públicas, dado que esto se encuentra estipulado entre sus funciones. Para esto se deberá abrir el buzón diariamente con el fin de dar un seguimiento eficaz a la queja presentada así dar al usuario una solución en el menor tiempo posible. También se deberá elaborar y presentar mensualmente el informe al alcalde y autoridades municipales, así se puedan tomar las medidas necesarias para mejorar el servicio en la institución. Para realizar las actividades correspondientes deberá apoyarse en los procedimientos establecidos. (Véase anexo 15)

3.4.6.5 Plan de acción

Con la finalidad que se implemente esta estrategia en la municipalidad, a continuación se presentan las actividades básicas que deben realizarse. (Véase cuadro 19)

Cuadro 19

Plan de acción propuesto para la recuperación del servicio prestado que permita minimizar las fallas en la atención a los usuarios, en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala

Objetivos:				
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer las necesidades de los usuarios que requieran los servicios que brinda la municipalidad. • Mejorar el desempeño de cada uno de los colaboradores, otorgando un servicio al cliente de calidad. • Conocer el grado de satisfacción e insatisfacción del cliente interno y externo por medio de las opiniones acerca de las mejoras que se puedan realizar en la municipalidad. 				
No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Costo Q
1	Presentación de la propuesta a las autoridades de la organización.	Alcalde junto al asesor administrativo	Semana 1	Sin costo
2	Aprobación de los instrumentos para su difusión.	Alcalde municipal	Semana 1	Sin costo
3	Conformación de la comisión encargada del programa.	Asesor administrativo	Semana 2	Sin costo
4	Impresión de afiche.	Empresa subcontratada	Semana 3	Q 300.00
5	Adquisición del buzón.	Empresa subcontratada	Semana 4	Q 700.00
6	Reproducción de boletas.	Empresa subcontratada	Semana 4	Q 875.00
7	Habilitación de buzón de quejas y sugerencias.	Autoridades municipales	Semana 5	Sin costo
8	Recopilación de las quejas, sugerencias del servicio.	Colaborador de servicio al cliente	Semana 6	Sin costo
9	Elaboración y presentación del informe.	Colaborador de servicio al cliente	Semana 7	Sin costo

Continúa...

Continuación...

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Costo Q
10	Control de la estrategia.	Asesor administrativo	Semana 8	Sin costo
Costo estimado de implementación: mil ochocientos setenta y cinco quetzales.				Q 1,875.00

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, enero 2013.

3.4.6.6 Inversión

A continuación se presenta el costo necesario para llevar a cabo esta estrategia. (Véase cuadro 20)

Cuadro 20

Costo para la recuperación del servicio prestado que permita minimizar las fallas en la atención a los usuarios en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala

No.	Concepto	Costo
1	Impresión de afiche para buzón con marco.	Q 300.00
2	Buzón para quejas y sugerencias.	Q 700.00
3	Impresión de 700 boletas (200 boletas cliente interno y 500 boletas cliente externo) (Q1.25 c/u).	Q 875.00
Total		Q 1,875.00

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, enero 2013.

3.4.6.7 Evaluación y control

La evaluación y control de esta estrategia se llevará a cabo mediante el número de quejas y sugerencias presentadas en las boletas de los clientes internos y externos. (Véase anexo 13) Asimismo, con la evaluación del servicio presentada en la boleta de calificación. (Véase anexo 17)

3.4.7 Estrategia 7 comunicación de los servicios y actividades que realiza la municipalidad

3.4.7.1 Definición

Según la investigación realizada se determinó que la mayoría de personas no están informadas sobre las actividades y servicios que presta la municipalidad. En la actualidad la institución informa a los usuarios por medio de televisión por cable, periódico local, vallas publicitarias e internet. Para que la comunicación sea efectiva y se dé a conocer sobre los servicios y actividades que ofrece, es necesario utilizar otros medios de comunicación para mantener informados a todos los vecinos.

3.4.7.2 Objetivos

- Dar a conocer los servicios y actividades especiales (programa de adulto mayor, clínica médica municipal, actividades recreativas, entre otras) que efectúa actualmente la municipalidad a los usuarios, para que tengan conocimiento sobre lo que está realizando la institución.
- Mejorar la imagen y percepción de los clientes externos con respecto a la calidad del servicio al cliente de la institución, en un período de un año.

3.4.7.3 Grupo objetivo

Esta estrategia va dirigida al cliente externo de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez.

3.4.7.4 Descripción

Mantener informadas a las personas es muy importante para poder mejorar las percepciones de los usuarios en la institución. A continuación se presenta la estrategia de comunicación de los servicios y actividades de la municipalidad que comprende las tácticas siguientes:

a. Actualización del sitio web: actualmente la municipalidad cuenta con una página web, pero no incluye información de los servicios que la institución brinda. Es necesario actualizar el diseño agregando:

- Filosofía institucional: donde se encontrará la visión, misión, objetivos y valores de la institución.
- Servicios: incluye cada uno de los servicios que ofrece actualmente la institución.
- Directorio de ubicación: en la página web se encuentra un directorio de ubicación, pero no se logra comprender con claridad, se propuso otro diseño para que las personas puedan ubicar las instalaciones. (Véase anexo 10)

b. Actualización de red social: la municipalidad cuenta con una página en Facebook, pero al igual que el sitio de web no es actualizada continuamente, por lo que se agregará lo siguiente:

- Filosofía institucional: donde se encontrará la visión, misión, objetivos y valores de la institución.
- Servicios: incluye cada uno de los servicios que ofrece actualmente la institución.

En la red social se debe responder a las preguntas importantes que el vecino realiza sobre alguna situación y no dejar la página inactiva, debido a que ésta es una forma eficiente de comunicarse con los usuarios. También se debe tener cuidado con los comentarios negativos, ya sea por usuarios inconformes y siempre debe de tratar de responder adecuadamente de acuerdo a la situación.

c. Trifoliales: consiste en el diseño de un trifoliar, donde se ofrezca información general sobre la municipalidad, así como los servicios que ofrece actualmente. Los trifoliales serán puestos sobre una base para que

las personas que requieran lo tomen sin ningún inconveniente. (Véase anexo 16)

3.4.7.5 Plan de acción

Para implementar esta estrategia en la municipalidad se detallan a continuación las actividades básicas. (Véase cuadro 21)

Cuadro 21

Plan de acción propuesto para el mejoramiento de la comunicación de los servicios y actividades que realiza la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Costo Q
1	Presentación de la propuesta a las autoridades de la organización.	Alcalde junto al asesor administrativo	Semana 1	Sin costo
2	Aprobación de las tácticas.	Alcalde municipal	Semana 1	Sin costo
3	Actualización de sitio web.	Encargado de informática	Semana 2	Depende de la empresa que lo administra
4	Actualización de red social.	Encargado de relaciones públicas	Semana 3	Sin costo
5	Impresión de trifoliales.	Empresa subcontratada	Semana 4	Q 1,600.00
6	Colocación de trifoliales.	Encargado de relaciones públicas	Semana 4	Sin costo
7	Control de la estrategia.	Asesor administrativo	Semana 5	Sin costo
Costo estimado de implementación: mil seiscientos quetzales				Q 1,600.00

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, enero 2013.

3.4.7.6 Inversión

El costo necesario para llevar a cabo esta estrategia se presenta detalladamente a continuación. (Véase cuadro 22)

Cuadro 22

Costo para el mejoramiento de la comunicación de los servicios y actividades que realiza la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala

No.	Concepto	Costo
1	Actualización de sitio web.	Dependerá de la empresa que lo administre
2	Impresión de 1,000 trifoliales.	Q 1,600.00
Total		Q 1,600.00

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, enero 2013.

3.4.7.7 Evaluación y control

Esta estrategia será controlada y evaluada mediante el número de visitas en el sitio de web así como el número de comentarios en la red social (Facebook). También asignando a un colaborador de la institución para realizar preguntas a los usuarios acerca del medio por el cual se ha enterado sobre los servicios que ofrece la municipalidad por medio de una boleta de calificación. (Véase anexo 17)

3.5 Presupuesto general para la implementación de las estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento del servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez

A continuación se detalla el presupuesto de implementación de las estrategias de servicio al cliente, que se han considerado necesarias para mejorar el servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez. (Véase cuadro 23)

Cuadro 23

Presupuesto general para la implementación de las estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento del servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala

Estrategia	Nombre de estrategia	Costo
Estrategia 1	Establecimiento de la filosofía institucional.	Q 2,100.00
Estrategia 2	Creación de una cultura de servicio orientada a los usuarios.	Q 37,900.00
Estrategia 3	Motivación y reconocimiento al personal que brinda el servicio en la municipalidad.	Q 790.00
Estrategia 4	Mejoramiento de la evidencia física.	Q 28,050.00
Estrategia 5	Estandarización de los procesos de atención al cliente para satisfacer adecuadamente sus necesidades.	Q 3,500.00
Estrategia 6	Recuperación del servicio prestado, que permita minimizar las fallas en la atención a los usuarios.	Q 1,875.00
Estrategia 7	Comunicación de los servicios y actividades que realiza la municipalidad.	Q 1,600.00
Total		Q 75,815.00

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, enero 2013.

Es importante mencionar que la Constitución Política de la República de Guatemala, establece en el artículo 257 que, del presupuesto designado para las municipalidades, un 10% que deberá ser distribuido en la forma en 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 mejoren la calidad de vida de los habitantes. Esto es necesario tomarlo en cuenta para que cuando se cambie el gobierno actual, no suspenda la aplicación de las propuestas.

3.6 Programación de las estrategias

A continuación se detalla la calendarización de aplicación de la propuesta, donde la primera semana será el inicio del mes en que se tome en consideración a desarrollar las estrategias. (Véase tabla 3) También es importante mencionar que cada una de las actividades se detalla en planes de acción.

Tabla 3
Cronograma de aplicación de la propuesta de la calidad del servicio al cliente como estrategia para el mejoramiento del servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala

Concepto	Tiempo en meses									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estrategia 1 Establecimiento de la filosofía institucional.										
Estrategia 2 Creación de una cultura de servicio orientada a los usuarios.										
Estrategia 3 Motivación y reconocimiento al personal que brinda el servicio en la municipalidad.										
Estrategia 4 Mejoramiento de la evidencia física.										
Estrategia 5 Estandarización de los procesos de atención al cliente para satisfacer adecuadamente sus necesidades.										
Estrategia 6 Recuperación del servicio prestado, que permita minimizar las fallas en la atención a los usuarios.										
Estrategia 7 Comunicación de los servicios y actividades que realiza la municipalidad.										

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, enero 2013.

Se sugiere a las autoridades municipales (alcalde, asesor administrativo y Concejo Municipal) tomar en consideración la propuesta en el menor tiempo posible, discutiendo su aprobación en las reuniones que realizan cada semana. Con el fin de implementar las estrategias para lograr la optimización del servicio al cliente en la institución.

3.7 Evaluación general de las estrategias

Para determinar si la implementación de las estrategias ha sido efectiva para el mejoramiento del servicio y la satisfacción de los usuarios, será necesario investigar constantemente si el cliente ha sido atendido conforme a los estándares establecidos. Esto se logrará a través de una boleta de calificación del servicio, para evaluar y controlar periódicamente el comportamiento de las estrategias. (Véase anexo 17)

La encuesta debe realizarse cada semestre asignando a las personas encargadas que posteriormente presentarán el informe de los resultados. Para que la investigación sea efectiva y la muestra representativa se tomará como base el número de personas mínimos a encuestar estimada, que asciende a una cantidad mínima de 384 personas. (Véase anexo 18)

3.8 Relación costo/beneficio de la aplicación de las estrategias propuestas

La propuesta presentada se fundamenta en el resultado del diagnóstico realizado a través de encuestas al cliente interno y externo, en el cual se pudo evaluar las percepciones, nivel de satisfacción, necesidades y expectativas del servicio. La municipalidad debe considerar los beneficios de la inversión, debido a que las estrategias representan en términos de mejoramiento del servicio, la satisfacción del usuario y la mejora de la imagen de la institución.

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. A continuación se señala algunos beneficios que se obtendrán:

- Mejoramiento del clima laboral dentro de la institución.
- Motivación y bienestar del personal administrativo de la municipalidad.
- Mejoramiento del desempeño de cada uno de los colaboradores de la institución.
- Identificación del personal administrativo con la institución.
- Mejoramiento de la imagen de la municipalidad.
- Mejoramiento de la evidencia física dentro de la institución.
- Superación de las expectativas de los usuarios.
- Satisfacción de las necesidades de los usuarios al requerir los servicios que brinda la municipalidad.
- Mejoramiento de los procesos de la prestación de servicio al cliente.
- Desarrollo de una actitud de servicio al cliente de calidad.

CONCLUSIONES

1. La Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, carece de estrategias orientadas hacia el cliente, lo que ha provocado que los usuarios no se encuentren totalmente satisfechos con el servicio que ofrece la institución.
2. A pesar que en la municipalidad se han implementado mejoras como en las instalaciones y en algunos procesos de atención al usuario, no han sido suficientes para superar las expectativas de los vecinos.
3. La Municipalidad de San Juan Sacatepéquez carece de lineamientos y controles efectivos que permitan evaluar la calidad del servicio al cliente.
4. En la municipalidad no se encuentra definida la filosofía institucional que identifique al personal y la forma de ser de la organización, para obtener resultados previamente establecidos y por ende poder mejorar también el servicio que se les da a los usuarios.
5. En la municipalidad los colaboradores no reciben capacitaciones constantes con respecto a la buena atención al usuario, por lo tanto no se tiene conocimiento sobre cómo brindar un buen servicio a los vecinos.
6. En la municipalidad no existe trabajo en equipo, lo cual repercute en el buen funcionamiento de la institución y por ende en la prestación de servicios a los usuarios, debido a que los colaboradores no se apoyan mutuamente.
7. El ambiente laboral en la municipalidad no es del todo agradable, debido a que existe individualismo en la realización de las actividades y preferencias entre algunos colaboradores de la institución.

8. En la institución no existe un programa de motivación, que ayude a los colaboradores a incentivar para que realicen su trabajo de una manera eficiente.
9. La municipalidad presenta deficiencias en algunos aspectos de la evidencia física, lo cual repercute en la satisfacción del usuario debido que no se cuenta con los elementos necesarios para atender a los vecinos.
10. En la institución no se cuenta con una persona que se encargue directamente de la atención a los usuarios.
11. La municipalidad no posee instrumentos para conocer las opiniones, quejas o sugerencias dirigidas al cliente interno y externo que ayuden a mejorar el servicio en la institución.
12. A pesar de que la municipalidad tiene acceso en medios para dar a conocer actividades municipales, los esfuerzos no han sido efectivos, debido a que los usuarios no se enteran y no conocen de los servicios que presta la institución.

RECOMENDACIONES

1. La municipalidad debe establecer estrategias orientadas hacia el cliente, con el fin de mejorar el servicio que presta actualmente, así poder cumplir y superar las expectativas de los usuarios.
2. Para optimizar el servicio a los usuarios es necesario implementar las estrategias de servicio al cliente propuestas, aprovechando las fortalezas y oportunidades de la institución.
3. Es importante que la institución evalúe y controle constantemente la implementación de las estrategias encaminadas a mejorar el servicio a los usuarios.
4. Para que el colaborador se identifique con la institución se debe emplear y comunicar la filosofía institucional propuesta así poder mejorar el servicio que brinda la municipalidad.
5. La institución debe capacitar al personal con relación a la buena atención a los usuarios, así también facilitar la guía del servicio al cliente, para que puedan conocer cómo se logra brindar un servicio de calidad.
6. Las autoridades municipales deben promover en los colaboradores un trabajo en equipo, brindándoles conferencias sobre este tema, y así lograr una cultura de servicio en la institución, para cumplir con las expectativas de los usuarios.
7. Para mejorar el ambiente laboral en la municipalidad es necesario brindar un trato equitativo hacia todos los colaboradores, no teniendo preferencia entre el personal, no importando el cargo que desempeñe en la institución.

