

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA ACADEMICO PROFECIONAL DE ADMINISTRACION



**“PROPUESTA DE UN PLAN DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE
(USUARIO), PARA MEJORAR LA IMAGEN DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE SOROCHUCO, EN EL PERIODO 2013 - 2014”**

TESIS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

“LICENCIADO EN ADMINISTRACION”

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

LUIS ALBERTO CABANILLAS TERRONES

ASESOR:

LIC. ADMÓN ROXANA ELIZABETH MESTANZA CACHO

CAJAMARCA - PERÚ

2015

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y

ADMINISTRATIVAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“PROPUESTA DE UN PLAN DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE
(USUARIO), PARA MEJORAR LA IMAGEN DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE SOROCHUCO, EN EL PERIODO 2013 – 2014”**

TESIS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

LUIS ALBERTO CABANILLAS TERRONES

ASESOR:

LIC. ADMÓN ROXANA ELIZABETH MESTANZA CACHO

CAJAMARCA – PERÚ 2015

DEDICATORIA

A dios por regalarme la vida y por estar a mi lado en cada paso que doy. Gracias por este logro más y por darme la perseverancia necesaria para seguir en los momentos difíciles de mi vida.

A mi madre, familia y a mi padre y hermano que en paz descansen que fueron parte de mi formación profesional.

Autor.

AGRADECIMIENTO.

A mi madre, por sus consejos, por su ejemplo de perseverancia y constancia, por sus valores y por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, por ser la persona que me enseñó a ser quien soy, pero más que nada, por su amor incondicional.

A mi hermano Magno que está a lado de Dios que siempre rogando para lograr mis objetivos.

A mi alma mater, por haberme transmitido los conocimientos y darme las herramientas necesarias para mi formación profesional.

A cada uno de mis profesores, un profundo y sincero agradecimiento, por las enseñanzas impartidas en clase.

A todas las personas que participaron, directa e indirectamente, en la realización de esta tesis.

Autor.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado evaluador, dejo a vuestra consideración la presentación de esta tesis titulada: **"PROPUESTA DE UN PLAN DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE (USUARIO), PARA MEJORAR LA IMAGEN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SOROCHUCO, EN EL PERIODO 2013 - 2014"**, la cual se ha desarrollado con responsabilidad que el caso lo amerita.

Considero que este trabajo está sujeto a cualquier corrección que ustedes crean pertinente y espero que la misma contribuya de manera positiva a incrementar los conocimientos sobre la materia investigada y a sentar una para futuros trabajos de investigación.

Autor.

| | |
|---|-----------|
| 2.2.3. Orígenes y tendencias de la calidad | 17 |
| 2.2.4. Conceptos de calidad | 18 |
| 2.2.5. Calidad | 19 |
| 2.2.6. Calidad del servicio | 20 |
| 2.2.7. Cliente | 20 |
| 2.2.8. Servicio | 23 |
| 2.2.9. Servicio al cliente | 36 |
| 2.2.10. Planeación..... | 38 |
| 2.2.11. Mercadotecnia o marketing | 45 |
| 2.2.12. Imagen organizacional. | 51 |
| 2.3. Definición de términos básicos | 51 |
| 2.4. Hipótesis..... | 53 |
| 2.5. Variables | 54 |
| 2.5.1. Variable independiente: | 54 |
| 2.5.2. Variable dependiente:..... | 54 |
| 2.5.3. Variable interviniente: | 54 |
| 2.7. Operacionalización de las variables | 54 |
| CAPÍTULO III PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO..... | 55 |
| 3.1. Tipo de investigación. | 56 |
| 3.1.1. Descriptivo: | 56 |
| 3.1.2. Proposicional:..... | 56 |
| 3.2. Diseño de investigación. | 56 |
| 3.2.1. No experimental: | 56 |
| 3.3. Método de investigación. | 56 |
| 3.3.1. Método inductivo: | 56 |
| 3.3.2. Método deductivo: | 56 |
| 3.3.3. Método analítico: | 56 |
| 3.3.4. Método sintético: | 57 |
| 3.4. Alcance de la investigación. | 57 |

| | |
|--|----|
| 3.4.1. Población: | 57 |
| 3.4.2. Muestra: | 57 |
| 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. | 58 |
| 3.1.1. Análisis bibliográfico y documental: | 58 |
| 3.1.2. Encuestas: | 58 |
| 3.1.3. Internet: | 59 |
| 3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos | 59 |
| 3.7. Técnica de análisis e interpretación de resultados: | 59 |
| CAPÍTULO IV ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN..... | 60 |
| 4.1. Reseña histórica del distrito. | 61 |
| 4.2. Creación del Municipio. | 61 |
| 4.3. Domicilio..... | 62 |
| 4.4. Duración..... | 62 |
| 4.5. Naturaleza jurídica..... | 62 |
| 4.6. Finalidad..... | 62 |
| 4.7. Objeto..... | 62 |
| 4.8. Misión..... | 62 |
| 4.9. Visión..... | 63 |
| 4.10. Funciones y competencias institucionales..... | 63 |
| 4.11. Geografía y división política..... | 64 |
| 4.12. RUC..... | 64 |
| 4.13. Razón social..... | 64 |
| 4.14. Ubicación..... | 64 |
| 4.15. Giro del negocio..... | 64 |
| 4.16. Tipo empresa..... | 64 |
| 4.17. Correo electrónico..... | 64 |
| 4.18. Estructura orgánica..... | 66 |
| CAPÍTULO V ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS..... | 67 |

| | |
|---|-----|
| 5.1. Resultados de la encuesta por cuestionario aplicada al cliente interno (servidor) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco..... | 68 |
| 5.2.1.Resultado de los datos generales de los trabajadores (Servidores) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco. | 68 |
| 5.2.2.Resultado de las interrogantes sobre el estado de la infraestructura de la Municipalidad Distrital de Sorochuco..... | 74 |
| 5.2.3.Resultado de las interrogantes sobre del uso de la tecnología de la Municipalidad Distrital de Sorochuco..... | 79 |
| 5.2.4.Resultado de las interrogantes sobre la capacitación del personal de la Municipalidad Distrital de Sorochuco..... | 82 |
| 5.2.5.Resultado de las interrogantes sobre la motivación del personal de la Municipalidad Distrital de Sorochuco..... | 85 |
| 5.2.6.Resultado de las interrogantes sobre los convenios de relaciones públicas de la Municipalidad Distrital de Sorochuco..... | 89 |
| 5.2.7.Resultado de las interrogantes sobre la recepción y manejo de quejas de los servidores de la Municipalidad Distrital de Sorochuco..... | 90 |
| 5.2.8.Resultado de las interrogantes sobre el aspecto personal de los trabajadores (Servidores) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco..... | 91 |
| 5.2. Resultados de la encuesta por cuestionario aplicada al cliente externo (usuario) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco..... | 92 |
| 5.2.1.Resultado de los datos generales de los usuarios de la Municipalidad Distrital de Sorochuco..... | 92 |
| 5.2.2.Resultado de las interrogantes sobre el aspecto del servicio que ofrece la Municipalidad Distrital de Sorochuco a los usuarios..... | 93 |
| 5.2.3.Resultado de las interrogantes sobre el estado de los elementos tangibles de la Municipalidad Distrital de Sorochuco, que sirve para prestar el servicio a los usuarios. | 98 |
| 5.2.4.Resultado de las interrogantes sobre la confiabilidad del usuario hacia el servicio que presta la Municipalidad Distrital de Sorochuco. | 102 |
| 5.2.5.Resultado de las interrogantes sobre la capacidad de respuesta que tiene el usuario ante sus pedidos de parte de la Municipalidad Distrital de Sorochuco..... | 105 |