8. Las autoridades municipales deben motivar e incentivar al personal para que se identifique con la institución y brinde un mejor servicio, recompensando su adecuado desempeño así podrán seguir laborando de una manera eficiente.
9. Se debe considerar la estrategia de mejoramiento de la evidencia física, tanto en las instalaciones como en los colaboradores, para lograr la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios.
10. Para mejorar la atención a los usuarios se debe implementar la propuesta de creación de puesto del servicio al cliente, para que exista una persona que se encargue en la atención a los vecinos, atendiéndolos de una manera eficiente resolviendo los problemas o dudas que tengan con respecto al servicio.
11. Para optimizar el servicio al cliente se debe llevar a cabo la estrategia de implementación de programas de quejas y sugerencias, que permita obtener información sobre las necesidades de los usuarios y colaboradores así como recomendaciones para mejorar el servicio.
12. Para que la información sea efectiva es necesario aplicar la estrategia de comunicación de los servicios y actividades que realiza la municipalidad para darlos a conocer a los usuarios, optimizando los mismos y por ende mejorar la imagen de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, J. 2004. Administración. 1ª. Edición. México. McGraw-Hill. 349 páginas.
2. Congreso de la República de Guatemala. Código Municipal. Decreto 12-2002. Guatemala. 46 páginas.
3. Congreso de la República de Guatemala. Constitución Política de La República de Guatemala. Editorial Ayala Jiménez Sucesores. Nueva edición. Ciudad de Guatemala, 1985. 78 páginas.
4. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Decreto 11-2002. 14 páginas.
5. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Servicio Municipal. Decreto 1-87. Guatemala. 23 páginas.
6. Chiavenato, I. 2001. Administración, teoría, proceso y práctica. 3ª. Edición. México. McGraw- Hill. 415 páginas.
7. Koontz, H., Weihrich, H. 2002, Administración, una perspectiva global. 11ª. Edición. México. McGraw-Hill. 796 páginas.
8. Kotler, P. y Armstrong, G. 2008. Fundamentos de mercadotecnia. 8ª. Edición. México. Prentice-Hall. 572 páginas.
9. Kotler, P. 2006. Dirección de marketing. 8ª. Edición. México. Pearson Educación. 800 páginas.

10. Morales, O. R., Quiñonez, O. H. y Marroquín, A. O. 2008. Estadística inferencial. 4ª. Edición. Guatemala, s.n. 164 p.
11. Stanton, W. J., Etzel, M. J. y Walker, B. J. 2007. Fundamentos de marketing de servicios (en línea). Consultado el 20 de julio de 2012. Disponible en: (<http://www.marketing-xxi.com/marketing-de-servicios-11.html>).
12. Thompson, A. A., Strickland, A. J. y Gamble, J. E. 2008. Administración estratégica. 15ª. Edición. México. McGraw–Hill.449 páginas.
13. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., y Gremler, D. 2009. Marketing de servicios. 5ª. Edición. México. McGraw-Hill. 709 páginas.

Anexos

Anexo 1

Boleta de encuesta y guía de entrevista dirigida al cliente interno

Boleta de No. _____
Fecha _____

**BOLETA DE ENCUESTA
DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO**

Objetivo: Recabar información para la determinación de las causas que provocan las deficiencias y dificultades en la prestación del servicio al cliente en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez.

Instrucciones: a continuación se presentan diversas preguntas que permitirán brindarle un mejor servicio, responda de manera clara y precisa de acuerdo a sus conocimientos y experiencias. La información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad.

I. Datos generales

Sexo:		Edad		Tiempo de laborar en la institución	
M	<input type="checkbox"/>	De 18 a 25 años	<input type="checkbox"/>	Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>
F	<input type="checkbox"/>	De 26 a 35 años	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
		De 36 a 45 años	<input type="checkbox"/>	De 4 a 6 años	<input type="checkbox"/>
		De 46 años o más	<input type="checkbox"/>	De 7 años o más	<input type="checkbox"/>
Grado de escolaridad					
Primaria	<input type="checkbox"/>	Básico	<input type="checkbox"/>	Diversificado	<input type="checkbox"/>
				Universitario	<input type="checkbox"/>
				Ninguno	<input type="checkbox"/>
Cargo que desempeña (opcional)					

II. Filosofía institucional

1. ¿La municipalidad cuenta con misión y visión?
 1) SI 2) NO 3) NO SABE

Si su respuesta fue afirmativa

¿Cuáles son? _____

2. ¿La municipalidad cuenta con valores institucionales?
 1) SI 2) NO 3) NO SABE

Si su respuesta fue afirmativa

¿Cuáles son? _____

3. ¿La municipalidad cuenta con objetivos institucionales?
 1) SI 2) NO 3) NO SABE

Si su respuesta fue afirmativa

¿Cuáles son? _____

4. Al momento de incorporarse a laborar en la municipalidad ¿se le brindó capacitación para el cargo que iba a ocupar?

1) SI 2) NO

5. ¿La municipalidad brinda capacitaciones a los empleados de la institución?

1) SI

2) NO

6. ¿Considera que la tecnología con la que cuenta en la realización de su trabajo está actualizada?

1) SI

2) NO

¿Por qué? _____

7. ¿Cómo considera que es el ambiente de trabajo?

1) MALO

2) REGULAR

3) BUENO

4) MUY BUENO

¿Por qué? _____

8. ¿Considera que las condiciones físicas de las instalaciones son las adecuadas para el personal?

1) SI

2) NO

¿Por qué? _____

9. ¿Se le da mantenimiento a las instalaciones de la municipalidad?

1) SI

2) NO

Si su respuesta fue afirmativa

¿Cada cuánto tiempo? _____

III. Trabajo en equipo

10. ¿Cuándo necesita apoyo de otras personas, ellos se lo brindan?

1) SI

2) NO

3) A VECES

11. ¿Los resultados de su área se deben al trabajo en equipo?

1) SI

2) NO

3) A VECES

IV. Motivación

12. ¿Está usted satisfecho con su trabajo?

1) SI

2) NO

¿Por qué? _____

13. ¿Con qué frecuencia se reconoce, aprecia y estimula su buen trabajo?

1) NUNCA

2) A VECES

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

14. ¿Cómo considera el horario actual de trabajo?

1) MALO

2) REGULAR

3) BUENO

4) MUY BUENO

15. ¿Se siente orgulloso de trabajar para esta institución?

1) SI

2) NO

¿Por qué? _____

V. Cadena de mando

16. ¿Usted recibe indicaciones de una sola persona?
 1) SI 2) NO

Si su respuesta fue negativa continúe con la pregunta 17
Si su respuesta fue afirmativa continúe con la pregunta 18

17. ¿De cuántas personas recibe órdenes?
 1) DE 2 2) DE 3 O MÁS
18. ¿Recibe apoyo de su superior al desarrollar sus labores?
 1) SI 2) NO 3) A VECES
19. ¿Cómo considera el trato que recibe de parte de su jefe inmediato?
 1) MALO 2) REGULAR 3) BUENO 4) MUY BUENO

VI. Información sobre el servicio

20. ¿Conoce cuáles son los servicios que presta la municipalidad?
 1) SI 2) NO

Si su respuesta fue afirmativa

Mencione algunos _____

21. ¿Ha recibido alguna capacitación sobre el servicio al usuario?
 1) SI 2) NO

22. ¿Considera que el servicio al usuario es importante?
 1) SI 2) NO

¿Por qué? _____

23. ¿Cómo cree que es la prestación del servicio a los usuarios en la municipalidad?
 1) MALA 2) REGULAR 3) BUENA 4) MUY BUENA

¿Por qué? _____

24. ¿Son escuchadas y tomadas en cuenta sus opiniones y sugerencias para mejorar el servicio al usuario?
 1) SI 2) LA ESCUCHAN PERO NO LAS TOMAN EN CUENTA
 3) ALGUNAS VECES 4) NUNCA

25. ¿Cuenta la municipalidad con un departamento o persona que se encargue del servicio al usuario?
 1) SI 2) NO

Si su respuesta fue afirmativa continúe con la pregunta 26
Si su respuesta fue negativa continúe con la pregunta 27

26. ¿Conoce las funciones de ese departamento?
 1) SI 2) NO

Si su respuesta fue afirmativa

¿Cuáles son? _____

27. ¿La municipalidad evalúa el desempeño sobre el servicio que les da a los usuarios?
 1) SI 2) NO

28. ¿Ha recibido alguna queja de parte de algún usuario?
 1) SI 2) NO

Si su respuesta es afirmativa

¿De qué tipo? _____

Si su respuesta fue afirmativa continúe con la pregunta 29
Si su respuesta fue negativa continúe con la pregunta 30

29. ¿Se le da seguimiento a la queja presentada?
 1) SI 2) NO

¿Por qué? _____

30. ¿La municipalidad cuenta con una guía de servicio al cliente para mejorar el servicio a los usuarios?
 1) SI 2) NO

31. ¿Existe alguna persona encargada de las quejas, reclamos y sugerencias de los usuarios?
 1) SI 2) NO

32. ¿Conoce que espera el usuario respecto al servicio al cliente?
 1) SI 2) NO

33. ¿Considera que se cuenta con el personal idóneo para prestar los servicios?
 1) SI 2) NO

¿Por qué? _____

34. ¿En qué medios dan a conocer los servicios que brindan la municipalidad?
 1) RADIO 2) TELEVISIÓN LOCAL 3) INTERNET
 4) FOLLETOS 5) PERIÓDICO 6) NINGUNO
 7) OTROS, especifique _____

35. ¿Tiene alguna sugerencia que pueda mejorar el servicio que le brinda la Municipalidad?

1) SI

2) NO

¡Gracias por su colaboración!

**BOLETA DE ENCUESTA
DIRIGIDA A AUTORIDADES MUNICIPALES**

Boleta de No. _____
Fecha _____

Objetivo: Recabar información para la determinación de las causas que provocan las deficiencias y dificultades en la prestación del servicio al cliente en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez.

Instrucciones: a continuación se presentan diversas preguntas que permitirán brindarle un mejor servicio, responda de manera clara y precisa de acuerdo a sus conocimientos y experiencias. La información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad.

I. Datos generales

Sexo:		Edad		Tiempo de laborar en la institución	
M	<input type="checkbox"/>	De 18 a 25 años	<input type="checkbox"/>	Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>
F	<input type="checkbox"/>	De 26 a 35 años	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
		De 36 a 45 años	<input type="checkbox"/>	De 4 a 6 años	<input type="checkbox"/>
		De 46 años o más	<input type="checkbox"/>	De 7 años o más	<input type="checkbox"/>
Grado de escolaridad					
Primaria	<input type="checkbox"/>	Básico	<input type="checkbox"/>	Diversificado	<input type="checkbox"/>
				Universitario	<input type="checkbox"/>
				Ninguno	<input type="checkbox"/>
Cargo que desempeña (opcional)					

II. Filosofía institucional

1. ¿La municipalidad cuenta con misión y visión?
 1) SI 2) NO 3) NO SABE

Si su respuesta fue afirmativa

¿Cuáles son? _____

2. ¿La municipalidad cuenta con valores institucionales?
 1) SI 2) NO 3) NO SABE

Si su respuesta fue afirmativa

¿Cuáles son? _____

3. ¿La municipalidad cuenta con objetivos institucionales?
 1) SI 2) NO 3) NO SABE

Si su respuesta fue afirmativa

¿Cuáles son? _____

4. Al momento de incorporarse a laborar en la municipalidad ¿se le brindó capacitación para el cargo que iba a ocupar?
 1) SI 2) NO

5. ¿La municipalidad brinda capacitaciones a los empleados de la institución?

1) SI

2) NO

6. ¿Considera que la tecnología con la que cuenta en la realización de su trabajo está actualizada?

1) SI

2) NO

¿Por qué? _____

7. ¿Cómo considera que es el ambiente de trabajo?

1) MALO

2) REGULAR

3) BUENO

4) MUY BUENO

¿Por qué? _____

8. ¿Considera que las condiciones físicas de las instalaciones son las adecuadas para el personal?

1) SI

2) NO

¿Por qué? _____

9. ¿Se le da mantenimiento a las instalaciones de la municipalidad?

1) SI

2) NO

Si su respuesta fue afirmativa

¿Cada cuánto tiempo? _____

III. Trabajo en equipo

10. ¿Cuándo el personal necesita apoyo se lo brindan?

1) SI

2) NO

3) A VECES

11. ¿Los resultados de su área se deben al trabajo en equipo?

1) SI

2) NO

3) A VECES

IV. Motivación

12. ¿Considera que los empleados están satisfechos con su trabajo?

1) SI

2) NO

¿Por qué? _____

13. ¿Con qué frecuencia se reconoce, aprecia y estimula el buen trabajo a los empleados?

1) NUNCA

2) A VECES

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

14. ¿Cómo considera el horario actual de trabajo?

1) MALO

2) REGULAR

3) BUENO

4) MUY BUENO

15. ¿Se siente orgulloso de trabajar para esta institución?

1) SI

2) NO

¿Por qué? _____

V. Cadena de mando

16. ¿Usted es el único que da indicaciones a las personas en su departamento?

- 1) SI 2) NO

Si su respuesta es negativa continúe con la pregunta 17
Si su respuesta fue afirmativa continúe con la pregunta 18

17. ¿De cuántas personas reciben órdenes?

- 1) DE 2 2) DE TRES O MÁS

18. ¿Cómo considera el trato que se les da a los empleados?

- 1) MALO 2) REGULAR 3) BUENO 4) MUY BUENO

VI. Información sobre el servicio

19. ¿Conoce cuáles son los servicios que presta la municipalidad?

- 1) SI 2) NO

Si su respuesta fue afirmativa

Mencione algunos _____

20. ¿Se le brinda capacitación a los empleados sobre el servicio al usuario?

- 1) SI 2) NO

21. ¿Considera que el servicio al usuario es importante?

- 1) SI 2) NO

¿Por qué? _____

22. ¿Cómo cree que es la prestación del servicio a los usuarios en la municipalidad?

- 1) MALA 2) REGULAR 3) BUENA 4) MUY BUENA

¿Por qué? _____

23. ¿Son escuchadas y tomadas en cuenta las opiniones y sugerencias para mejorar el servicio al usuario?

- 1) SI 2) LA ESCUCHAN PERO NO LAS TOMAN EN CUENTA
 3) ALGUNAS VECES 4) NUNCA

24. ¿La municipalidad cuenta con un departamento o persona que se encargue del servicio al usuario?

- 1) SI 2) NO

Si su respuesta fue afirmativa continúe con la pregunta 25
Si su respuesta fue negativa continúe con la pregunta 26

25. ¿Conoce las funciones de ese departamento?

- 1) SI 2) NO

Si su respuesta fue afirmativa

¿Cuáles son? _____

36. ¿La municipalidad evalúa el desempeño sobre el servicio que les da a los usuarios?
 1) SI 2) NO

37. ¿Ha recibido alguna queja de parte de algún usuario?
 1) SI 2) NO

Si su respuesta es afirmativa

¿De qué tipo? _____

Si su respuesta fue afirmativa continúe con la pregunta 28

Si su respuesta fue negativa continúe con la pregunta 29

38. ¿Se le da seguimiento a la queja presentada?
 1) SI 2) NO

¿Por qué? _____

39. ¿La municipalidad cuenta con una guía de servicio al cliente para mejorar el servicio a los usuarios?
 1) SI 2) NO

40. ¿Existe alguna persona encargada de las quejas, reclamos y sugerencias de los usuarios?
 1) SI 2) NO

41. ¿Conoce que espera el usuario respecto al servicio al cliente?
 1) SI 2) NO

42. ¿Considera que se cuenta con el personal idóneo para prestar los servicios?
 1) SI 2) NO

¿Por qué? _____

43. ¿Considera que la municipalidad cuenta con debilidades para prestar el servicio?
 1) SI 2) NO

¿Cuáles? _____

44. ¿Considera que la municipalidad cuenta con fortalezas para prestar el servicio?
 1) SI 2) NO

¿Cuáles? _____

45. ¿En qué medios dan a conocer los servicios que brindan la municipalidad?

- 1) RADIO 2) TELEVISIÓN LOCAL 3) INTERNET
 4) FOLLETOS 5) PERIÓDICO 6) NINGUNO
 7) OTROS, especifique _____

46. ¿Tiene alguna sugerencia que pueda mejorar el servicio que le brinda la Municipalidad?

- 1) SI 2) NO

¡Gracias por su colaboración!

**GUÍA DE ENTREVISTA
DIRIGIDA A LA AUTORIDAD MUNICIPAL**

1. ¿Cuál es su nombre?

2. ¿Cuánto tiempo tiene en laborar en la municipalidad?

3. ¿Cuáles son sus funciones?

4. ¿Cuenta la institución con una planeación estratégica (misión, visión, objetivos, valores)?

5. ¿Cuenta con una estructura formalmente establecida?

6. ¿Cuántos empleados laboran en la municipalidad?

7. ¿Qué servicio presta la municipalidad?

8. ¿Cuáles son los servicios más demandados?

9. ¿Qué problema es el que presenta actualmente la municipalidad?

10. ¿Cuál cree usted que es la principal causa de este problema?

11. ¿Cuenta la municipalidad con un departamento o encargado del servicio al cliente?

12. ¿Cuenta la institución con una guía para el servicio al cliente?

13. ¿Cómo considera la actitud de los trabajadores al atender a los usuarios?

14. ¿Cómo considera que es el servicio en la municipalidad?

Anexo 2

Boleta de encuesta dirigida al cliente externo

**BOLETA DE ENCUESTA
DIRIGIDA AL CLIENTE EXTERNO**

Boleta de No. _____
Fecha _____

Objetivo: Recabar información para la determinación de las causas que provocan las deficiencias y dificultades en la prestación del servicio al cliente en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez.

Instrucciones: a continuación se presentan diversas preguntas que permitirán brindarle un mejor servicio, responda de manera clara y precisa de acuerdo a sus conocimientos y experiencias. La información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad.

I. Datos generales

Sexo	Edad	Grado de escolaridad
M <input type="checkbox"/>	De 18 a 25 años <input type="checkbox"/>	Primaria <input type="checkbox"/>
F <input type="checkbox"/>	De 26 a 35 años <input type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>
	De 36 a 45 años <input type="checkbox"/>	Diversificado <input type="checkbox"/>
	De 46 años o más <input type="checkbox"/>	Universitario <input type="checkbox"/>
		Ninguno <input type="checkbox"/>

II. Información general del servicio prestado

- ¿Qué tipo de trámite o servicio fue solicitado a la municipalidad?

- ¿Cómo califica el servicio recibido?
 1) MALA 2) REGULAR 3) BUENA 4) MUY BUENA
- De acuerdo a lo que esperaba ¿Cómo fue el servicio?
 1) PEOR DE LO QUE SE ESPERABA 2) ASÍ COMO SE LO ESPERABA
 3) MEJOR DE LO QUE ESPERABA
- ¿La información que recibió para la realización del servicio fue?
 1) MALA 2) REGULAR 3) BUENA 4) MUY BUENA
- ¿Cómo le pareció la atención del personal de la municipalidad al requerir el servicio?
 1) MALA 2) REGULAR 3) BUENA 4) MUY BUENA
- ¿Cómo le pareció el tiempo que tuvo que esperar para que le atendieran?
 1) MALO 2) REGULAR 3) BUENO 4) MUY BUENO
- El momento que tuvo que esperar para adquirir el servicio ¿Cómo lo hizo?
 1) SENTADO EN SILLA 2) SENTADO EN EL PASILLO
 3) PARADO 4) OTRA, especifique _____
- ¿Cómo calificaría el procedimiento que lleva a cabo para realizar el servicio?
 1) FÁCIL 2) CLARO 3) DIFÍCIL 4) MUY COMPLICADO
- ¿Con qué frecuencia viene a solicitar algún servicio a la municipalidad?
 1) A VECES 2) SEGUIDO 3) CASI SIEMPRE

10. ¿Ha tenido algún problema con el servicio que ha venido a solicitar?
 1) SI 2) NO

Si su respuesta fue afirmativa

¿De qué tipo? _____

Si su respuesta fue negativa continúe con la pregunta 14

11. ¿Presentó alguna queja?
 1) SI 2) NO

¿De qué tipo? _____

Si su respuesta fue afirmativa continúe con la pregunta 12

Si su respuesta fue negativa continúe con la pregunta 14

12. ¿Le dieron seguimiento a la queja para resolver el problema?
 1) SI 2) NO

Si su respuesta fue afirmativa continúe con la pregunta 13

Si su respuesta fue negativa continúe con la pregunta 14

13. ¿Cómo fue el tiempo en resolver su problema?
 1) LENTO 2) REGULAR 3) RÁPIDO

14. ¿Qué medio considera que es mejor utilizar para presentar las quejas o sugerencias a la
Municipalidad para que pueda brindarle un buen servicio?

1) PERSONALMENTE 2) TELÉFONO 3) INTERNET
 4) BUZÓN DE QUEJAS 5) OTROS, especifique: _____

15. ¿De acuerdo al servicio que adquirió, usted se siente?

1) INSATISFECHO 2) INDIFERENTE 3) SATISFECHO
 4) MUY SATISFECHO

¿Por qué? _____

III. Declaraciones sobre las percepciones de las dimensiones

Instrucciones: califique el siguiente grupo de declaraciones de 1 a 7, de acuerdo a si la institución cumple con la característica descrita. La puntuación de 1 a 3 como insatisfecho, una puntuación intermedia de 4 como satisfecho y una puntuación de 5 a 6 como muy satisfecho

Dimensión de confiabilidad	Insatisfecho			Satisfecho	Muy Satisfecho		
	1	2	3	4	5	6	7
Cuando la municipalidad promete hacer algo por un tiempo determinado lo cumple.	1	2	3	4	5	6	7
Cuando usted tiene un problema, la municipalidad muestra interés por resolverlo.	1	2	3	4	5	6	7

Continúa...

Continuación...

La municipalidad realiza bien el servicio desde la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
La municipalidad proporciona sus servicios en el tiempo que promete hacerlo.	1	2	3	4	5	6	7
Dimensión de sensibilidad	Insatisfecho			Satisfecho	Satisfecho		
El tiempo de espera para ser atendido en la municipalidad ha sido rápido.	1	2	3	4	5	6	7
En la municipalidad los empleados ofrecen un servicio rápido a los usuarios.	1	2	3	4	5	6	7
En la municipalidad los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los usuarios.	1	2	3	4	5	6	7
Dimensión de seguridad	Insatisfecho			Satisfecho	Satisfecho		
El comportamiento de los empleados de la municipalidad le inspiran confianza.	1	2	3	4	5	6	7
En la municipalidad, los empleados son siempre amables con usted.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de la municipalidad están preparados para responder sus preguntas.	1	2	3	4	5	6	7
Se siente seguro al realizar sus trámites en la municipalidad.	1	2	3	4	5	6	7
Dimensión de empatía	Insatisfecho			Satisfecho	Satisfecho		
En la municipalidad le dan una atención personalizada.	1	2	3	4	5	6	7
La municipalidad cuenta horarios de trabajo convenientes para los usuarios.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de la municipalidad, comprenden las necesidades específicas que tienen los usuarios.	1	2	3	4	5	6	7
Dimensión de tangibles	Insatisfecho			Satisfecho	Satisfecho		
Los equipos que poseen en la municipalidad son modernos.	1	2	3	4	5	6	7
Las instalaciones de la municipalidad son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
La presentación de los empleados de la municipalidad es buena.	1	2	3	4	5	6	7
La municipalidad tiene áreas de espera adecuadas.	1	2	3	4	5	6	7

16. ¿A través de qué medios se entera de los servicios generales que ofrece la municipalidad?

- 1) RADIO 2) TELEVISIÓN LOCAL 3) INTERNET
 4) FOLLETOS 5) PERIÓDICO 6) NINGUNO
 7) OTROS, especifique _____

17. ¿En qué medios publicitarios prefiere recibir información acerca de los servicios y actividades que realiza la municipalidad?

- 1) RADIO 2) TELEVISIÓN LOCAL 3) INTERNET
 4) FOLLETOS 5) PERIÓDICO 6) VALLAS PUBLICITARIAS
 7) OTROS, especifique _____

¿Por qué ? _____

18. ¿Tiene alguna sugerencia que pueda mejorar el servicio que le brinda la municipalidad?

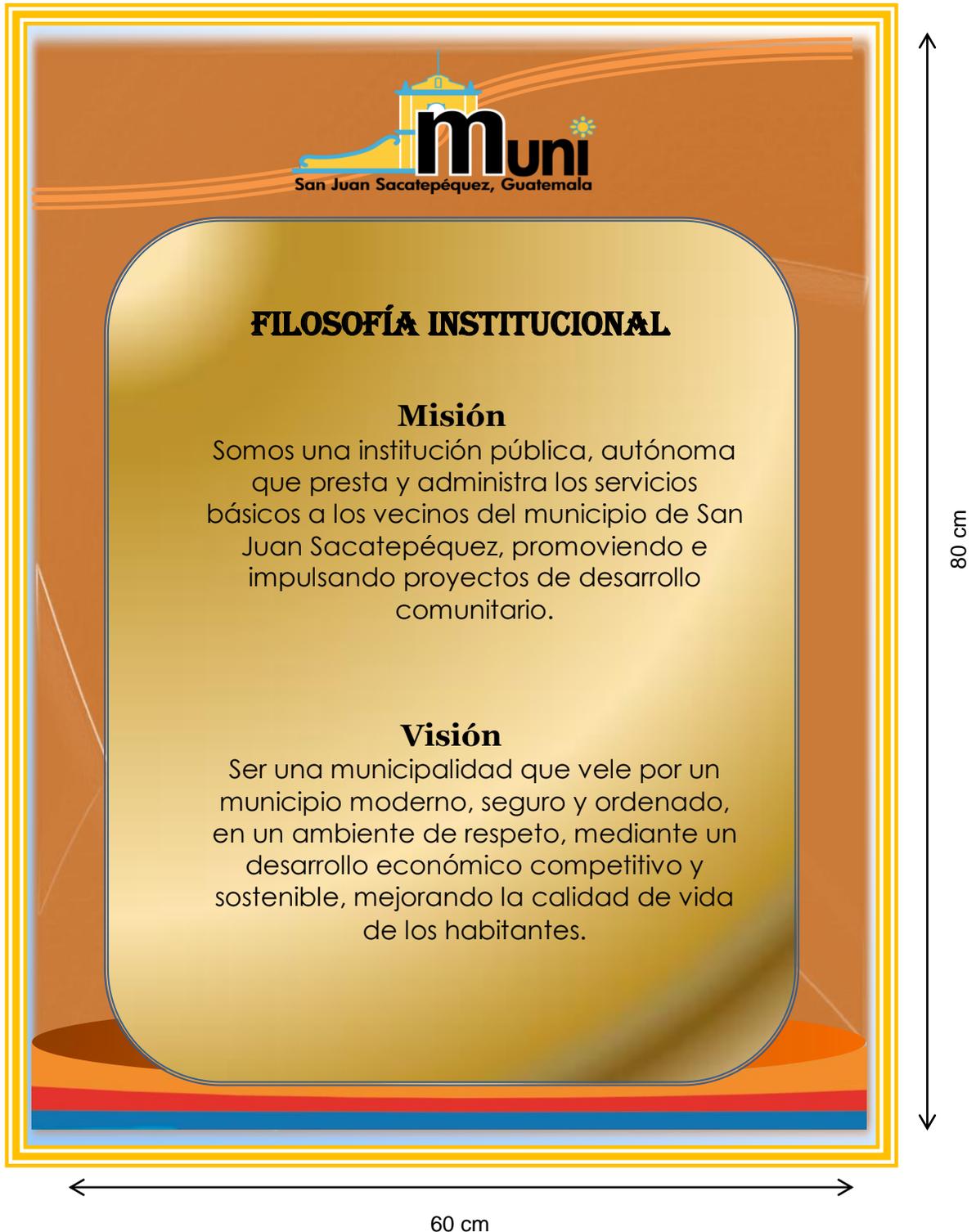
- 1) SI 2) NO

¡Gracias por su colaboración!