| | |
|--|------------|
| 5.2.6. Resultado de las interrogantes sobre la seguridad del servicio que presta la Municipalidad Distrital de Sorochuco..... | 107 |
| 5.2.7. Resultado de las interrogantes sobre la empatía de los trabajadores (Servidores) la Municipalidad Distrital de Sorochuco..... | 111 |
| CAPÍTULO VI DIAGNÓSTICO SITUACIONAL | 115 |
| 6.1. Análisis de la matriz FODA de la Municipalidad Distrital Sorochuco. | 116 |
| 6.1.1. Análisis interno: Fortalezas y debilidades | 116 |
| 6.1.2. Análisis externo: Oportunidades y amenazas | 117 |
| CAPÍTULO VII PROPUESTA DEL PLAN DE CALIDAD | 119 |
| 7.1. Objetivos estratégicos. | 121 |
| 7.2. Visión..... | 121 |
| 7.3. Misión..... | 121 |
| 7.4. Valores de la Municipalidad Distrital de Sorochuco..... | 121 |
| 7.5. Estrategia N° 1: Agilización del servicio prestado en la Municipalidad Distrital de Sorochuco, a través del mejoramiento de la tecnología..... | 123 |
| 7.6. Estrategia N° 2: Mejoramiento en la calidad del servicio prestado al cliente externo (Usuario) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco, a través de capacitaciones a los trabajadores en servicio al cliente, relaciones humanas y trabajo en equipo, y elaboración de una guía para apoyar la calidad en el servicio. | 126 |
| 7.6.1 La Subcontratación de una empresa (Outsourcing):..... | 126 |
| 7.6.2 Elaboración de una guía para mejorar el servicio al cliente, relaciones humanas y trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Sorochuco: | 128 |
| 7.7. Estrategia N° 3: Motivación al cliente interno de la Municipalidad Distrital de Sorochuco. | 131 |
| 7.7.1. Motivación al cliente interno | 131 |
| 7.7.2. Incentivos para el cliente interno (Servidor)..... | 131 |
| 7.8. Estrategia N° 4: Recepción y manejo, de quejas y sugerencias del cliente interno (Servidores) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco. | 133 |
| 7.8.1. Técnicas para la recepción y manejo, de las quejas y sugerencias del cliente interno (Servidores) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco. | 133 |

| | |
|--|-----|
| 7.9. Estrategia N° 5: Fortalecimiento del apoyo recibido de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, así como la búsqueda de cooperación profesional y económica de otras instituciones para el desarrollo de la Municipalidad Distrital de Sorochuco, aplicando estrategias de relaciones públicas. | 134 |
| 7.10. Estrategia N° 6: Recepción y manejo, de quejas y sugerencias del cliente externo (Usuario) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco | 136 |
| 7.11. Estrategia N° 7: Estrategia de espera y generación del ambiente apropiado al cliente externo (Usuario) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco. | 138 |
| 7.11.1 Ubicación de una persona que reciba a los usuarios en la puerta de ingreso, les dé la bienvenida y los oriente al área que les corresponda..... | 138 |
| 7.11.2 Hacer que la espera sea divertida o al menos tolerable..... | 140 |
| 7.12 Estrategia N° 8: Mejoramiento del aspecto personal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sorochuco, a través del diseño y facilitación de un uniforme y cambio de imagen. | 141 |
| 7.12.1.Subcontratación (Outsourcing) de una institución que asesore a la municipalidad, para la adquisición de un uniforme: | 141 |
| 7.13. Presupuesto general para la implementación de las estrategias de servicio al cliente, para el mejoramiento de la imagen de la Municipalidad Distrital de Sorochuco. | 143 |
| CONCLUSIONES | 145 |
| RECOMENDACIONES..... | 147 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 148 |
| LINKOGRAFÍA | 149 |
| ANEXOS | 150 |
| ANEXO N° 01: Encuesta Dirigida al Cliente Interno (Servidor) | |
| ANEXO N° 02: Encuesta Dirigida al Cliente Externo (Usuario) | |
| ANEXO N° 03: Boleta de Quejas y Sugerencias del Cliente Interno (servidor) | |
| ANEXO N° 04: Boleta de Quejas y Sugerencias del Usuario | |
| ANEXO N° 05: Guía Propuesta de Servicio al Cliente para mejorar la Calidad del Servicio, dirigida al Personal que labora en la M.D.S. | |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla N° 1: De los datos generales de los clientes internos (Servidores) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco – Sexo | 68 |
| Tabla N° 2: De los datos generales de los clientes internos (Servidores) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco – Edad | 69 |
| Tabla N° 3: De los datos generales de los clientes internos (Servidores) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco – Grado de escolaridad..... | 70 |
| Tabla N° 4: De los datos generales de los clientes internos (Servidores) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco – Tiempo de laborar..... | 71 |
| Tabla N° 5: De los datos generales de los clientes internos (Servidores) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco – Condición laboral | 72 |
| Tabla N° 6: De los datos generales de los clientes internos (Servidores) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco – Salario que percibe | 73 |
| Tabla N° 7: Opinión acerca de las instalaciones de la municipalidad para prestar el servicio al usuario. | 74 |
| Tabla N° 8: Consideraciones acerca de que si se deben hacer mejoras en las instalaciones de la municipalidad..... | 75 |
| Tabla N° 9: Opinión sobre mejoras realizadas en las instalaciones de la municipalidad..... | 76 |
| Tabla N° 10: Necesidad de mejorar las instalaciones de la municipalidad..... | 77 |
| Tabla N° 11: Opinión acerca de mejorar las instalaciones de la municipalidad contribuye a: | 78 |
| Tabla N° 12: Opinión acerca de que si cuentan con equipos y herramientas (Pc, impresora, otros) para realizar sus actividades diarias en la municipalidad | 79 |
| Tabla N° 13: Estado que se encuentran los equipos y herramientas (PC, impresora,) de la municipalidad | 80 |
| Tabla N° 14: Opinión acerca de que si cuentan con sistema de información (Web), para facilitar el servicio al usuario. | 81 |
| Tabla N° 15: Capacitación brindada al integrarse a la municipalidad..... | 82 |
| Tabla N° 16: Opinión acerca de que si cuenta con material de ayuda (una guía de servicio al cliente) que le sirva de apoyo para dar un servicio al usuario..... | 83 |
| Tabla N° 17: Capacitación brindada al personal de la municipalidad | 84 |
| Tabla N° 18: Sentir del trabajador en la municipalidad | 85 |
| Tabla N° 19: Consideraciones sobre si el ambiente de trabajo es motivador | 86 |
| Tabla N° 20: Reconocimiento de la municipalidad por su buen desempeño laboral ... | 87 |
| Tabla N° 21: Consideración acerca de que si la municipalidad cuenta con un plan de incentivos no económicos para su personal ante su buen desempeño laboral | 88 |