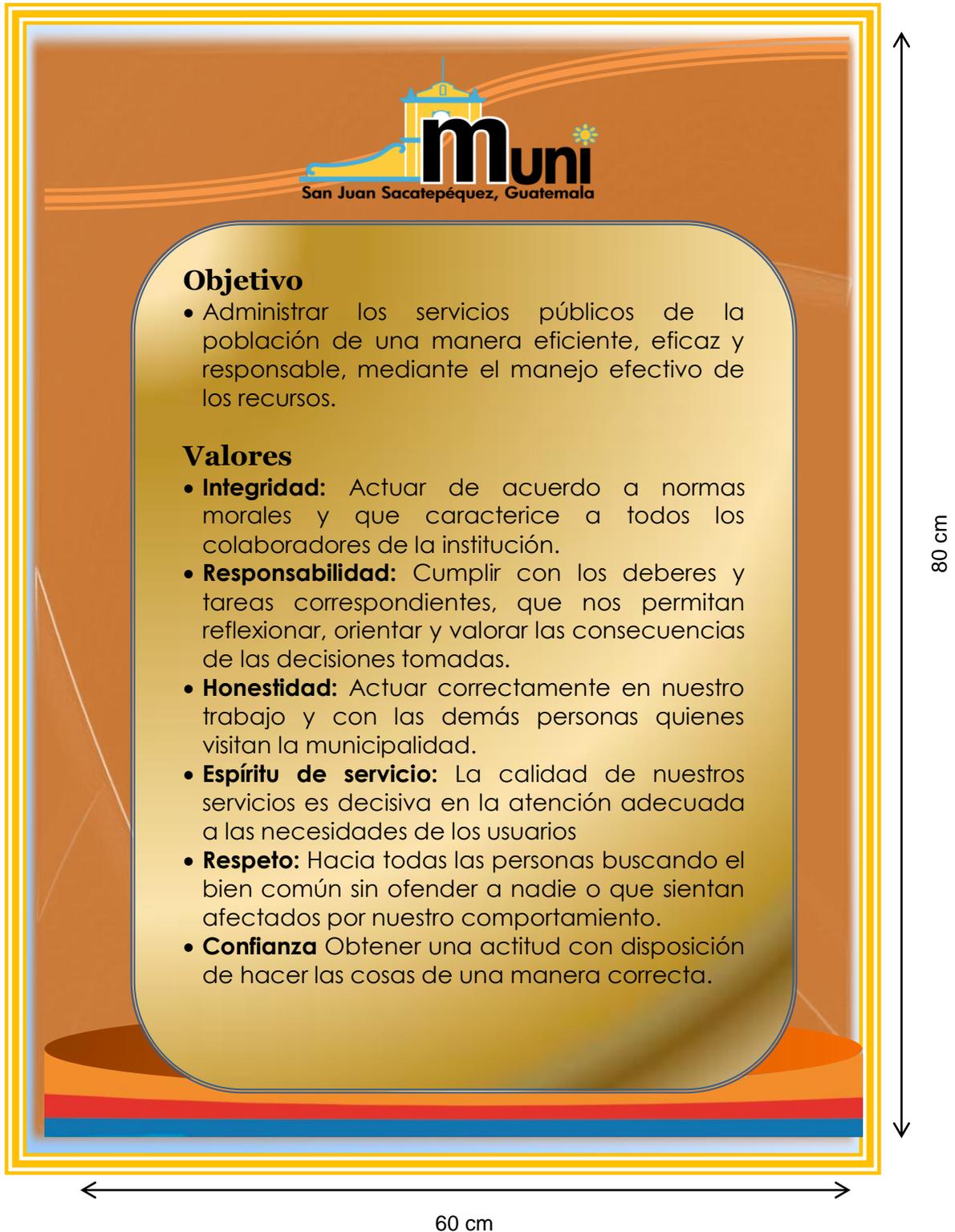
Anexo 3

**Diseño propuesto de plaqueta para
comunicar la filosofía institucional**

**Diseño propuesto de plaqueta para comunicar la filosofía institucional
(Misión y visión)**

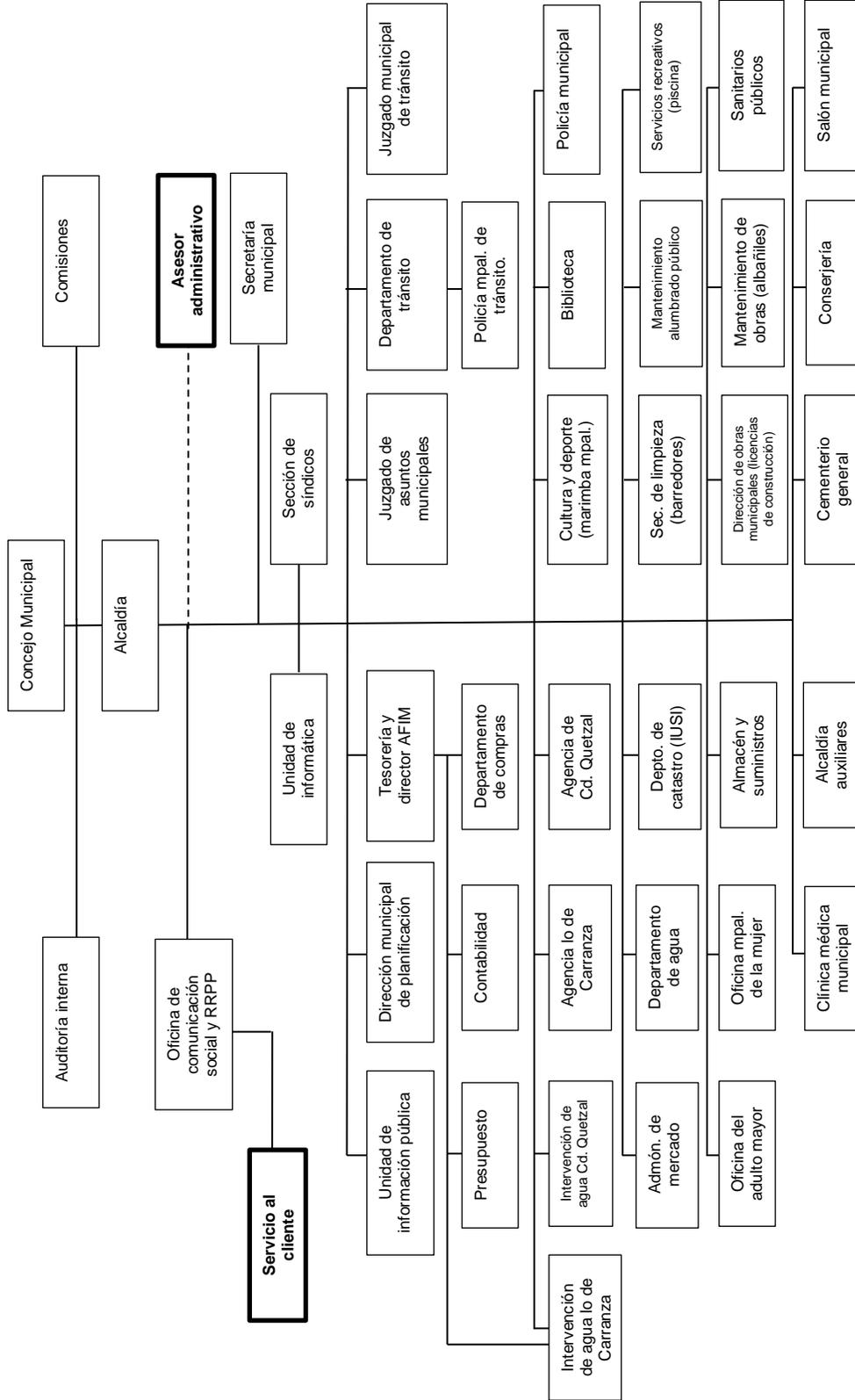


Diseño propuesto de plaqueta para comunicar la filosofía institucional (Objetivo y valores)



Anexo 4
**Propuesta de actualización de organigrama
general**

Organigrama general propuesto Municipalidad de San Juan Sacatepéquez



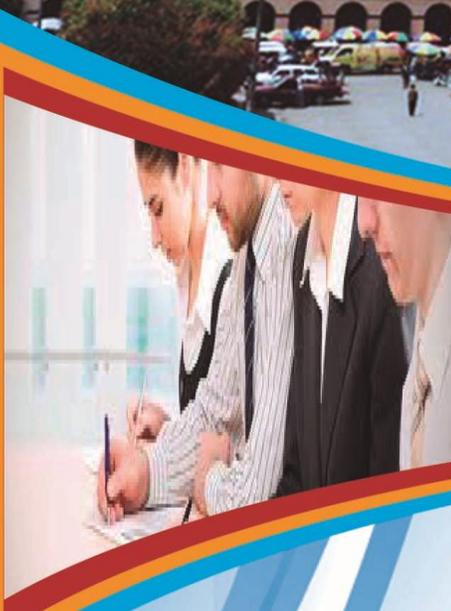
Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, enero 2013.

Anexo 5

**Diseño propuesto de guía de diagnóstico de
necesidades de capacitación (DNC)**



Guía de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación



**Administración
Fernando Bracamonte**

Índice

Contenido	Página
Introducción	i
1. ¿Qué es capacitación?	1
2. Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)	1
2.1. Objetivos del DNC	2
2.2. ¿Cuándo realiza un DNC?	2
2.3. Herramientas para la aplicación del DNC	3
2.4. Consideraciones para la aplicación del DNC	4
3. Enfoque del DNC con base al desempeño	5
4. Programa de evaluación del desempeño	6
4.1. Beneficios adquiridos con la evaluación del desempeño	7
4.2. Objetivos del programa	7
4.3. Políticas de la evaluación del desempeño	8
4.4. Periodo de evaluación del desempeño	8
4.5. Metodología	9
4.5.1. Comunicación del programa	9
4.5.2. Evaluación 360°	9
4.6. Responsables de la evaluación	10
4.7. Procedimiento de evaluación	10
4.8. Forma para la evaluación del desempeño	11
4.8.1. Cuadro de ponderación de factores	11
4.8.2. Formato de evaluación	12

Contenido	Página
4.8.3. Resumen de calificación	16
4.9. Seguimiento de los resultados.....	16
4.10. Mejoras del desempeño	17
4.10.1. Formato de aspectos a considerar en el plan de mejora ...	17
4.11. Sistema de retroalimentación	18
5. Contenido básico para el informe del DNC	18

Introducción

La capacitación es el proceso a través del cual se proporciona a los trabajadores las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo. Un DNC (Detección de Necesidad de Capacitación) tiene como finalidad descubrir, integrar y priorizar necesidades de capacitación a partir del análisis de las capacidades que le son requeridas a las personas para desempeñar adecuadamente las distintas actividades laborales.

Para realizar el DNC es necesario la evaluación del desempeño que es una herramienta de gestión muy útil que sirve para conocer de qué manera los conocimientos, habilidades y comportamientos de los colaboradores aportan al logro de los objetivos de la institución.

En la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez es primordial saber en qué grado se están cumpliendo o no los fines establecidos para mejorar la calidad de servicio al cliente, debido a esto se hace necesario evaluar el desempeño de los colaboradores. Debido a que, el personal debe ser capaz de resolver problemas relacionados con su labor, trabajar en equipo y comunicarse de manera efectiva con los usuarios.

1. ¿Qué es capacitación?

Es un proceso en la cual se dota o actualiza de conocimientos al personal de las empresas con el fin de incrementar la calidad y productividad de su trabajo. Para cumplir con esta finalidad la capacitación debe partir de un diagnóstico sistemático de las necesidades de capacitación de los colaboradores.



2. Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

Es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma. El DNC involucra una serie de etapas y desarrolla herramientas que buscan determinar objetivamente las demandas reales de mejoramiento de competencias laborales.

La falta de un diagnóstico de necesidades de capacitación puede ocasionar que se capacite por seguir lineamientos, ofreciendo cursos que no requiere el personal y que por tanto no contribuyen a su desarrollo laboral y a resolver los problemas de las empresas, provocando desinterés o rechazo por la capacitación.

2.1. Objetivos del DNC

- Elevar el nivel de desempeño y desarrollo de los colaboradores de la institución.
- Detectar las principales debilidades que impidan o afecten a la calidad de su cumplimiento.
- Involucrar a los jefes y autoridades de la municipalidad para los resultados actuales de sus equipos de trabajo, atención a los usuarios.
- Lograr la participación de todos los servidores públicos que conforman la municipalidad.
- Identificar quiénes son los colaboradores que requieren de capacitación, en qué y cuándo; así como, las características de dichas personas.

2.2. ¿Cuándo realizar un DNC?

a. La atención hacia un DNC puede derivar de:

- Problemas en la organización.
- Cambios de función o de puesto.

- Solicitudes del personal.
- Trabajo deficiente de los colaboradores.
- Prestación del servicio al cliente deficiente.
- Relaciones deficientes entre el personal.
- Excesivas quejas.
- Falta de interés en el trabajo.
- Comunicación ineficiente.
- Falta de integración.



b. Circunstancias que imponen un DNC, también pueden ser:

- Pasadas: experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.
- Presentes: las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.
- Futuras: prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

2.3. Herramientas para la aplicación del DNC

Es necesario contar con instrumentos (formatos) que registren la información compilada. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura. Se recomienda que los registros asienten información individual de las personas analizadas.

Los métodos y técnicas para obtener la información son diversos, entre ellas:

- Entrevista.
- Encuesta.
- Cuestionarios de evaluación de conocimientos.
- Evaluación de habilidades.
- Análisis de tareas por medio de lista de cotejo.
- Registro directo con registros observacionales.
- Escalas estimativa de desempeño.
- Escalas estimativa de actitudes.
- Observación.



2.4. Consideraciones para la aplicación del DNC

- Se desarrolla en un lugar sin distractores.
- Tiempo sugerido: de tres a cinco días.
- Los participantes no necesitan ser expertos en la materia, más bien requiere que sean participantes de la situación a analizar.
- Las técnicas y procedimientos que se realicen deben ser adecuados.
- Los participantes comparten sus puntos de vista sobre los principales problemas y tendencias derivadas del pasado y que consideran seguirán influyendo sobre un futuro predeterminado.

- Identificar nuevos problemas y tendencias que puedan surgir durante este período.
- Elaborar un cuadro del futuro deseable.
- Formular objetivos o situaciones concretas que servirán de plataforma alcanzar la situación ideal.
- Considerar las estrategias de acción que pueden apoyar el logro de los resultados.
- Determinar las políticas posibles a considerar para asegurar el logro de los objetivos.
- Asumir compromisos de colaboración en las diversas fases o etapas a desarrollar.
- Un grupo muy heterogéneo puede manipular la participación de los colaboradores menos expertos. Para ello, debe cuidarse el trabajo con equipos proporcionados, en los que las diversas tendencias sean convenientes.

3. Enfoque del DNC con base al desempeño

- Se parte de un análisis del inventario de personal.
- Se analiza el desempeño real del trabajador a través de una evaluación del desempeño o la medición de cumplimiento de objetivos.

- Se cuantifican las definiciones del desempeño del trabajador contrastando el desempeño real con el desempeño esperado.
- Se analizan las causas de las deficiencias en el desempeño del trabajador, mediante un diagrama de causa-efecto, para determinar si son necesidades organizacionales o necesidades de capacitación.
- Si son necesidades de capacitación, se diseñan los programas de capacitación adecuados, para mejorar el nivel de desempeño del trabajador.

4. programa de evaluación del desempeño

Es una herramienta de gestión muy útil que sirve para conocer de qué manera los conocimientos, habilidades y comportamientos de los colaboradores aportan al logro de los objetivos de la institución.



4.1. Beneficios adquiridos con la evaluación del desempeño

- **Selección:** mediante la evaluación del desempeño, se pueden definir el perfil en lo referente a conocimientos y cualidades de las personas que deberían incorporarse a un puesto específico.
- **Formación:** a través de la evaluación, se detectan las áreas de mejora, constituyendo éstas, un dato fundamental para la elaboración de un plan de formación integral individual y grupal.
- **Comunicación interna:** la evaluación del desempeño implica un proceso de comunicación entre responsable y colaborador.
- **Motivación:** el reconocimiento tanto favorable como desfavorable de los responsables hacia sus colaboradores, es un mecanismo que puede facilitar la motivación dentro de la organización.

4.2. Objetivos del programa

- Lograr un rendimiento superior en los colaboradores que se vea reflejado en los resultados de la institución.
- Evaluar de forma continua, sistemática, permanente y uniforme el nivel de actuación en el cargo de cada trabajador.
- Estimular y motivar al trabajador, dándole a conocer aspectos positivos y negativos de su actuación, con el fin de brindarle la oportunidad de mejorar la ejecución de las actividades.

- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Mejorar la comunicación entre los colaboradores y sus jefes directos.

4.3. Políticas de la evaluación del desempeño

- La evaluación deberá ser lo más objetiva posible libre de toda opinión desfavorable.
- El empleado deberá ser capacitado o recompensado de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación.
- La comisión de evaluación deberá estar integradas por personal altamente calificado.
- Cada empleado podrá proponer cambios y reformas al sistema de evaluación del desempeño.
- Todo empleado deberá conocer los resultados de la evaluación.
- Si el empleado con calificación deficiente no modifica cambia su rendimiento en un tiempo determinado, se le hará un llamado de atención por escrito.

4.4. Período de evaluación del desempeño

- El período para evaluar el desempeño de los colaboradores de la municipalidad puede variar según la necesidad de la institución, sin embargo, se recomienda realizarla cada seis meses.

4.5. Metodología

4.5.1 Comunicación del programa

Para iniciar el programa de evaluación del desempeño es necesario que se comunique a los colaboradores de cada departamento los objetivos e importancia para la institución de realizar dicha evaluación.

4.5.2 Evaluación 360°

En los procesos tradicionales únicamente el superior inmediato realiza la evaluación de cada uno de sus subordinados, que algunas veces se ve influida, tanto positiva como negativamente, por aspectos subjetivos de la persona que no tiene relación directa con su desempeño en el puesto de trabajo.

Para obtener un resultado objetivo se ha implantado en las organizaciones lo que se denomina evaluación de 360°. Este es un sistema para calificar el desempeño en que participan otras personas que conoce al evaluado. Es una manera sistemática de obtener de obtener opiniones de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al colaborador la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento y dar a las autoridades información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Dentro de los principales usos que se da a la evaluación se encuentran las siguientes:

- a. Medir el desempeño del personal.
- b. Medir las competencias.
- c. Diseñar programas de capacitación.



4.6. Responsables de la evaluación

El programa de evaluación del desempeño, es una propuesta que deberá ser implementada por las autoridades municipales quienes formarán una comisión para llevar a cabo dicho proceso.

4.7. Procedimiento de evaluación

- Determinar las áreas a evaluar.
- Formar la comisión de evaluación.
- Establecer las fechas de evaluación al personal.
- Establecer modalidades y parámetros de evaluación.
- Elaborar los instrumentos de evaluación.
- Asignar a los evaluadores para cada área y para cada empleado.

- Proveer los instrumentos a los evaluadores.
- Proceder a la aplicación de la evaluación.
- Proceder a la calificación de la evaluación.
- Registrar y analizar resultados obtenidos de las evaluaciones.
- Realizar la retroalimentación y entrega de los resultados.

4.8. Forma para la evaluación del desempeño

El programa de evaluación del desempeño, consta de ocho áreas a examinar que se calificarán en una escala de 1 a 5 puntos que representan los siguientes parámetros:

4.8.1 Cuadro de Ponderación de Factores

PONDERACIÓN DE FACTORES	
CALIFICACIÓN	RANGO
EXCELENTE	5
MUY BUENO	4
BUENO	3
REGULAR	2
DEFICIENTE	1

A continuación se presenta el formato para medir el desempeño de los colaboradores de la municipalidad.

4.8.2 Formato de evaluación

Evaluación del Desempeño		
Periodo de evaluación:	Fecha de evaluación:	
Apellidos y nombres del colaborador:		
Puesto:	Fecha de ingreso:	Dependencia:
Tipo de Evaluador: Superior jerárquico <input type="checkbox"/> Subalterno <input type="checkbox"/> Compañero <input type="checkbox"/> Autoevaluación <input type="checkbox"/>		
Datos del Evaluador		
Código trabajador :	Puesto:	Apellidos y nombre:
Instrucciones: Lea detenidamente cada criterio de evaluación, con el fin de examinar objetivamente la actuación del personal y anote en el recuadro vacío con una "X" la calificación que corresponda a cada factor según el rango y criterio elegido. Al finalizar copie los punteos en el cuadro resumen.		

Asistencia y puntualidad	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. Frecuentemente se presenta tarde y/o falta a sus labores.					
2. Eventualmente se presenta tarde y/o falta a sus labores.					
3. Se presenta puntualmente a su puesto de trabajo y casi nunca falta.					

Continúa...

Continuación...

4. Se presenta con la debida antelación a su puesto de trabajo y nunca falta, sin razón justificada.					
Comunicación	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. Es poco accesible y se le dificulta expresar y recibir información.					
2. Es accesible para recibir y expresar información.					
3. Aprovecha al máximo las oportunidades de expresar o recibir información y hace buen uso de la misma.					
Conocimiento del Puesto	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. Conocimientos superficiales, fallas graves en el trabajo.					
2. Conocimientos limitados fallas frecuentes.					
3. Conocimientos necesarios pocas fallas.					
4. Conocimientos suficientes trabajo eficiente.					
Creatividad	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. Es rutinario, se limita a seguir instrucciones y no presenta sugerencias útiles.					
2. Algunas veces aporta sugerencias para mejorar el desempeño de sus labores.					
3. Frecuentemente aporta ideas prácticas tendientes a mejorar procedimientos de trabajo.					
4. Siempre busca la manera de mejorar los procedimientos y actividades a su cargo de otras áreas.					

Continúa...

Continuación...

Cooperación	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. Presta su colaboración cuando se le solicita, pero no por su propia voluntad.					
2. Regularmente colabora con su grupo de trabajo.					
3. Muestra disposición espontánea a colaborar.					
4. Siempre presta su colaboración en forma sincera y su participación es entusiasta y activa.					
Liderazgo	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. Tiende a seguir el comportamiento del grupo, su influencia es muy pobre o negativa.					
2. Evita dirigir y tiene poca influencia en el grupo.					
3. Posee habilidad para dirigir personas mantiene influencia moderada.					
4. Particularmente hábil para dirigir personas influye considerablemente en el grupo de forma positiva.					
Productividad	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. No entrega los informes a tiempo y no sigue los lineamientos necesario para la ejecución de su presupuesto.					
2. Tiene dificultad para cumplir con la entrega de informes y constantemente pide asesoría en la ejecución de su presupuesto.					
3. Entrega oportunamente los informes necesarios y sigue los lineamientos necesario en su presupuesto.					
4. Supera el rendimiento y la entrega y ejecuta con precisión su presupuesto.					

Continúa...

Continuación...

Trabajo en equipo	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. No le agrada el trabajo en equipo ni se interesa en mejorar las relaciones con sus compañeros.					
2. Trabaja con poca disposición con el equipo de trabajo y su integración es aceptable.					
3. El aporte va más allá de lo requerido, identificándose con las metas organizacionales contribuyendo al alcance de las mismas.					
4. Se distingue por ser un excelente elemento del equipo de trabajo, motivando y contribuyendo al grupo para la obtención de las metas organizacionales.					
Servicio al cliente	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. Ofrece el servicio esperado por su cliente interno y externo con rapidez, eficiencia.					
2. Demuestra interés en identificar las necesidades de sus clientes internos y externos.					
3. El comportamiento le inspiran confianza a los usuarios.					
4. Atiende a las personas amablemente.					
5. Está preparado para responder las preguntas de los usuarios.					

4.8.3 Resumen de calificación de factores

No.	Factor	Resumen de punteos
1	Asistencia y puntualidad	
2	Comunicación	
3	Conocimiento de Puesto	
4	Cooperación	
5	Liderazgo	
6	Productividad	
7	Trabajo en equipo	
8	Servicio al cliente	
Puntaje Total		
Porcentaje (Total/180)*100		

4.9. Seguimiento de los resultados

El análisis de los resultados será realizado por la comisión responsable con el apoyo de todas las autoridades municipales; el período de tiempo para realizar las entrevistas de retroalimentación será planificado por los jefes de departamento, después de haber llevado a cabo la evaluación a todo el personal de la institución.

4.10. Mejoras del desempeño

El jefe de cada departamento recibirá los resultados finales, deberá separar los resultados satisfactorios (empleados que obtuvieran calificación arriba de 3 puntos), a los cuales se les compensará según la estrategia 3. Asimismo, tomará en cuenta las notas insatisfactorias que de acuerdo con el resultado de cada factor de la forma, se procederá a implementar un programa de mejoramiento de su desempeño.

4.10.1. Formato de aspectos a considerar en el plan de mejora

Factores a mejorar	Causas	Acciones de mejora	Fecha de revisión del avance de las acciones

4.11. Sistema de retroalimentación

Después de realizar la evaluación del desempeño a los colaboradores es necesario dar a conocer los resultados de éste a cada uno. Se le enviará una carta a cada empleado que tuvo una buena ponderación, que contendrá los aspectos en los que ha demostrado un desempeño superior. También se le informará de la misma manera a los empleados que obtuvieron calificación baja y se les notificará en los aspectos que deben mejorar.

Por lo que el proceso de retroalimentación no culmina solo con la entrega de resultados a los empleados, es necesario mantener una continua evaluación de manera de ir mejorando el desempeño del personal.

Los responsables de la comisión deben realizar un seguimiento permanente al trabajo del colaborador con la finalidad de generar retroalimentación constructiva y constante.

5. Contenido básico para el informe del DNC

Un reporte del DNC debe detallar lo siguiente:

- Nombre de la organización o empresa.
- Título del estudio.

- Fecha de elaboración.
- Responsable principal y colaboradores en el estudio (con firmas de responsiva).
- Índice o capitulo del documento, con la paginación respectiva.
- Introducción, antecedentes que dio motivo al DNC.
- Justificación.
- Resumen del documento.
- Método de trabajo.
- Características del personal del que se obtuvo información.
- Apoyos materiales (formatos e instrumentos).
- Procedimiento.
- Resultados.
- Recomendaciones para próximos estudios.
- Anexos de toda evidencia que permita el análisis del estudio.



Anexo 6

**Diseño propuesto de cartelera para publicar
los cumpleaños de los empleados
correspondientes de cada mes**

Diseño propuesto de cartelera para publicar los cumpleaños de los empleados correspondientes de cada mes

LA
MUNICIPALIDAD
LE DESEA



FELIZ
CUMPLEAÑOS

NOMBRE Y APELLIDO	PUESTO	FECHA
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____



San Juan Sacatepéquez, Guatemala

35 cm

25 cm

Anexo 7

**Diseño propuesto de diploma de
reconocimiento para el colaborador
destacado del mes**

Diseño propuesto de diploma de reconocimiento para el colaborador destacado del mes




Muni
San Juan Sacatepéquez, Guatemala

La Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, otorga el siguiente diploma de reconocimiento a:

Nombre del colaborador _____

Por su esfuerzo y dedicación en las labores realizadas en la municipalidad, siendo nombrado como “Colaborador destacado”

San Juan Sacatepéquez de ____ de 2 ____

Firma alcalde

Anexo 8

Diseño propuesto de uniforme camisa tipo polo para los colaboradores

Diseño propuesto de uniforme camisa tipo polo para los colaboradores



Anexo 9

Diseño propuesto de carné para los colaboradores

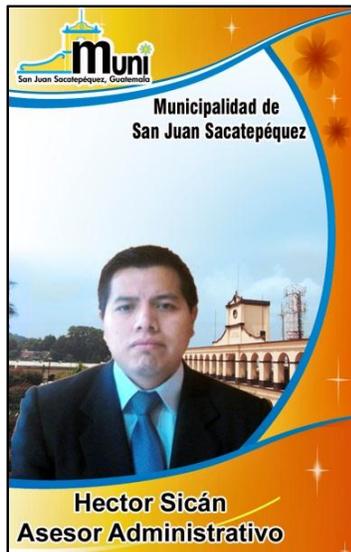
Diseño propuesto de carnet para los colaboradores



Porta carnet rígido vertical



Cinta serigrafiada con el nombre de la institución



Carné pvc, tiro

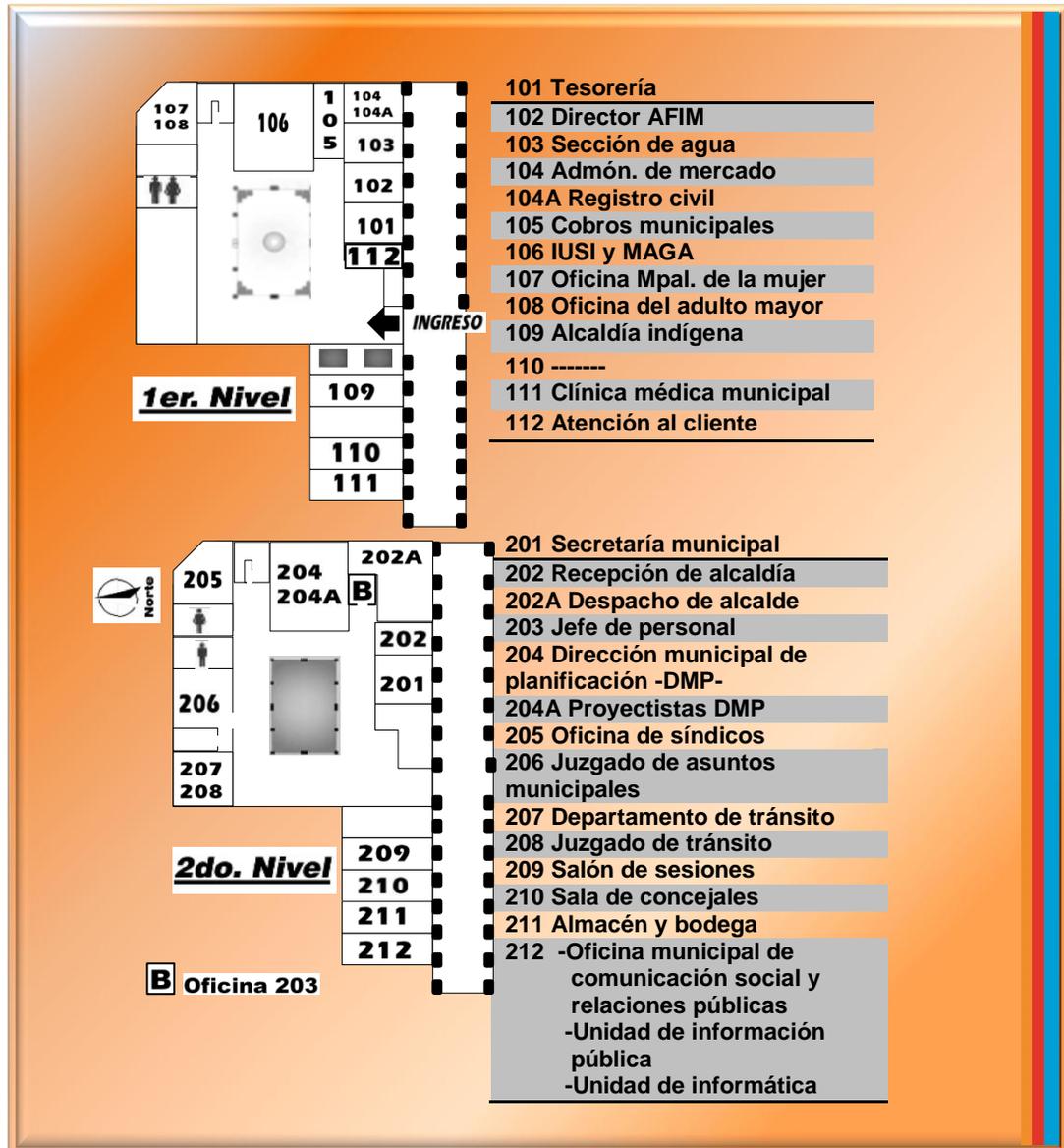


Carné pvc, retiro

Anexo 10

**Diseño propuesto de directorio de ubicación
y banner con base**

Diseño propuesto de directorio de ubicación en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala



**Diseño propuesto de banner para el directorio de ubicación en la
Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala**

DIRECTORIO MUNICIPAL

1er. Nivel

- 101 Tesorería
- 102 Director AFIM
- 103 Sección de agua
- 104 Admón. de mercado
- 104A Registro civil
- 105 Cobros municipales
- 106 IUSI y MAGA
- 107 Oficina Mpal. de la mujer
- 108 Oficina del adulto mayor
- 109 Alcaldía indígena
- 110 -----
- 111 Clínica médica municipal
- 112 Atención al cliente

2do. Nivel

- 201 Secretaría municipal
- 202 Recepción de alcaldía
- 202A Despacho de alcalde
- 203 Jefe de personal
- 204 Dirección municipal de planificación -DMP-
- 204A Proyectistas DMP
- 205 Oficina de sindicatos
- 206 Juzgado de asuntos municipales
- 207 Departamento de tránsito
- 208 Juzgado de tránsito
- 209 Salón de sesiones
- 210 Sala de concejales
- 211 Almacén y bodega
- 212 -Oficina municipal de comunicación social y relaciones públicas
- Unidad de información pública
- Unidad de informática

muni
San Juan Sacatepéquez, Guatemala



63"

← 24" →

24"

Anexo 11

**Diseño propuesto de guía para la calidad del
servicio al cliente**



Guía para la calidad del servicio al cliente



**Administración
Fernando Bracamonte**

Índice

Contenido	Página
Introducción.....	i
1. Objetivos.....	1
2. La institución	2
2.1. Misión.....	2
2.2. Visión.....	2
2.3. Objetivo.....	3
2.4. Valores.....	3
3. El cliente.....	4
3.1. ¿Por qué el vecino es cliente?.....	4
3.2. El cliente también es.....	4
4. Calidad de servicio.....	5
4.1. ¿Cómo lograr la calidad en el servicio?.....	5
4.2. Dimensiones de la calidad.....	6
4.3. Cultura de servicio.....	7
4.3.1. ¿Qué hacer para que exista una cultura de servicio en la la institución?.....	7
5. Atención al usuario.....	8
5.1. Cortesía hacia los usuarios.....	9
6. Comunicación con el usuario.....	12
6.1. Comunicación verbal.....	12
6.2. Atención telefónica.....	14
7. Aspecto físico.....	18
7.1. Lineamientos para tener una mejor presentación personal.....	18

Contenido	Página
8. Aspectos importantes sobre la prestación del servicio.....	20
8.1. Quejas.....	20
8.2. ¿Cómo comportarse con un usuario insatisfecho?.....	21
8.3. ¿Cómo afecta a la institución un usuario insatisfecho?.....	23
8.4. ¿Qué busca un usuario al presentar una inconformidad?.....	23
8.5. ¿Cómo ayudar a los usuarios inconformes?.....	24
9. Trabajo en equipo.....	25
9.1. Requisitos para el trabajo en equipo.....	25
9.2. Trabajo en equipo y atención al usuario.....	26
9.3. Trabajando en equipo en la municipalidad.....	28

Introducción

En la actualidad los clientes son cada vez más exigentes, buscan buena atención, ambiente agradable, comodidad y trato personalizado. Por lo que el objetivo de un buen servicio es la satisfacción del cliente, lo que permite producir percepciones positivas del servicio que presta la institución.

La calidad en el servicio depende de la cultura y actitudes de todo el personal de la institución, por lo tanto para brindar un servicio de calidad se debe cultivar una cultura enfocada al servicio, en que se formen colaboradores que brinden un buen servicio en la atención a los usuarios.

El presente documento es una guía que contiene lineamientos orientadas a la calidad de servicio, que servirá como herramienta para que los colaboradores puedan brindar una buena atención a los usuarios de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez y por ende mejorar la imagen de la institución.

1. Objetivos

1. Estandarizar los procesos de atención al cliente para entregar el servicio de una manera eficiente.
2. Lograr que los colaboradores conozcan cómo actuar y resolver diversas situaciones ante los usuarios al momento de requerir algunos de los servicios.
3. Mejorar la percepción de los clientes externos con respecto a la calidad del servicio al cliente de la institución, en un período de un año.
4. Mejorar el desempeño de cada uno de los colaboradores, otorgando un servicio al cliente de calidad.
5. Crear una cultura de servicio en la municipalidad.
6. Lograr la satisfacción de las expectativas de los usuarios



2. La institución

2.1. Misión

Somos una institución pública, autónoma que presta y administra los servicios básicos a los vecinos del municipio de San Juan Sacatepéquez, promoviendo e impulsando proyectos de desarrollo comunitario.

2.2. Visión

Ser una municipalidad que vele por un municipio moderno, seguro y ordenado, en un ambiente de respeto, mediante un desarrollo económico competitivo y sostenible, mejorando la calidad de vida de los habitantes

2.3. Objetivo

- Administrar los servicios públicos de la población de una manera eficiente, eficaz y responsable, mediante el manejo efectivo de los recursos.