| | |
|--|-----|
| Tabla N° 22: Consideraciones acerca de que si la municipalidad cuenta convenios con institucionales gubernamentales y no gubernamentales | 89 |
| Tabla N° 23: Opinión acerca de que si cuentan con un programa de sugerencias del trabajador, para mejorar el servicio al usuario | 90 |
| Tabla N° 24: Opinión acerca de que si cuenta con uniforme o ropa industrial apropiada para brindar un servicio al usuario de la municipalidad | 91 |
| Tabla N° 25: De los datos generales de los clientes externos (Usuarios) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco – Grado de Escolaridad | 92 |
| Tabla N° 26: Días y turno que presenta mayor demanda del servicio..... | 93 |
| Tabla N° 27: Calificación del tiempo de servicio recibido en la municipalidad..... | 94 |
| Tabla N° 28: Opinión sobre la espera para ser atendido por el personal de la municipalidad..... | 95 |
| Tabla N° 29: Opinión sobre la forma de espera para recibir el servicio por parte de la municipalidad..... | 96 |
| Tabla N° 30: Tiempo de espera aproximado para recibir el servicio por parte de la municipalidad..... | 97 |
| Tabla N° 31: Calificación del aspecto del personal (Presentación) que atiende en la municipalidad | 98 |
| Tabla N° 32: Opinión acerca de las instalaciones de la municipalidad..... | 99 |
| Tabla N° 33: Opinión acerca de la necesidad de mejorar las instalaciones de la municipalidad..... | 100 |
| Tabla N° 34: Opinión acerca de mejorar las instalaciones de la municipalidad contribuye a: | 101 |
| Tabla N° 35: Consideraciones de la calidad de servicio que presta la municipalidad | 102 |
| Tabla N° 36: Consideraciones de atención al cliente (Usuario) por parte del personal de la municipalidad | 103 |
| Tabla N° 37: Consideraciones acerca de que si el personal de la municipalidad pone interés a los pedidos de los usuarios | 104 |
| Tabla N° 38: Disposición del personal de la municipalidad para ayudar en sus solicitudes de servicio. | 105 |
| Tabla N° 39: Opinión acerca de que si el personal de la municipalidad me ayuda a resolver problemas cuando se me presenta | 106 |
| Tabla N° 40: Opinión sobre si el personal de municipalidad inspira confianza al momento de brindar un servicio..... | 107 |
| Tabla N° 41: Opinión sobre problemas con el servicio prestado por la municipalidad..... | 108 |

| | |
|--|-----|
| Tabla N° 42: Calificación del tiempo transcurrido para la resolución de algún problema con la prestación de servicio brindado por la municipalidad..... | 109 |
| Tabla N° 43: Medio recomendado para informar acerca de sus necesidades o quejas del servicio prestado por la municipalidad..... | 110 |
| Tabla N° 44: Consideraciones en cuanto a que si la municipalidad cuenta con una persona que guie al momento de ingresar a sus instalaciones..... | 111 |
| Tabla N° 45: Opinión acerca de que si la municipalidad brinda una atención personalizada al momento de solicitar un servicio. | 112 |
| Tabla N° 46: Calificación del personal que le atendió en la municipalidad..... | 113 |
| Tabla N° 47: Consideración de la actitud del personal que le atendió | 114 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico N° 1: De los datos generales de los clientes internos (Servidores) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco – Sexo | 68 |
| Gráfico N° 2: De los datos generales de los clientes internos (Servidores) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco – Edad | 69 |
| Gráfico N° 3: De los datos generales de los clientes internos (Servidores) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco – Grado de escolaridad..... | 70 |
| Gráfico N° 4: De los datos generales de los clientes internos (Servidores) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco – Tiempo de laborar..... | 71 |
| Gráfico N° 5: De los datos generales de los clientes internos (Servidores) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco – Condición laboral. | 72 |
| Gráfico N° 6: De los datos generales de los clientes internos (Servidores) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco – Salario que percibe | 73 |
| Gráfico N° 7: Opinión acerca de las instalaciones de la municipalidad para prestar el servicio al usuario. | 74 |
| Gráfico N° 8: Consideraciones acerca de que si se deben hacer mejoras en las instalaciones de la municipalidad..... | 75 |
| Gráfico N° 9: Opinión sobre mejoras realizadas en las instalaciones de la municipalidad | 76 |
| Gráfico N° 10: Necesidad de mejorar las instalaciones de la municipalidad..... | 77 |
| Gráfico N° 11: Opinión acerca de mejorar las instalaciones de la municipalidad contribuye a: | 78 |
| Gráfico N° 12: Opinión acerca de que si cuentan con equipos y herramientas (Pc, impresora, otros) para realizar sus actividades diarias en la municipalidad | 79 |
| Gráfico N° 13: Estado que se encuentran los equipos y herramientas (PC, impresora,) de la municipalidad | 80 |
| Gráfico N° 14: Opinión acerca de que si cuentan con sistema de información (Web), para facilitar el servicio al usuario. | 81 |
| Gráfico N° 15: Capacitación brindada al integrarse a la municipalidad | 82 |
| Gráfico N° 16: Opinión acerca de que si cuenta con material de ayuda (una guía de servicio al cliente) que le sirva de apoyo para dar un servicio al usuario..... | 83 |
| Gráfico N° 17: Capacitación brindada al personal de la municipalidad | 84 |
| Gráfico N° 18: Sentir del trabajador en la municipalidad | 85 |
| Gráfico N° 19: Consideraciones sobre si el ambiente de trabajo es motivador | 86 |
| Gráfico N° 20: Reconocimiento de la municipalidad por su buen desempeño laboral | 87 |
| Gráfico N° 21: Consideración acerca de que si la municipalidad cuenta con un plan de incentivos no económicos para su personal ante su buen desempeño laboral | 88 |

| | |
|--|-----|
| Gráfico N° 22: Consideraciones acerca de que si la municipalidad cuenta convenios con institucionales gubernamentales y no gubernamentales | 89 |
| Gráfico N° 23: Opinión acerca de que si cuentan con un programa de sugerencias del trabajador, para mejorar el servicio al usuario | 90 |
| Gráfico N° 24: Opinión acerca de que si cuenta con uniforme o ropa industrial apropiada para brindar un servicio al usuario de la municipalidad | 91 |
| Gráfico N° 25: De los datos generales de los clientes externos (Usuarios) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco – Grado de Escolaridad | 92 |
| Gráfico N° 26: Días y turno que presenta mayor demanda del servicio | 93 |
| Gráfico N° 27: Calificación del tiempo de servicio recibido en la municipalidad | 94 |
| Gráfico N° 28: Opinión sobre la espera para ser atendido por el personal de la municipalidad..... | 95 |
| Gráfico N° 29: Opinión sobre la forma de espera para recibir el servicio por parte de la municipalidad..... | 95 |
| Gráfico N° 30: Tiempo de espera aproximado para recibir el servicio por parte de la municipalidad..... | 96 |
| Gráfico N° 31: Calificación del aspecto del personal (Presentación) que atiende en la municipalidad | 97 |
| Gráfico N° 32: Opinión acerca de las instalaciones de la municipalidad. | 98 |
| Gráfico N° 33: Opinión acerca de la necesidad de mejorar las instalaciones de la municipalidad..... | 99 |
| Gráfico N° 34: Opinión acerca de mejorar las instalaciones de la municipalidad contribuye a: | 101 |
| Gráfico N° 35: Consideraciones de la calidad de servicio que presta la municipalidad..... | 102 |
| Gráfico N° 36: Consideraciones de atención al cliente (Usuario) por parte del personal de la municipalidad | 103 |
| Gráfico N° 37: Consideraciones acerca de que si el personal de la municipalidad pone interés a los pedidos de los usuarios | 104 |
| Gráfico N° 38: Disposición del personal de la municipalidad para ayudar en sus solicitudes de servicio. | 105 |
| Gráfico N° 39: Opinión acerca de que si el personal de la municipalidad me ayuda a resolver problemas cuando se me presenta | 106 |
| Gráfico N° 40: Opinión sobre si el personal de municipalidad inspira confianza al momento de brindar un servicio..... | 107 |
| Gráfico N° 41: Opinión sobre problemas con el servicio prestado por la municipalidad..... | 108 |

| | |
|--|-----|
| Gráfico N° 42: Calificación del tiempo transcurrido para la resolución de algún problema con la prestación de servicio brindado por la municipalidad..... | 109 |
| Gráfico N° 43: Medio recomendado para informar acerca de sus necesidades o quejas del servicio prestado por la municipalidad..... | 110 |
| Gráfico N° 44: Consideraciones en cuanto a que si la municipalidad cuenta con una persona que guie al momento de ingresar a sus instalaciones.. | 111 |
| Gráfico N° 45: Opinión acerca de que si la municipalidad brinda una atención personalizada al momento de solicitar un servicio. | 112 |
| Gráfico N° 46: Calificación del personal que le atendió en la municipalidad..... | 113 |
| Gráfico N° 47: Consideración de la actitud del personal que le atendió . | 114 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----------|
| Figura N° 1: Triángulo de marketing de servicios | 33 |
| Figura N° 2: Las cuatro (4) Ps de la mercadotecnia | 49 |
| Figura N° 3: Las siete (7) Ps de la mercadotecnia | 50 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|--|-----|
| Cuadro N° 01: Operacionalización (Matriz de consistencia)..... | 54 |
| Cuadro N° 02: Muestra de la investigación | 58 |
| Cuadro N° 03: Relación de centros poblados, caseríos y anexos, distrito de Sorochuco..... | 65 |
| Cuadro N° 04: Costo del equipo tecnológico hardware | 125 |
| Cuadro N° 05: Costo total del equipo e implementación del sistema y capacitación | 125 |
| Cuadro N° 06: Estrategia N° 1, agilización del servicio prestado en la MDS, a través del mejoramiento de la tecnología | 126 |
| Cuadro N° 07: Costo de los cursos de capacitación para mejorar el servicio al cliente | 128 |
| Cuadro N° 08: Costo de impresión de guías para mejorar servicio al usuario | 129 |
| Cuadro N° 09: Estrategia N° 2, mejoramiento en la calidad del servicio prestado al cliente externo (Usuario) de la M.D.S, a través de capacitaciones a los trabajadores en: servicio al cliente, relaciones humanas y trabajo en equipo. | 130 |
| Cuadro N° 10: Estrategia N° 3, de motivación al cliente interno (servidor) de la M.D.S. | 132 |
| Cuadro N° 11: Estrategia N° 4, de recepción y manejo, de quejas y sugerencias del cliente interno, de la M.D.S. | 134 |
| Cuadro N° 12: Estrategia N° 4, | 136 |
| Cuadro N° 13: Estrategia N° 6, de recepción y manejo de quejas y sugerencias del cliente externo (Usuario), de la M.D.S. | 138 |
| Cuadro N° 14: Costo de la propuesta para la estrategia de espera y generar el ambiente apropiado, al cliente externo (Usuario) de la M.D.S. | 140 |
| Cuadro N° 15: Estrategia N° 7, de espera y generación del ambiente apropiado al cliente externo (Usuario) de la M.D.S..... | 141 |
| Cuadro N° 16: Presupuesto del uniforme..... | 142 |
| Cuadro N° 17: Estrategia N° 08, cambio de imagen de la M.D.S. | 143 |
| Cuadro N° 18: Presupuesto general | 143 |

INTRODUCCIÓN

La tesis titulada “propuesta de un plan de calidad de servicio al cliente (usuario), para mejorar la imagen de la Municipalidad Distrital de Sorochuco , en el periodo 2013 - 2014”, se realizó, con el propósito de proponer a la actual administración de la municipalidad, diferentes alternativas de solución, enfocadas a brindar un servicio de calidad al cliente externo (usuario) de que frecuenta la municipalidad, y consecuente a través de esto se mejore la imagen de la entidad proyectada hacia la población de Sorochuco.

La tesis incluye:

EL capítulo I, describe la realidad problemática de la Municipalidad Distrital de Sorochuco, en el que se relata la problemática que está atravesando, se establece los objetivos de investigación, la delimitación, justificación y las limitaciones encontrados para el presente trabajo de investigación.