2.4. Valores

- **Integridad:** actuar de acuerdo a normas morales que caracterice a todos los colaboradores de la institución.
- **Responsabilidad:** cumplir con los deberes y tareas correspondientes, que permitan reflexionar, orientar y valorar las consecuencias de las decisiones tomadas.
- **Honestidad:** actuar correctamente en el trabajo y con las demás personas quienes visitan la municipalidad.
- **Espíritu de servicio:** la calidad del servicio es decisiva en la atención adecuada de las necesidades de los usuarios.
- **Respeto:** hacia todas las personas buscando el bien común sin ofender a nadie o que sientan afectados por nuestro comportamiento.
- **Confianza:** obtener una actitud con disposición de hacer las cosas de una manera correcta.

3. El cliente

Un cliente es la persona que utiliza con frecuencia los servicios de un profesional, empresa o institución.



3.1. ¿Por qué el vecino es cliente?

El usuario que visita la municipalidad es considerado cliente por el hecho que llega a solicitar algún servicio para obtener algún beneficio y satisfacer alguna necesidad.

3.2. El cliente también es:

- La persona más importante de toda institución y la fuente de ingresos para operar.
- El usuario no depende de los servicios, la institución depende absolutamente de él.
- El usuario no es una interrupción en el trabajo ya que es el objetivo del mismo.
- Alguien con quien no se debe discutir sino que apoyarlo.
- Definitivamente, sin el “cliente” la institución tendría que cerrar.

4. Calidad de servicio

La calidad es brindar un servicio excelente, enfocado y orientado hacia los usuarios, con el fin de prestar un servicio que supere sus expectativas.



4.1. ¿Cómo lograr la calidad en el servicio?

La calidad se logra a través del buen servicio que se les brinda a los usuarios, aumentando el grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones o las distintas necesidades que tienen.

Para brindar una buena atención a los usuarios se debe pensar en ellos, identificar sus necesidades y los beneficios que esperan de los servicios, también hay que evaluar la actitud en todo momento con los vecinos, averiguar si lo que se realiza este bien o no, y tratar de mejorar en todo momento la prestación de servicio a todas las personas.



4.2. Dimensiones de la calidad

Las dimensiones representan la forma en que los usuarios organizan la información sobre la calidad del servicio en su mente, existen cinco dimensiones que son definidas como motivadores de la calidad del servicio, las cuales se definen a continuación:

a) Confiabilidad

La municipalidad debe tener la capacidad para desempeñar y cumplir el servicio que haya prometido, en forma segura y precisa.

b) Sensibilidad

Los colaboradores de la institución deben ayudar a los usuarios a que el servicio se realice con buen estándar de atención y prontitud frente a las consultas, reclamos y problemas de los mismos.

c) Seguridad

Es el conocimiento, cortesía, habilidad de los empleados y la capacidad de la municipalidad para inspirar al usuario credibilidad y confianza.

d) Empatía

Es la atención personalizada y cuidadosa que la municipalidad proporciona a sus clientes. La finalidad de esta dimensión es transmitir por medio de un buen servicio que los clientes son únicos y especiales.

e) Tangibles

Es la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación, por lo que deben mantenerse limpios y ordenados debido a que esta dimensión transmite la imagen del servicio que los usuarios toman en cuenta para evaluar la calidad del servicio.

4.3. Cultura de servicio

Para que exista una cultura de servicio en la municipalidad, los colaboradores deben comprender que es necesario superar las expectativas de los usuarios y que máxima prioridad sea la satisfacción de los mismos, así mejorar el servicio y por ende la imagen de la municipalidad.

4.3.1. ¿Qué hacer para que exista una cultura de servicio en la institución?

1. **Conocer al cliente:** identificar las necesidades del usuario, es el primer paso para poder ofrecerle un buen servicio.
2. **Ser responsables:** definir las responsabilidades de cada departamento, cada grupo de trabajo y cada empleado en relación con el cliente.
3. **Ofrecer respuestas:** diseñar y aplicar los sistemas adecuados de respuesta al cliente de manera eficaz y rápida, según las necesidades de cada usuario.
4. **Mantener la calidad:** destacar la calidad en los servicios, conservando la buena actitud y atención a los usuarios y no caer en la desesperación, la presión y el estrés.
5. **Compromiso:** todos los colaboradores deben involucrarse e identificarse con la satisfacción al usuario. también deben entender la importancia de la satisfacción del cliente para el eficiente funcionamiento y mejora continua en la institución.

5. Atención al usuario

La atención al usuario demanda cortesía, deseo de ayudar, entusiasmo, empatía, puntualidad. Se debe tratar al usuario como la persona más importante y la razón de ser del trabajo. El servicio también requiere de la mejora de los procesos internos que hacen contacto con el usuario ya que nada se gana si la atención al usuario es excelente, pero los procesos no lo son.



Recuerde que, para prestar un servicio excelente al cliente en cualquier empresa, está en entender que el éxito no viene dado por el producto, sino por el servicio que dicho producto lleva consigo.

5.1. Cortesía hacia los usuarios

a. Sonría al usuario

- Si sonrío a alguien primero, generalmente le devolverán la sonrisa. Si sonrío, es probable que el usuario también tienda a sonreír. Muestre una sonrisa real, no finja, porque el usuario se dará cuenta fácilmente.

b. Salude al usuario

- En el momento en que entre en contacto con un usuario, debe llevar la iniciativa con el saludo. Sonría y diga, de acuerdo con la hora del día: “Buenos días”, “Buenas tardes”, “Buenas noches” es la forma adecuada. Saludar es un gesto de cortesía, una manifestación de amabilidad y cordialidad hacia las personas quienes visitan la institución.
- En la municipalidad no es habitual que los empleados den la mano al saludar (de hecho ese exceso de atención puede crear desconfianza en el cliente). Estrechar la mano es más propio de circunstancias en las que recibimos a proveedores. En este caso se debe emplear un apretón de manos firme y breve para proyectarse como una persona cálida y segura de sí misma. Para dar la mano no tiene que esperar a que sea el usuario quien lleve la iniciativa.

c. Ofrezca su ayuda de inmediato

- Para hacerlo, implemente la frase “¿En qué le puedo servir?” o “¿En qué le puedo ayudar?”, esto deja la sensación de que reconoció al usuario y que puede contar con usted.

d. Ante una puerta

- Se debe ceder el paso a los clientes. No obstante cuando el colaborador los dirige, lo adecuado es que camine por delante de ellos para indicarles por dónde avanzar.

e. Si los clientes deben sentarse

- Ofrezca el mejor asiento, el más cómodo y mejor orientado hacia la atención personalizada.

f. La puntualidad

- Es una de las más evidentes muestras de educación y cortesía.
 - En las entregas de documentos.
 - Si ha concertado una hora con el vecino.
 - En las llamadas telefónicas.
 - Con los horarios de apertura de la oficina.

a. Recuerde tan importante es recibir como despedir correctamente

- No debe descuidar la despedida dado que es el último eslabón de la atención al cliente y la impresión que se llevará de la municipalidad. Mantenga una actitud cordial y amable sea cual sea el resultado de la visita del cliente.
- **Según sea el caso usted puede:**
 - Acompañarle hasta la salida.
 - Facilitarle la apertura de la puerta.
 - Un “adiós, muchas gracias” acompañado de una actitud cordial sería una perfecta despedida.
 - Un “estamos para servirle” “esperamos que vuelva pronto” es también una buena forma para dar la despedida.



6. La comunicación con el usuario

La eficacia de la comunicación depende tanto del que escucha como del que habla, pero para comunicarnos bien y de modo decisivo con el público debe tener en cuenta algunas consideraciones. Una persona que es comunicativa por naturaleza lo va a tener más fácil para aprender y poner en práctica estas habilidades de comunicación aunque, los demás con esfuerzo, podrá mejorar mucho en este aspecto, fundamental para la atención al cliente.

La comunicación mejora la motivación, porque las personas se sienten más aceptadas y comprometidas.

6.1. Comunicación verbal

a. Elementos de la comunicación verbal

- **Confianza:** es necesario crear un ambiente de confianza cuando se está atendiendo al usuario, mostrando interés en darle un buen servicio y satisfacer sus necesidades. Para ello es necesario seguir las siguientes indicaciones:
- **Sea sencillo:** evite tecnicismos, siglas que no sean comprensibles, y explicaciones complejas.
- **Sonría:** una sonrisa transmite confianza.
- **Convicción:** su actitud corporal y tono de voz deben ser decisivas, identificándose con el usuario.

b. Aspectos que impiden la buena comunicación verbal.

- No sea prepotente, sea modesto al presentar sus ideas y paciente mientras escucha.
- No sea egocéntrico (es que yo, porque yo, entre otros).
- Corregir al oyente (está equivocado, no me ha entendido).
- Lapsos o mente en blanco (eheee, sabe queee, esteee).
- Falta de habilidad interpretativa o narrativa.
- Diferencias de lenguaje.
- Timidez o indiferencia.

c. Frases que se deben evitar en la comunicación verbal.

Se debe tener cuidado con frases negativas para no perder la confianza del usuario, tales como:

- ¿Entiende?, implica que el usuario es poco inteligente.
- ¿Pero es que no ha leído el documento, señor?
- ¿Y qué esperaba?
- Creo que anda en el baño o tomando café.
- Él está ocupado resolviendo un asunto importante. Recuerde, nada es más importante que el usuario.
- Es que yo no me encargo de eso. Lo siento.
- Eso era antes. Ahora lo hacemos diferente.
- Eso nada tiene que ver conmigo. Es en otro lado.
- Espere un momento. Tengo una llamada. El usuario presencial, es primero que el teléfono.
- Estoy muy ocupado en este momento.

- Mire señor, mejor vuelva cuando tenga todo listo.
 - No sea impaciente, por favor.
 - No tengo idea, mejor pregúntele a otro compañero.
 - Perdone, pero si no me explica cómo se debe, yo no puedo atenderlo.
- Pero, ¿no leyó las instrucciones?
 - Debió fijarse en eso antes de hacer el trámite.



6.2. Atención telefónica

En las conversaciones directas, al teléfono debe ponerse en el papel de oyente y trabajar desde esa perspectiva. Toda organización tiene cierta personalidad que forma parte de su imagen corporativa y la manera en que los funcionarios responden el teléfono es parte de esta imagen.

a. Reglas del lenguaje telefónico

Para atender bien una llamada telefónica debe seguir las consideraciones que se presentan a continuación:

- **Documentos:**

Al realizar una llamada tenga delante todos los documentos que pueda necesitar, sin olvidar con que anotar.

- **Sonría:**

La sonrisa se escucha por teléfono. Hace la voz más cálida y más simpática.

- **Vocalice:**

Diga las palabras bien y moderadamente de manera que sea fácil de entender para el usuario. No ingiera ningún alimento, agua, o mastique chicle, porque perjudica la locución.

- **Hable lentamente:**

No hable rápidamente, ya que usted tiene que darse a comprender sin ninguna dificultad.

- **Escuche:**

Cuando el otro habla, hágale saber que lo escucha (“sí”, “ya veo”, “de acuerdo”, entre otros).

- **Anote:**

Esto le permite fijar mejor las ideas y le evita repetir la llamada.

- **Explique:**

Si debe de poner en espera la llamada, comuníquelo antes de hacerlo y explique brevemente por qué debe de hacerlo. Esto demuestra respeto y consideración con el usuario y le permite a éste, decidir si desea o no seguir esperando.

- **Utilice las fórmulas de cortesía:**

Introducen “flexibilidad” en la conversación y mejora el contacto humano. Por ejemplo: salude, despídase, diga siempre: por favor, gracias o muchas gracias.

- **Gane tiempo:**

Atienda el teléfono antes del tercer timbrado. Si promete volver a llamar hágalo a la hora convenida.

- a. **Algunas frases para:**

- **Recibir llamadas:**

“Buenos días”

“¿En qué le puedo servir?”

- **Si la extensión está ocupada:**

La extensión que solicitó está ocupada en este momento. ¿Desea hablar con alguna otra persona, o dejar algún mensaje?, Si el usuario pide hablar con otra persona o dejar un mensaje, se debe responder en forma amable: si con mucho gusto le comunico de inmediato.

- **Identifíquese:**

El identificarse personaliza la conversación y le da confianza al usuario. Por ejemplo: “buenos días, Municipalidad de San Juan Sacatepéquez, le atiende (dar nombre) en que le puedo ayudar”.



- **Si nadie contesta:**

No diga “no contestan” o “no hay nadie”, diga: “la extensión que solicitó está fuera de servicio en este momento, o está ocupada.”

- **Hacer esperar:**

“Le ruego esperar un momento”.

“En este momento estoy atendiendo a otro usuario, por favor, espere un momento”.

- **Cuando la espera es muy larga:**

“Voy a durar mucho tiempo para poder atenderlo, si usted gusta, me puede dar su teléfono y le hablo luego”. Debe devolver la llamada según lo prometido.

- **Hacer deletrear el nombre:**

¿Me puede deletrear su nombre?

- **Hacer repetir:**

“Disculpe, tengo mala recepción”. ¿Puede repetir por favor?

- **Despedida:**

“Le agradezco su llamada. Que tenga un buen día”.

“Le agradezco su tiempo. Que tenga un buen día”.

7. Aspecto físico

La imagen de los colaboradores es muy importante, porque también es la imagen de la institución, debido a que el aspecto físico influye en el estado de ánimo. Vestir bien, no significa un estilo sofisticado, sino más bien, tener el conocimiento para elegir la ropa que mejor le quede según la ocasión.



7.1. Lineamientos para tener una mejor presentación personal

a. Colores:

- En todas las prendas de vestir, los colores deben ser sobrios y discretos, adecuados para un ambiente de oficina.

b. Camisas y blusas:

• **Estilos permitidos:**

Hombres: camisas con cuello, botones, manga corta o manga larga.

Mujeres: blusas de cuello o sin cuello, con o sin botones, manga larga, tres cuartos o corta.

- **No debe permitirse:** camisas deportivas, camisetas, ni blusas de tirante delgado. Ningún tipo de camisa/blusa transparente, tampoco blusas muy abiertas atrás o adelante.

c. Pantalones:

- **Estilos permitidos:** pantalones de vestir sencillos, deben ser sobrios y de corte elegante para trabajo de oficina, con caída hasta el tobillo o zapato.

- **No debe permitirse:** overoles. Las mujeres deben usar pantalones flojos, no muy ajustados, ningún tipo de pantalón corto (short).

d. Faldas:

- **Estilos permitidos:** las faldas podrán ser del largo que deseen pasando las rodillas, pero no más cortas de tres pulgadas arriba de la rodilla.

- **No debe permitirse:** faldas transparentes, ni demasiado ajustadas, ni minifaldas.

e. Zapatos:

- **Estilos permitidos:** en todos los casos se debe velar por que los zapatos estén siempre limpios.
- **No debe permitirse:** botas de campo, tipo militar o vaquero, sandalias, tenis, chancletas o pantuflas, ni zapatos de plataforma.

8. Aspectos importantes sobre la prestación del servicio

8.1. Quejas



Las inconformidades permiten evaluar la calidad del servicio, por lo tanto, es necesario facilitarlas y tener algún sistema para que sean una oportunidad de mejorar.

Es necesario comprender que cuando un usuario presenta una inconformidad, lo que desea es una satisfacción, de manera que hay que tratar de dársela. El verdadero problema se presenta cuando un usuario que recibe un mal servicio no presenta la inconformidad y en cambio, decide no solucionar su mala experiencia o servicio en la institución y que se le dé una respuesta satisfactoria.

8.2. ¿Cómo comportarse con un usuario insatisfecho?

Aunque no se quiera, tarde o temprano, puede pasar, y se tendrá que atender y dar satisfacción a un usuario que esté disgustado o que, por alguna condición personal, podría considerarse difícil. A continuación, algunos consejos prácticos:

- a. Mantenga la calma, no lo tome como algo personal, deje que el usuario se desahogue, pero póngale atención.
- b. Escuchar atentamente, dejar que el cliente exponga su punto de vista y los motivos que le inducen a quejarse. No lo interrumpa, al dejarlo hablar.
- c. Mire al usuario a los ojos, lo peor que podemos hacer es evitar su mirada, pues el usuario puede pensar que no le estamos poniendo atención, que lo estamos ignorando.
- d. Respetar la opinión del cliente, anotar en un papel todos los datos aportados por el cliente mostrando interés por sus opiniones.
- e. Realizar el seguimiento oportuno para que se solucione la reclamación, en caso de que no sea usted directamente los encargados de hacerlo.
- f. No debe buscar excusas, evitar responsabilidades, echar la culpa a otros.