El capítulo II, contiene la fundamentación teórica considerado para la investigación, tomando como base desde sus antecedentes a nivel internacional, nacional y local, y se describe algunos conceptos como es los orígenes y tendencias, las aportaciones, las teorías a la calidad, calidad de servicio, servicio, servicio al cliente, planeación, mercadotecnia e imagen organizacional, adicionalmente se ha tomado términos básicos, que sean considerado necesarios, para facilitar el desarrollo del capítulo II

El capítulo III, trata del planteamiento metodológico, como es el diseño, tipo, método y alcance de la investigación, se calculó la muestra de la población en base a fuentes del INEI y luego se hizo uso de instrumentos de recolección, procesamiento y análisis de datos.

El capítulo IV, trata de los aspectos generales de la municipalidad como es su reseña histórica, la creación, domicilio, finalidad, objeto, visión y misión, funciones, geografía, ruc, y el tipo de empresa, que sirve para como referencia para el presente trabajo.

El capítulo V y VI, describe la situación actual que atraviesa la Municipalidad Distrital de Sorochuco, y esto sirvió como base para el desarrollo de la propuesta de solución.

En el capítulo VII, se propone el plan de calidad en donde contiene: los objetivos estratégicos, la visión, misión, valores y las estrategias de servicio al cliente interno (servidor), externo (usuario) y que sirve para el mejoramiento de imagen de la

municipalidad, con las cuales se pretende solucionar la problemática actual y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

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

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática.

Actualmente todos los sectores se encuentran revolucionados debido al constante intercambio de información que existe entre los países. Este es un fenómeno mundial el cual se conoce con el nombre de "Globalización" que se ha generalizado tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo.

En el mundo globalizado, caracterizado por una alta competitividad y la búsqueda impostergable de la excelencia de la calidad de los servicios, que ofrecen tanto los individuos como las organizaciones, se pueden observar la presencia de factores motivacionales internos y externos que colocan al servidor en una actitud de satisfacción e insatisfacción. Considerando al factor humano el intangible más valioso de las organizaciones, las empresas públicas como privadas deberán adoptar los lineamientos y programas conducentes al mejoramiento de la calidad de vida laboral.

Las municipalidades en el Perú, con el proceso de descentralización administrativa implementado por el estado peruano, hoy en día enfrentan una serie de exigencias, tanto del mismo, como de los miembros de la comunidad; situación que vuelve imperante la necesidad de contar con personal capacitado a fin de poder responder en forma efectiva a dichas exigencias.

En la ley orgánica de municipalidades se le ha dado más autonomía y apoyo a las alcaldías para que puedan crear y ejecutar estrategias de desarrollo local, no solo en el aspecto de toma de decisiones sino a través del incremento del Presupuesto General de la Nación para las alcaldías. A pesar a estos esfuerzos institucionales del estado, en las alcaldías del país aún persisten problemas de índole administrativo, operativo y estratégico que no permiten el desarrollo efectivo de las mismas. (Maria Victoria Requenma Ponce y Grabiela Carolina Serrano Lopez, 2007)

La Municipalidad Distrital de Sorochuco no es la excepción en cuanto al desconocimiento de técnicas administrativas y motivacionales que aplicadas por empleadores y empleados conlleven a una mejor atención a los usuarios de servicios municipales, en el marco de la modernización del estado. El personal de la Municipalidad Distrital de Sorochuco no se encuentra capacitado en temas como servicio al cliente, relaciones humanas, trabajo en equipo y no cuentan con una guía de apoyo y motivación al cliente interno (servidor público), para que este de un buen servicio al usuario, es decir el personal se encuentra desmotivado a nivel personal. La municipalidad cuenta con unos equipos y herramientas (tecnología) que están obsoletas y en malas condiciones, este es una causa que par que no se dé un servicio rápido y bueno al usuario. La municipalidad no cuenta con un buzón de recepción y manejo

de quejas y sugerencias lo cual esto ayudaría a mucho para mejorar la calidad de servicio. Las instalaciones de la municipalidad no están adaptadas tanto para cliente interno tenga la mejor ergonomía al momento de prestar el servicio al usuario, ni para el cliente externo, es decir que no cuenta con un manejo de filas de espera al momento que el usuario llega a buscar el servicio, la municipalidad no cuenta con ambientes de espera para que el usuario tenga el agrado de esperar de la mejor manera el servicio, el personal no cuenta con uniforme con el cual se identifique con la municipalidad. La municipalidad no cuenta con una política integracionista de instituciones gubernamentales, no gubernamentales, no busca la cooperación profesional y económica para el desarrollo de la de la Municipalidad distrital de Sorochuco.

La Municipalidad Distrital de Sorochuco no está exenta a dicha problemática y según se ha podido observar la dificultad en el servicio al usuario, el personal afronta una serie de dificultades al momento de atender al ciudadano/a, así como la falta de tecnología apropiada, Capacitaciones constantes, motivaciones, obviar quejas y sugerencias, indumentaria y falta de una serie de programas que agilicen el sistema de atención; además no existe coordinación en el área administrativa en cuanto a definición de funciones, haciendo que la estructura organizativa actual no se apegue a lo que realmente se desarrolla en el desempeño de las funciones del personal tanto administrativo como operativo. La problemática se agudiza, porque el personal se encuentra desmotivado, asimismo no existe identificación institucional hacia la comunidad, además no se le da la facultad para que pueda tomar decisiones y una serie de problemas que afecta para que el servidor público no de un buen servicio.

Por lo anterior, es necesario que la administración de la Municipalidad Distrital de Sorochuco que cuente con un plan de calidad de servicio al cliente (usuario), para que se mejore el servicio y por consecuencia se mejore la imagen del municipio. Finalmente la cultura de los usuarios, la idiosincrasia y la forma de vida de sus habitantes son otros factores que han influido históricamente para que la Municipalidad y específicamente quienes la han venido dirigiendo no le hayan apostado a buscar soluciones viables a esta problemática en cuanto al servicio brindado. El concejo municipal actual a través de su edil, manifiestan la necesidad de elaborar un plan de calidad de servicio al cliente (usuario) que promuevan la adopción de mecanismos para mejorar la atención al cliente (usuario) de los diferentes servicios que ofrece la Municipalidad.

La Municipalidad Distrital de Sorochuco es una entidad pública que cuenta con servidores públicos y trabajadores que se encuentran al servicio de la población. Es por esta razón que se tiene que brindar un servicio de calidad a todos los usuarios que se acerquen a las

instalaciones de esta entidad. El alcalde, los encargados de la parte administrativa tienen la obligación de capacitar y dotarles herramientas y equipos a los servidores públicos y trabajadores para que ellos den un buen servicio al cliente (usuario). Así se pueda mejorar la imagen de la municipalidad.

El presente estudio evidenciará la necesidad de que las municipalidades en general reconozcan los aspectos intrínsecos, dinámicos que tienen una repercusión directa en su imagen proyectada al exterior (usuarios) y que bajo un modelo teórico, estratégico con instrumentos técnicos que ofrezcan y garanticen confiabilidad y validez a los resultados, conllevando con ello al mejoramiento de la imagen organización.

Ahora bien, conocedores del mal que aqueja la Municipalidad Distrital de Sorochuco y conociendo el impacto que este produce, surge la siguiente interrogante: ¿De qué manera la propuesta de un plan de calidad de servicio al cliente permitirá mejorar la imagen de la Municipalidad Distrital de Sorochuco, en el período 2013 - 2014?

Para atender esta interrogante, se realizó un estudio que permita ver si este ayuda mejorar la imagen de la Municipalidad Distrital de Sorochuco.

1.2. Formulación del problema.

¿De qué manera la propuesta de un plan de calidad de servicio al cliente permitirá mejorar la imagen de la Municipalidad Distrital de Sorochuco, en el período 2013 - 2014?

1.3. Objetivos de la investigación.

1.3.1. Objetivo general:

Proponer un plan de calidad de servicio al cliente para mejorar la imagen de la Municipalidad Distrital de Sorochuco, en el periodo 2013 – 2014.

1.3.2. Objetivos específicos.

- ❖ Identificar y analizar los puntos críticos en la prestación del servicio de calidad al usuario de la Municipalidad Distrital de Sorochuco y determinar las acciones que permitan la elaboración del plan de calidad.
- ❖ Elaborar un diagnóstico institucional que permita conocer los puntos críticos que se presentan en cuanto a la atención al usuario de la Municipalidad Distrital de Sorochuco.
- ❖ Identificar las dificultades existentes por las que el cliente interno no brinde un servicio de calidad al usuario de la MDS.

1.4. Delimitación y justificación de la investigación:

1.4.1. Delimitación:

- ❖ **Espacial o geográfica.** La investigación se efectuó en la Municipalidad Distrital de Sorochuco, distrito de Sorochuco, provincia de Celendín, departamento de Cajamarca.
- ❖ **Temporal.** El tiempo que se consideró para llevar a cabo la investigación fue desde diciembre del 2013 hasta marzo del 2014.
- ❖ **Social - demográfica.** El estudio tiene como unidad de análisis a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Sorochuco y sus usuarios de la misma.

1.4.2. Justificación.

- ❖ **Desde una perspectiva teórica,** el presente trabajo de investigación se justifica, pues los aportes de la misma permitió la posibilidad de construir un marco teórico que amplíe el horizonte sobre las teorías de calidad de servicio para que con este plan de calidad de servicio al cliente (usuario) se mejore la imagen de la Municipalidad Distrital de Sorochuco.
- ❖ **Desde la perspectiva metodológica,** es relevante porque dicha propuesta puede ser sometido a la validez y confiabilidad, para monitorear la implementación de una estrategia diseñada, construyéndose en una base que puede servir a otras investigaciones o aplicarlo a situaciones similares en contextos diferentes del sistema de los gobiernos locales peruano y a su vez servirá de antecedente para otros estudios con variables similares.
- ❖ **Desde la perspectiva práctica,** la presente investigación, adquiere mucha relevancia porque pretende aportar los elementos necesarios para mejorar la gestión administrativa y lograr una mejor imagen de la Municipalidad Distrital de Sorochuco.

1.4.3. Limitaciones.

El presente trabajo de investigación se realizó mediante la recopilación de información, tomando en cuenta la totalidad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sorochuco, lo que le otorga una validez interna.

- ❖ Una limitación de la presente investigación es la escasa disponibilidad de información ya que en la Universidad Nacional de Cajamarca existen pocos trabajos relacionados con el tema motivo de investigación.

- ❖ También poca predisposición del personal para brindar información con respecto a sus labores y sus funciones.
- ❖ El temor del personal a brindar información relevante sobre el cumplimiento de sus funciones y obtener represalias por parte con sus jefes.
- ❖ La falta de recursos económicos para realizar esta investigación.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO O FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

2.1. Antecedentes de la investigación.

2.1.1 Antecedentes a nivel internacional.

❖ **Lloverá, (2007)**, realizó la investigación: “Plan de calidad para la atención y servicio al usuario de la unidad de patología cervical del hospital universitario de coro”, en la universidad católica Andrés Bello – Caracas, La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

Que hace falta un: Plan de calidad para la atención y servicio al usuario de la unidad de patología cervical del hospital universitario de coro “Dr. Alfredo Van Grieken”. Se responde a una necesidad de establecer procesos de atención de calidad y mejoramiento continuo de los sistemas de salud.

Para satisfacer las necesidades de sus usuarios (clientes, empleados, proveedores y sociedad) para lograr una ventaja competitiva y para hacerlo de una manera eficaz y eficiente. Además de obtener, mantener y mejorar el desempeño general de la institución.

Es fundamental nuestra propuesta en las normas ISO 9001:2002 sistema de gestión de calidad: directrices para la mejora de los procesos en las organizaciones de servicio de la salud y las normas ISO 10005:2005 sistema de gestión de calidad: directrices para los planes de calidad: busca mejorar el grado de satisfacción en nuestros usuarios y por lo tanto el éxito de la institución.

Ella concluye que un diseño de un plan de calidad, implica desarrollo en los procedimientos en el sistema de gestión de calidad.

❖ **Toledo, (2008)**, realizó la investigación: “la calidad en los servicios públicos como una estrategia para legitimar a los gobiernos locales: el caso de la tesorería municipal de ciudad ixtepec”, en la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca – México, La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

Los servicios públicos municipales requieren de consideraciones normativas, administrativas, técnicas y financieras, sin perder de vista el entorno económico, social, cultural y político que prevalece en cada uno de los municipios de la entidad y del país. Debemos incluir la participación de los ciudadanos en la conservación y mantenimiento de los servicios públicos y en la toma de decisiones que afectan la vida de los mismos.

Pues para la prestación de los servicios públicos se requiere especialización, entre más compleja sea la organización mayor especialización. Los funcionarios públicos

deberán contar con las capacidades requeridas para la buena conducción de la administración pública municipal.

- ❖ **Laug, Monterrosa y Castro, (2003)**, realizó la investigación: “Plan de mejoramiento de los servicios que presta el departamento de cuentas corrientes de la alcaldía municipal de soyapango”, en la Universidad Don Bosco – San Salvador, La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

Los servicios públicos se ofrecen de forma directa a los ciudadanos para cubrir sus necesidades en relación con la salud, la vivienda, la educación, la asistencia y la seguridad social. En el paso del tiempo, estos servicios han sido objetos de reforma y modernización generalizados, destinados a racionalizar costos, coordinar las prestaciones y atender a las necesidades de los usuarios.