- g. Use frases como “lo comprendo”, “qué pena”, “claro que sí”, “disculpe”. esas frases calman a la persona.
- h. Si tiene que pasar el caso a otro compañero o al jefe, procure explicarles todo el detalle, porque es aún más molesto para el usuario, tener que explicar dos veces una situación tensa.
- i. Replicar con agresividad cualesquiera que sean los modales del usuario, nosotros debemos mantener siempre una actitud equilibrada.

- j. Nunca asegure que no volverá a suceder, a menos que esté completamente seguro de que así será.
- k. Aprender de la experiencia de la queja, reflexionar sobre lo que esta queja en particular puede enseñar al profesional sobre él mismo y su trabajo y su entidad.



8.3. ¿Cómo afecta a la institución un usuario insatisfecho?

- a. La reputación de la municipalidad se verá cuestionada cuando el cliente habla mal del servicio.
- b. Se incrementarán los costos para resolver nuevos problemas.
- c. Se invierte tiempo valioso en resolver los contratiempos causados, cuando se podría destinar en mejorar el servicio.

8.4. ¿Qué busca el usuario al presentar una inconformidad?

- a. Que se reconozca la importancia que supone para él.
- b. Que se le dé una explicación y una disculpa.
- c. Que se le busque alternativas.
- d. Una solución rápida.
- e. Saber que usted está de su parte.
- f. Conocer cuándo se resolverá el problema.

8.5. ¿Cómo podemos recuperar a los usuarios inconformes?

- a. Cuidar que esas quejas lleguen a la persona o departamento adecuados.
- b. Responder a las quejas inmediatamente.
- c. Confirmar y asegurar a su cliente que se ha resuelto el problema.
- d. Facilitar a sus clientes métodos para transmitir su opinión y detectar las deficiencias en los servicios como el buzón de quejas y sugerencias.



9. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es la integración de unos a otros con la oportunidad de emprender y enriquecer más los conocimientos, al trabajar en equipo se descubren o se conocen nuevas formas de solución a los problemas así como proveer situaciones inapropiadas ya que las personas buscan en conjunto a solución de los conflictos. Las personas que trabajan individualmente tienden a ser los trabajos más tardados o ineficientes ya que no piden ayuda a las demás personas.



9.1. Requisitos del trabajo en equipo

- a. **Cooperación:** la fortaleza de todo equipo está en la diversidad de elementos que lo componen, se basa en un sentido de misión compartida, y en visualizar que todos ganan si se logran los objetivos.
- b. **Contribución:** el funcionario debe contribuir voluntariamente o el grupo se lo exigirá. Si no contribuye, desmoraliza al equipo, por ello es vital.

- c. **Comunicación:** la información debe fluir, debe moverse rápidamente y sin tropiezos por todo el equipo. Es crucial la velocidad con que se transmite la información de un miembro a otro.
- d. **Compromiso:** el compromiso se adquiere cuando se interioriza los objetivos y se hacen parte de él.

9.2. Trabajo en equipo y atención al usuario



- a. Los usuarios perciben si en las organizaciones todos trabajan a un mismo ritmo, se comportan y actúan de la misma manera, por ello, la atención y el servicio al usuario es un asunto de trabajo en equipo.
- b. No se puede ser expertos en todo, se necesita que en todo equipo haya personas especializadas en una materia, distinta de otras.

- c. La filosofía del trabajo en equipo en el servicio al usuario incluye también, apoyar y proteger la dignidad de los compañeros y con ello la imagen de la institución.
- d. Si no conoce la respuesta ante una solicitud de un usuario, es preferible buscar la ayuda de un compañero.
- e. Nunca contradiga a un compañero delante de un usuario, llámelo aparte e indíquele el error. Procure apoyarlo y darle su lugar, pero no discuta nunca delante del usuario.
- f. Si tienen que salir a atender a un usuario juntos, póngase de acuerdo en cuál va a ser el papel de cada uno, para que nunca haya contradicciones o se proyecte una imagen de equipo poco profesional.
- g. Nunca hable mal de un compañero ante un usuario. Si lo hace, estará deteriorando su propia imagen, la percepción de buen servicio y de la institución.

9.3. Trabajando en equipo en la municipalidad



El trabajo en equipo en la municipalidad es muy productivo pero es un reto para la misma, porque las personas tienden a trabajar y opinar diferente, es por ello que se debe establecer la forma de trabajar eficientemente dentro del equipo. Un trabajo en equipo requiere realizar las actividades con responsabilidad, debido a que permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos siempre en el plano de la moral, una persona responsable es aquella que actúa conscientemente siendo el la causa de un hecho ocurrido.

Al trabajar en equipo todos los integrantes tiene que ser responsables de los hechos ocurridos, porque como equipo se debe de buscar la forma de cómo solucionar problemas o situaciones desagradables, un equipo responsable busca como afrontar las acciones para el mejoramiento laboral, social, cultural o natural de una situación específica.

Por lo tanto al trabajar en equipo y en una forma responsable minimiza el trabajo y este tiende a ser eficiente, dentro de una institución, el trabajo en equipo resulta más provechoso, dado que aumenta la productividad, los trabajadores se sientes bien en el ambiente de trabajo hay motivación dentro de la organización.

Municipalidad de San Juan Sacatepéquez



Anexo 12

**Diseño propuesto de afiche para comunicar
al cliente interno y externo acerca de
presentar quejas o sugerencias**

Diseño propuesto de afiche para comunicar al cliente interno y externo acerca de presentar quejas o sugerencias



40 cm

50 cm

Anexo 13

**Diseño propuesta de boleta para conocer las
quejas y sugerencias del cliente interno y
externo**

Diseño propuesto de boleta para conocer las quejas y sugerencias del cliente interno y externo



Boleta de quejas y sugerencias

Boleta No. _____

Fecha _____

Instrucciones: se le solicita de una manera cordial responder las siguientes preguntas con el fin de poder servirle mejor. Gracias.

¿Qué tipo de trámite o servicio requirió en la municipalidad?

¿Ha presentado algún inconveniente con el servicio adquirido?

Problema: _____

¿Tiene alguna opinión o sugerencia que pueda mejorar el servicio que brinda la municipalidad?

Sugerencia: _____

Instrucciones: marque con una X el cuadro que considere, de acuerdo a su experiencia al adquirir el servicio en la municipalidad de San Juan Sacatepéquez

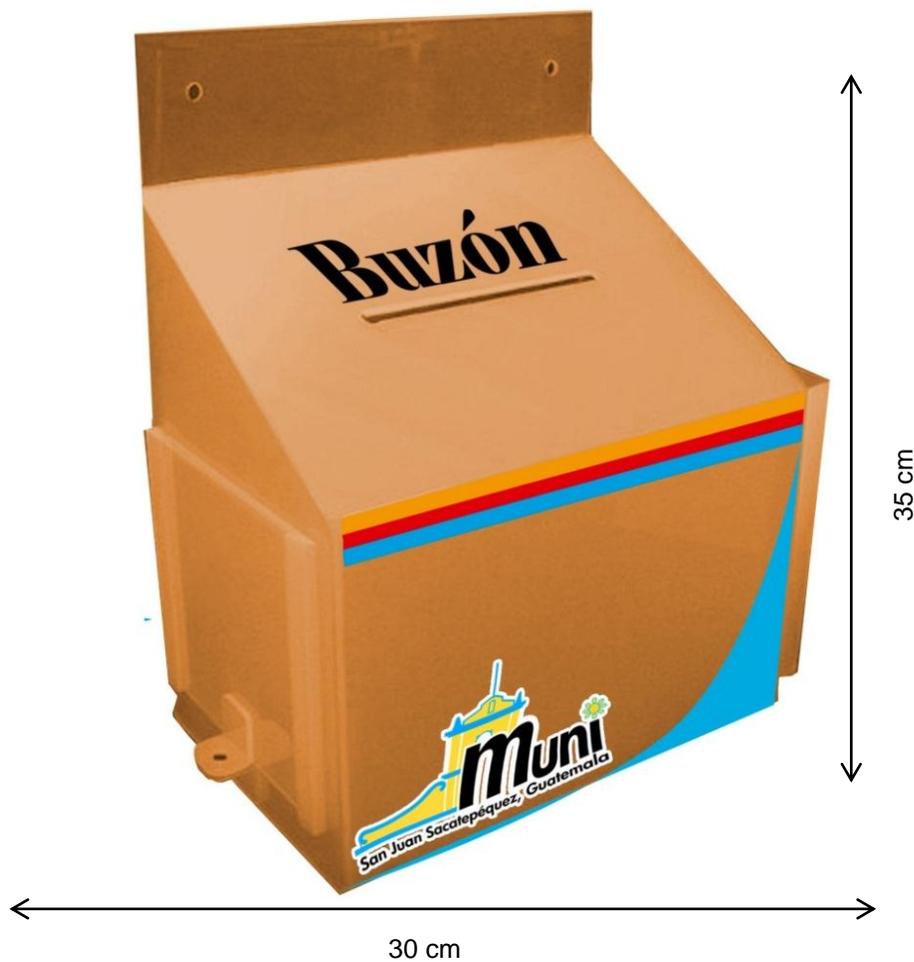
Pregunta	Calificación			
	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
¿Cómo califica el servicio?				
¿Cómo se siente, después de adquirir el servicio?				
¿Cómo fue el servicio?	Mejor de lo que esperaba 	Así como lo esperaba 	No tan bueno como se lo esperaba 	Peor de lo que esperaba 

¡Su opinión es muy importante, gracias por su colaboración!

Anexo 14

Diseño propuesto de buzón de quejas y sugerencias del cliente interno y externo

Diseño propuesto de buzón de quejas y sugerencias del cliente interno y externo



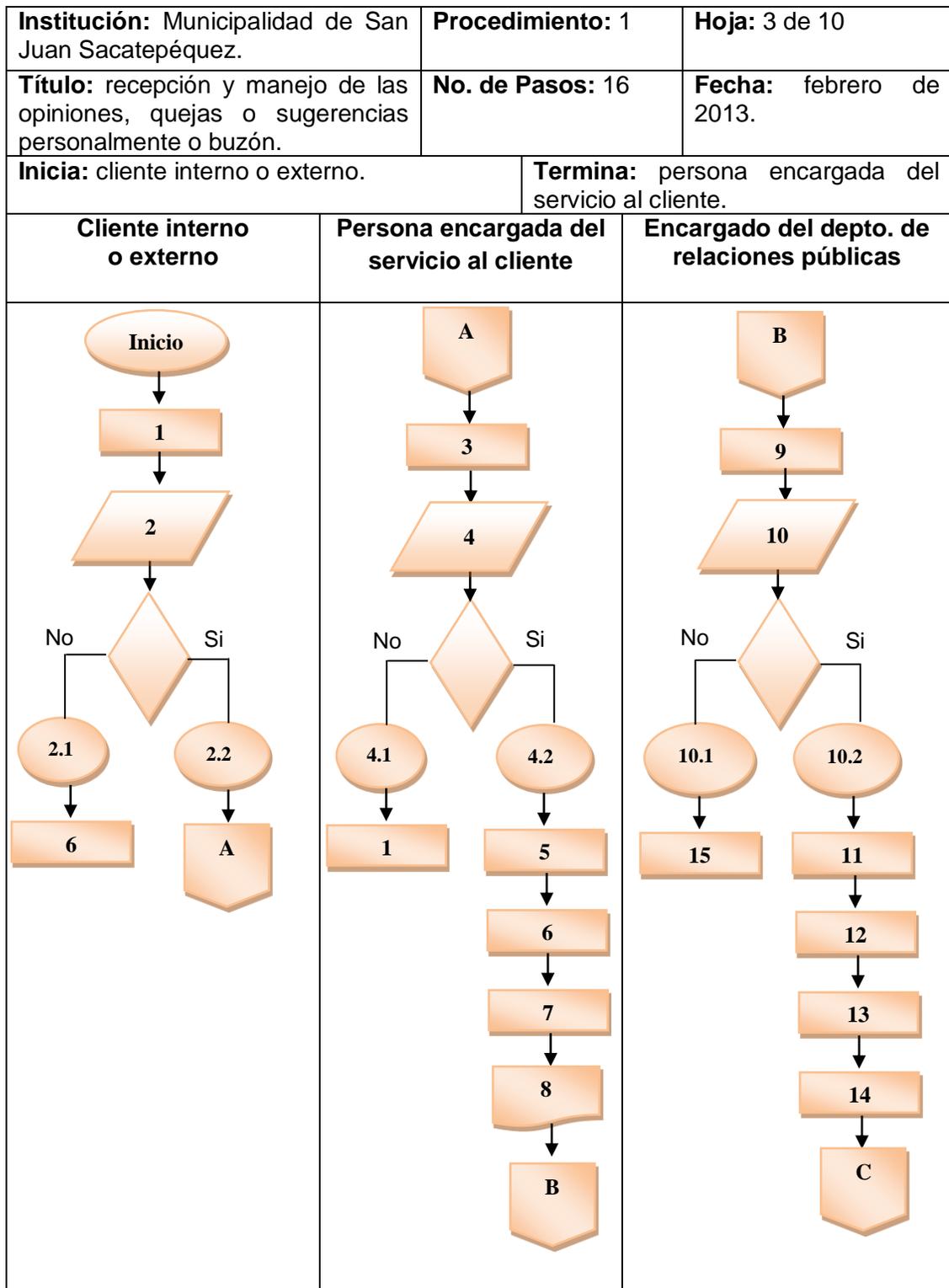
Anexo 15

Diseño propuesto de procedimientos para la recepción y manejo de quejas y sugerencias

Diseño propuesto de procedimientos para la recepción y manejo de quejas y sugerencias

Institución: Municipalidad de San Juan Sacatepéquez.	Procedimientos: 3	Hoja: 1 de 10
Título: recepción y manejo de las opiniones, quejas o sugerencias.	No. de Pasos: -----	Fecha: febrero de 2013.
Inicia: cliente interno o externo.	Termina: persona encargada del servicio al cliente.	
<p>Definición</p> <p>Proceso que indicará la manera de realizar el correcto manejo de las boletas provenientes del buzón de quejas y sugerencias.</p> <p>Objetivos</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Dar una adecuada solución a las quejas y sugerencias de los clientes internos y externos de la municipalidad. b. Cumplir con las expectativas de los usuarios al adquirir los servicios. c. Responder a las quejas de forma responsable y eficiente para lograr la satisfacción del usuario. d. Detectar las deficiencias en los servicios que brinda la municipalidad. <p>Normas</p> <ol style="list-style-type: none"> a. El colaborador deberá facilitar al cliente interno y externo los métodos para transmitir sus quejas y sugerencias que tengan. b. Toda queja o sugerencia debe de ser analizada y clasificada a donde corresponde. c. El informe de las quejas y sugerencias se debe realizar mensualmente. d. Toda queja o sugerencia debe ser cuidada a que lleguen a la persona o departamento adecuado. 		

Institución: Municipalidad de San Juan Sacatepéquez.		Procedimiento: 1	Hoja: 2 de 10
Título: recepción y manejo de las opiniones, quejas o sugerencias personalmente o buzón.		No. de Pasos: 16	Fecha: febrero de 2013.
Inicia: cliente interno o externo.		Termina: persona encargada del servicio al cliente.	
Puesto	Paso	Actividad	
Cliente interno o externo	1	Comunica queja o sugerencia	
	2	Llena boleta. 2.1 No, lo realiza personalmente. 2.2 Si llena boleta.	
Persona encargada del servicio al cliente	3	Revisa buzón diariamente.	
	4	Verifica si las boletas están llenas. 4.1 No, rechaza boleta. 4.2 Si, acepta boleta.	
	5	Ordena boleta por fecha de recepción.	
	6	Consolida datos.	
	7	Elabora informe de quejas y sugerencias.	
	8	Presenta informe.	
Encargado del depto. de relaciones públicas	9	Recepción de informe de queja o sugerencia.	
	10	Analiza y estudia el contenido de la queja o sugerencia para determina si es factible su resolución. 10.1 No, Envía mensaje de respuesta al usuario explicando los motivos de la no resolución de la queja o sugerencia. 10.2 Si, toma decisión.	
	11	Investiga y soluciona el problema presentado.	
	12	Se reúne cada mes con autoridades municipales y tratan sobre las quejas y sugerencias.	
	13	Informa a los colaboradores sobre las quejas o sugerencias sobre el servicio.	
	14	Cierre de la queja.	
Persona encargada del servicio al cliente	15	Información al cliente de la queja o sugerencia.	
	16	Archiva informe.	