Por lo que, la reestructuración de los servicios acarrea nuevos cambios organizativos, y la implicación del usuario se traduce en nuevas prácticas laborales, que no siempre precisan una respuesta favorable a la calidad del servicio que se está ofreciendo. Así pues, el plan de mejora, se desarrolló, examinando los diferentes factores que han impactado sobre la calidad de la vida laboral y la implicación de los trabajadores en la prestación de los servicios y en las iniciativas que tienden a mejorar la calidad de estos servicios.

La calidad de los servicios esta indiscutiblemente ligada a la calidad de la vida laboral. En varios casos ha quedado patente que la inseguridad laboral y la diferencia de condiciones de trabajo entre el sector público y las organizaciones sin ánimo de lucro han acabado por minar la moral de los trabajadores, repercutiendo así sobre la calidad del servicio.

2.1.2 Antecedentes a nivel nacional.

- ❖ **Roldán, (2009)**, realizó la investigación: “calidad de servicio y lealtad de compra del consumidor en supermercados limeños”. La Pontificia Universidad Católica del Perú – Perú, La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

El estudio demostró que hay una fuerte asociación entre la calidad de servicio percibida por el cliente y su lealtad de compra, lo cual no se pudo demostrar a nivel de cada supermercado limeño, debido a que las características de la muestra no permitieron realizar algún tipo de análisis comparativo.

El estudio permitió concluir que la calidad de servicio tiene mayor asociación con la lealtad como intención de comportamiento, frente a la lealtad como comportamiento efectivo.

Los factores de calidad de servicio que se encuentran más relacionados con la lealtad, medida como intención de comportamiento, son las dimensiones de políticas y evidencias físicas.

- ❖ **Tapia, (2010)**, realizó la investigación: "Satisfacción del Cliente del nivel de la Calidad del Servicio de las Entidades Bancarias Estatales". Universidad de Lima – Perú, La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

No se cuenta con el suficiente personal para cubrir la demanda siendo esta una de las causas por las que se generan largas colas sobre todo cuando es fecha de pago a los jubilados y docentes; trayendo como consecuencia insatisfacción en los clientes y pérdida de tiempo.

Que no brindan una atención personalizada siendo varios de los encuestados clientes frecuentes, que la gran mayoría indicó que no reciben un trato amable y algunos que sólo a veces; se puede decir que en una medición este resultado no cumpliría los parámetros de satisfacción al cliente.

Es demasiado el tiempo que esperan para ser atendidos provocando malestar y pérdida de tiempo a los clientes, además que los ambientes en donde esperan no tiene la capacidad adecuada teniendo que esperar en la calle a la interperie exponiéndose a las temperaturas del clima.

- ❖ **Mellado, (2010)**, realizó la investigación: "Análisis sobre la necesidad de regular la calidad del servicio de telefonía móvil en el Perú". La Pontificia Universidad Católica del Perú – Perú, La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

El servicio de telefonía móvil en el Perú, es el servicio de telecomunicaciones que tiene el mayor número de abonados y cobertura en el país, lo cual ha permitido que en los últimos años se haya reducido de forma importante la brecha de acceso a las telecomunicaciones; por tal razón, es uno de los servicios de mayor importancia social y, en ese sentido, los problemas de calidad del mismo afectan de forma considerable a la sociedad.

Este servicio presenta características de competencia efectiva, como son la participación de varias empresas a lo largo de los años sin la salida del mercado de ninguna de ellas, con una continua competencia por cuotas del mercado, con incrementos considerables en la oferta mejorando la cobertura, servicios y el número de clientes, con una constante innovación tecnológica y con una reducción sistemática de los precios a lo largo del tiempo; señales de que este mercado goza de eficiencia dinámica, productiva y asignativa.

Existe la evidencia de que todos los operadores de telefonía móvil en el Perú presentan problemas de calidad del servicio, observándose que los valores de los indicadores de calidad del servicio de las empresas sobrepasan los estándares mínimos establecidos por el organismo regulador peruano y por otros países.

2.1.3 Antecedentes a nivel local.

- ❖ **Vilchez, (2012)**, realizó la investigación: Optimización del proceso de atención de los clientes del centro oftalmológico “Buena Visión” de la ciudad de Cajamarca, Cajamarca- Perú 2012. Universidad Privada del Norte Cajamarca – Perú, La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

La recopilación de información y su cuantificación en relación a los tiempos empleados para la ejecución de las actividades del proceso, pudieron ser desarrolladas satisfactoriamente con la aplicación del esquema de recolección de datos (cuadro que define las actividades críticas para el servicio).

Modernizar las herramientas que permitan la administración de la información constituye hoy un factor útil e indispensable para aumentar la capacidad del proceso para dar un buen servicio. Así mismo, las organizaciones y en especial los clientes, demandan la modernización de sus proveedores a nivel técnico, ya que hablar de tecnología del momento, es sinónimo de confianza hacia la organización y satisfacción del servicio.

- ❖ **Lobato, (2014)**, realizó la investigación: “Propuesta de un plan de calidad del servicio para mejorar el grado de satisfacción de los clientes de la Empresa H y M Almacenes Generales S.R.L”, Universidad Nacional de Cajamarca – Perú. La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

Los clientes de esta época suelen darle mayor importancia a los componentes o los atributos intangibles, es decir a los servicios. Esto ha contribuido que las empresas se orienten a la búsqueda de la satisfacción de las expectativas de los clientes como forma de sostener su ventaja competitiva en un mercado cada vez más cambiante.

La forma de entender la calidad en la atención al cliente por parte de las organizaciones ha evolucionado durante los últimos años de manera significativa. El éxito competitivo de las empresas actuales va más allá de atraer y captar clientes para que adquieran sus productos y servicios; se centran también en lograr su satisfacción y fidelización para maximizar sus beneficios económicos. Las empresas se esfuerzan en tratar a los clientes con cortesía y forma amable en todos los contactos que establece con él para permitirle de este modo sentirse importante. Así,

el servicio recibido que convierte en el elemento diferenciador de las empresas con respecto a su competencia. La calidad del servicio forma parte de las estrategias y es una de las cualidades más difíciles de imitar o copiar por las empresas rivales.