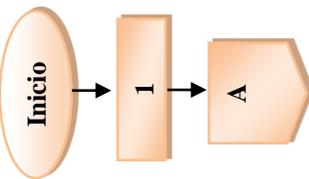
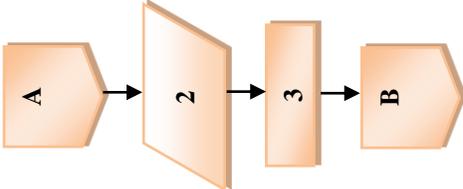
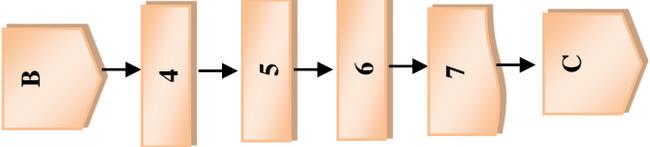
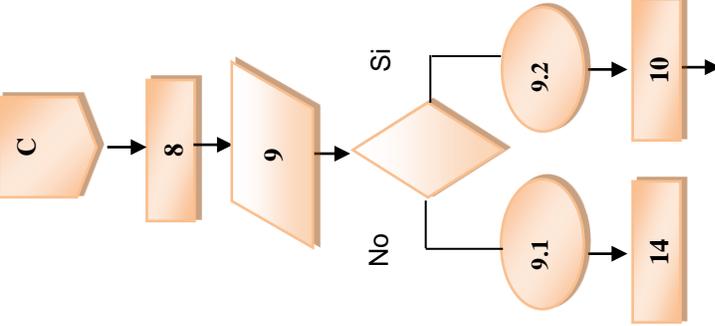
Institución: Municipalidad de San Juan Sacatepéquez.		Procedimiento: 1	Hoja: 4 de 10
Título: recepción y manejo de las opiniones, quejas o sugerencias personalmente o buzón.		No. de Pasos: 16	Fecha: febrero de 2013.
Inicia: cliente interno o externo.		Termina: persona encargada del servicio al cliente.	
Cliente interno o externo	Persona encargada del servicio al cliente	Encargado del depto. de relaciones públicas	
	<pre> graph TD C[C] --> 15[15] 15 --> 16[16] 16 --> Fin([Fin]) </pre>		

Institución: Municipalidad de San Juan Sacatepéquez.		Procedimiento: 2	Hoja: 5 de 10
Título: recepción y manejo de las opiniones, quejas o sugerencias por correo electrónico.		No. de Pasos: 15	Fecha: febrero de 2013.
Inicia: cliente interno o externo.		Termina: persona encargada del servicio al cliente.	
Puesto	Paso	Actividad	
Cliente interno o externo	1	Comunica queja o sugerencia por correo electrónico.	
Encargado del depto. de relaciones públicas	2	Revisa correo.	
	3	Traslada correo	
Persona encargada del servicio al cliente	4	Recibe correo.	
	5	Consolida datos.	
	6	Elabora informe mensual de quejas y sugerencias.	
	7	Presenta informe.	
Encargado del depto. de relaciones públicas	8	Recepción de informe de queja o sugerencia.	
	9	Analiza y estudia el contenido de la queja o sugerencia para determina si es factible su resolución. 9.1 No, Envía mensaje de respuesta al usuario explicando los motivos de la no resolución de la queja o sugerencia. 9.2 Si, toma decisión.	
	10	Investiga y soluciona el problema presentado.	
	11	Se reúne cada mes con autoridades municipales y tratan sobre las quejas y sugerencias.	
	12	Informa a los colaboradores sobre las quejas o sugerencias sobre el servicio.	
	13	Cierre de la queja.	
	14	Información al cliente de la queja o sugerencia.	
Persona encargada del servicio al cliente	14	Información al cliente de la queja o sugerencia.	
	15	Archiva informe.	

Institución: Municipalidad de San Juan Sacatepéquez.		Procedimiento: 2	Hoja: 6 de 10
Título: recepción y manejo de las opiniones, quejas o sugerencias por correo electrónico.		No. de Pasos: 15	Fecha: febrero de 2013.
Inicia: cliente interno o externo.		Termina: persona encargada del servicio al cliente.	
Cliente interno o externo	Encargado del depto. de relaciones públicas	Persona encargada del servicio al cliente	
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> A{{A}} </pre>	<pre> graph TD A{{A}} --> 2[/2/] 2 --> 3[3] 3 --> B{{B}} B --> C{{C}} C --> 8[8] 8 --> 9[/9/] </pre>	<pre> graph TD B{{B}} --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> C{{C}} </pre>	

Institución: Municipalidad de San Juan Sacatepéquez.	Procedimiento: 2	Hoja: 7 de 10
Título: recepción y manejo de las opiniones, quejas o sugerencias por correo electrónico.	No. de Pasos: 15	Fecha: febrero de 2013.
Inicia: cliente interno o externo.		Termina: persona encargada del servicio al cliente.
Cliente interno o externo	Encargado del depto. de relaciones públicas	Persona encargada del servicio al cliente
	<pre> graph TD Start(()) --> Dec{ } Dec -- No --> 9.1((9.1)) Dec -- Si --> 9.2((9.2)) 9.1 --> 14[14] 9.2 --> 10[10] 10 --> 11[11] 11 --> 12[12] 12 --> 13[13] 13 --> D1[D] </pre>	<pre> graph TD D2[D] --> 14[14] 14 --> 15[15] 15 --> Fin((Fin)) </pre>

Institución: Municipalidad de San Juan Sacatepéquez.		Procedimiento: 3	Hoja: 8 de 10
Título: recepción y manejo de las opiniones, quejas o sugerencias por teléfono.		No. de Pasos: 15	Fecha: febrero de 2013.
Inicia: cliente interno o externo.		Termina: persona encargada del servicio al cliente.	
Puesto	Paso	Actividad	
Cliente interno o externo	1	Comunica queja o sugerencia por teléfono.	
Persona encargada de recepción	2	Contesta llamada.	
	3	Traslada llamada.	
Persona encargada del servicio al cliente	4	Recibe llamada.	
	5	Consolida datos.	
	6	Elabora informe mensual de quejas y sugerencias.	
	7	Presenta informe.	
Encargado del depto. de relaciones públicas	8	Recepción de informe de queja o sugerencia.	
	9	Analiza y estudia el contenido de la queja o sugerencia para determina si es factible su resolución. 9.1 Si, toma decisión. 9.2 No, Envía mensaje de respuesta al usuario explicando los motivos de la no resolución de la queja o sugerencia.	
	10	Investiga y soluciona el problema presentado.	
	11	Se reúne cada mes con autoridades municipales y tratan sobre las quejas y sugerencias.	
	12	Informa a los colaboradores sobre las quejas o sugerencias sobre el servicio.	
	13	Cierre de la queja.	
	Persona encargada del servicio al cliente	14	Información al cliente de la queja o sugerencia.
15		Archiva informe.	

Institución: Municipalidad de San Juan Sacatepéquez.	Procedimiento: 3	Hoja: 9 de 10	
Título: recepción y manejo de las opiniones, quejas o sugerencias por teléfono.	No. de Pasos: 15	Fecha: febrero de 2013.	
Inicia: cliente interno o externo.			
Termina: persona encargada del servicio al cliente.			
Cliente interno o externo	Persona encargada de recepción de llamadas	Persona encargada del servicio al cliente	Encargado del depto. de relaciones públicas
			

Institución: Municipalidad de San Juan Sacatepéquez.		Procedimiento: 3		Hoja: 10 de 10	
Título: recepción y manejo de las opiniones, quejas o sugerencias por teléfono.		No. de Pasos: 15		Fecha: febrero de 2013.	
Inicia: cliente interno o externo.		Termina: persona encargada del servicio al cliente.			
Cliente interno o externo	Persona encargada de recepción de llamadas	Persona encargada del servicio al cliente	Encargado del depto. de relaciones públicas		
		<pre> graph TD D[D] --> 14[14] 14 --> 15[15] 15 --> Fin([Fin]) </pre>	<pre> graph TD Start(()) --> 11[11] 11 --> 12[12] 12 --> 13[13] 13 --> D[D] </pre>		

Simbología utilizada

Símbolo	Nombre	Definición
	Inicio	Indicador de inicio de un procedimiento.
	Operación	Forma utilizada en un diagrama de flujo para representar una tarea o actividad.
	Inspección	Este símbolo es utilizado cuando es examinado un objeto para identificación, verificando su calidad o cantidad, en cualquiera de sus características.
	Decisión	Forma utilizada en un diagrama de flujo para representar una actividad de decisión o de cambio.
	Conector	Representa el traslado de un proceso hacia otro puesto de trabajo.
	Enlace	Representa en un diagrama de flujo una entrada o una salida de una parte de un diagrama a otra dentro de la misma página
	Documento	Representa la información escrita pertinente al proceso.
	Fin	Utilizado para representar el fin de un procedimiento.

Anexo 16

**Diseño propuesto de trifoliales para
comunicar los aspectos importantes de la
municipalidad, así como los servicios que
brinda**

Diseño propuesto de trifoliales para comunicar los aspectos importantes de la municipalidad, así como los servicios que brinda (Tiro)

Conozca nuestras nuevas instalaciones, recuerde que estamos cambiando para servirle mejor.

Muni
San Juan Sacatepéquez, Guatemala

Municipalidad de San Juan Sacatepéquez

Contáctenos
6630-3123
usuariomuni@hotmail.com
MuniSanJuan

!Lo que se ve, se cree!

7a. calle "A" 6a. avenida, zona 1, Plaza Cataluña, San Juan Sacatepéquez, Guatemala.
Tel 6630-2185, 6630-3123 Fax 6630-2122
www.mumisanjuansac.org

Muni
San Juan Sacatepéquez, Guatemala

Diseño propuesto de trifoliales para comunicar los aspectos importantes de la municipalidad, así como los servicios que brinda (Retiro)

Realizamos actividades como:

Entrega de bolsa segura



Estimado usuario, estamos cambiando para brindarle un mejor servicio. A continuación le presentamos algunos de los servicios que puede adquirir en nuestras instalaciones.

Puede realizar los pagos de:

- Impuesto Único sobre Inmuebles -IUSI-.
- Boleto de ornato.
- Servicio de agua.
- Renta de local en el mercado municipal.
- Servicio de recolección de basura.

Clínica Médica Municipal



Programa del adulto mayor



¡Visítenos será un gusto atenderle!



Realizamos actividades como:

Entrega de bolsa segura



Clínica Médica Municipal



Programa del adulto mayor



¡Lo que se ve, se cree!



Realizamos actividades como:

Entrega de bolsa segura



Clínica Médica Municipal



Programa del adulto mayor



¡Lo que se ve, se cree!



Anexo 17

Diseño propuesto de boleta para calificar el servicio, dirigido al cliente externo

Diseño propuesto de boleta para calificar el servicio



BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE EXTERNO

Boleta de No. _____
Fecha _____

Objetivo

Recabar información acerca de la prestación del servicio al cliente en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez.

Instrucciones: a continuación se presentan preguntas que permitirán brindarle un mejor servicio, responda de manera clara y precisa de acuerdo a sus conocimientos y experiencias. La información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad.

I. Datos generales

Sexo	Edad	Grado de escolaridad
M <input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/> F <input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>	De 18 a 25 años <input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/> De 26 a 35 años <input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/> De 36 a 45 años <input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/> De 46 años o más <input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>	Primaria <input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/> Básico <input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/> Diversificado <input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/> Universitario <input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/> Ninguno <input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>

II. Información general del servicio prestado

1. ¿Qué tipo de trámite o servicio fue solicitado a la municipalidad?

Pregunta	Calificación			
¿Cómo califica el servicio?	Muy Bueno 	Bueno 	Regular 	Malo
¿Cómo fue el servicio?	Mejor de lo que esperaba 	Así como lo esperaba 	No tan bueno como lo esperaba 	Peor de lo que esperaba
¿Cómo le pareció la atención del personal que lo atendió?	Muy Bueno 	Bueno 	Regular 	Malo
¿Cómo le parecen las instalaciones de la municipalidad?	Muy Bueno 	Bueno 	Regular 	Malo
¿Cómo le pareció la información que le dieron para realizar el servicio?	Muy Bueno 	Bueno 	Regular 	Malo
¿Cómo se siente, después de adquirir el servicio?	Muy satisfecho 	Satisfecho 	Indiferente 	Insatisfecho

2. ¿Ha utilizado el buzón de quejas y sugerencias?

1) SI

2) NO

Si su respuesta fue afirmativa

¿Por qué motivo ? _____

Si su respuesta fue negativa continúe con la pregunta 3

3. ¿Se le ha dado la atención adecuada momento de presentar a alguna queja o sugerencia?

1) SI

2) NO

¿Por qué ? _____

¿A través de qué medios se entera de los servicios generales que ofrece la municipalidad?

1) RADIO

2) TELEVISIÓN LOCAL

3) INTERNET

4) FOLLETOS

3) OTRO, especifique: _____

3) NINGUNO

¿En qué medios publicitarios prefiere recibir información acerca de los servicios y actividades que realiza la municipalidad?

1) RADIO

2) TELEVISIÓN LOCAL

3) INTERNET

4) FOLLETOS

3) OTRO, especifique: _____

3) NINGUNO

¿Por qué ? _____

¿Tiene alguna sugerencia que pueda mejorar el servicio que brinda la municipalidad?

1) SI

2) NO

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 18

Propuesta de cálculo de la muestra del cliente externo

Propuesta de cálculo de la muestra del cliente externo

Muestra

Para la determinación del tamaño adecuado de la muestra se utilizó una población finita con un intervalo de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Para la realización de la estimación se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2 (N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

N= tamaño de la población

E= error de estimación

Z= unidad normalizada o tipificada

P= proporción de aceptación

Q= proporción de rechazo

a. Tamaño de la muestra clientes externos

Datos:

Población sanjuanera año 2013= 227,132

Población económicamente activa = 34.39%

$N = 227,132 \cdot 34.39\% = 78,110.6948 = 78,111$

N= 78,111

E= 5%

Z= 1.96

P= 0.5

Q= 0.5

I.C.= 95%

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 78,111}{0.05^2 (78,111-1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} = \frac{75,017.8044}{196.2354} = 384 \text{ Clientes externos}$$

Anexo 19

Diseño propuesto de boleta para determinar la motivación en el trabajo, dirigido al cliente interno

Diseño propuesto de boleta determinar la motivación en el trabajo



BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO

Boleta de No. ____
Fecha _____

Objetivo: Recabar información para la determinación de la motivación en el trabajo en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez.

Instrucciones: a continuación se presentan diversas preguntas que permitirán brindarle un mejor servicio, responda de manera clara y precisa de acuerdo a sus conocimientos y experiencias. La información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad.

I. Datos generales

Sexo:	Edad	Tiempo de laborar en la institución		
M <input type="checkbox"/>	De 18 a 25 años <input type="checkbox"/>	Menos de 1 año <input type="checkbox"/>		
F <input type="checkbox"/>	De 26 a 35 años <input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años <input type="checkbox"/>		
	De 36 a 45 años <input type="checkbox"/>	De 4 a 6 años <input type="checkbox"/>		
	De 46 años o más <input type="checkbox"/>	De 7 años o más <input type="checkbox"/>		
Grado de escolaridad				
Primaria <input type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>	Diversificado <input type="checkbox"/>	Universitario <input type="checkbox"/>	Ninguno <input type="checkbox"/>
Cargo que desempeña (opcional)				

II. Motivación

1. ¿Está usted satisfecho con su trabajo?

1) SI

2) NO

¿Por qué? _____

2. ¿Con qué frecuencia se reconoce, aprecia y estimula su buen trabajo?

1) NUNCA

2) A VECES

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

3. ¿Se siente orgulloso de trabajar para esta institución?

1) SI

2) NO

¿Por qué? _____

4. ¿Se siente motivado al realizar sus actividades laborales en la municipalidad?

1) SI

2) NO

¿Por qué? _____

¡Gracias por su colaboración!