El objetivo principal de esta tesis es la propuesta de un plan de calidad del servicio, con el fin de mejorar el grado de satisfacción de sus clientes y se encamine a lograr la competitividad dentro del mercado cajamarquino, para esto primero se ha realizado un diagnóstico situacional en donde se ha definido las fortalezas y debilidades de la empresa, a partir de la aplicación de una encuesta a sus principales clientes, cuyos resultados han servido para formular un plan de calidad en el servicio para mejorar el grado de satisfacción de los mismos. Por el último estamos seguros de la implementación del mismo coadyuvará a satisfacer a sus clientes, incrementar el número de clientes, consolidar la imagen de la empresa y su posicionamiento en el mercado cajamarquino encaminando a lograr su visión.

- ❖ **Cabanillas, (2014)**, realizó la investigación: “Cultura Organizacional para mejorar la Calidad del Servicio a los Clientes de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca”. Universidad Nacional de Cajamarca – Perú. La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

En la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de la ciudad de Cajamarca según los resultados de las encuestas no presentan una cultura organizacional con elementos culturales propios de la cultura amistosa – colaboradora identificándose lo que se denomina cultura agresiva. Lográndose identificar con dichas encuestas que existía relación entre la cultura organizacional y la eficiencia para mejorar la calidad del servicio a los clientes, en el sentido que al mejorar la cultura organizacional y la eficiencia del personal se incrementa la satisfacción del cliente. La principal conclusión comprobó que hay relación entre dos variables, es decir, la cultura organizacional se relaciona con la calidad del servicio al cliente.

2.2. Marco y teórico:

2.2.1. Aportaciones de teorías a la calidad.

2.2.1.1 Edwards W. Deming.

Durante la Segunda Guerra Mundial, Edwards W. Deming revolucionó la gestión en las empresas de fabricación y de servicios al insistir en que la alta dirección es responsable de la mejora continua de la calidad; conocido internacionalmente como consultor, cuyos trabajos introdujeron en la industria

japonesa los nuevos principios de la gestión y revolucionaron su calidad y productividad. En agradecimiento a su contribución a la economía japonesa, la Unión de Ciencia e Ingeniería Japonesa (JUSE) instituyó el premio anual Deming para las aportaciones a la calidad y fiabilidad de los productos.

❖ **Aportaciones de Deming.**

Sus aportaciones revolucionaron el estilo de dirección americano y su participación en un programa de televisión que se llamó "Si Japón puede, porque nosotros no". Y sus seminarios atrajeron la atención de todos los directivos de empresas. Los catorce puntos para la gestión de la calidad:

- ✚ Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
- ✚ Adoptar la nueva filosofía.
- ✚ Dejar de depender de la inspección en masa para lograr calidad.
- ✚ Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. en vez de ello minimizar los costos totales trabajando con un solo proveedor.
- ✚ Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio.
- ✚ Implantar la formación en el trabajo.
- ✚ Adoptar e implantar el liderazgo.
- ✚ Desechar el miedo.
- ✚ Derribar las barreras entre las áreas de staff.
- ✚ Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra
- ✚ Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección.

2.2.1.2 Philip B. Crosby.

Él implementa la palabra de la "Prevención" como una palabra clave en la definición de la calidad total. Ya que él paradigma que Crosby quiere eliminar es el de que la calidad se da por medio de inspección, de pruebas, y de revisiones. Esto nos originaría pérdidas tanto de tiempo como de materiales, ya que con la mentalidad de inspección esto está preparando al personal a fallar, así que "hay que prevenir y no corregir".

2.2.1.3 **Armad V. Feigenbaum.**

Es el creador del concepto **control total de calidad**, en el que sostiene que la calidad no solo es responsable del departamento de producción, sino que se requiere de toda la empresa y todos los empleados para poder lograrla. Para así construir la calidad desde las etapas iniciales y no cuando ya está todo hecho.

❖ **Aportaciones de Feigenbaum.**

Sostiene que los métodos individuales son parte de un programa de control. Feigenbaum, afirma que el decir "calidad" no significa "mejor" sino el mejor servicio y precio para el cliente, al igual que la palabra "control" que representa una herramienta de la administración.

2.2.1.4 **Joseph M. Juran.**

Se enfocan a la planeación, organización y responsabilidades de la administración en la calidad, y en la necesidad que tienen de establecer metas y objetivos para la mejora. Enfatizó que el control de la calidad debe realizarse como una parte integral del control administrativo.

❖ **Aportaciones de Juran.**

Algunos de sus principios son su definición de la calidad de un producto como "adecuación al uso"; su "trilogía de la calidad", consistente en planeación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad; el concepto de "autocontrol" y la "secuencia universal de mejoramiento".

2.2.1.5 **Kaoru Ishikawa.**

Hoy conocido como uno de los más famosos gurús de la calidad mundial, y en este trabajo profundizaremos todos sus logros y las herramientas que a él le dieron tanto reconocimiento. La teoría de Ishikawa era manufacturar a bajo costo. Dentro de su filosofía de calidad él dice que la calidad debe ser una revolución de la gerencia. El control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad.

❖ **Aportaciones de Ishikawa.**

Al igual que otros, Ishikawa puso especial atención a los métodos estadísticos y prácticos para la industria. Prácticamente su trabajo se basa en la recopilación de datos. Una valiosa aportación de Ishikawa es el diagrama causa- efecto que lleva también su nombre (O de pescado).

2.2.1.6 Genichi Taguchi.

Desarrolló sus propios métodos estadísticos al trabajar en una compañía de teléfonos, lo aplicaron al incremento de la productividad y calidad en la industria.

❖ Aportación de Taguchi.

Creó el concepto de “Diseño robusto”, este excedía sus expectativas de calidad, para así lograr la satisfacción del cliente.

El tipo de diseño que Taguchi propone es que se haga mayor énfasis en las necesidades que le interesan al consumidor y que a su vez, se ahorre dinero en las que no le interesen, así rebasara las expectativas que el cliente tiene del producto. Asegura que es más económico hacer un diseño robusto que pagar los controles de calidad y reponer las fallas.

2.2.2. Teorías recientes de la calidad.

2.2.2.1. Shigeo Shingo.

Es tal vez uno de los menos conocidos, pero su impacto en la industria japonesa, incluso en la estadounidense ha sido muy grande. Junto con Taiichi Ohno, desarrolló un conjunto de innovaciones llamadas “el sistema de producción de Toyota”. En cierta compañía, Shingo fue responsable de reducir el tiempo de ensamble de cascos de cuatro meses a dos meses.

❖ Aportaciones de Shingo.

“El sistema de producción de Toyota y el justo a tiempo”: Éstos sistema tienen una filosofía de “cero inventarios en proceso”. Este no solo es un sistema, sino que es un conjunto de sistemas que nos permiten llegar a un determinado nivel de producción que nos permita cumplir el “justo a tiempo”. El sistema de “jalar” versus “empujar”. **Poka – Yoke**, Este también conocido como a prueba de errores, o como “cero defectos.

2.2.2.2. Jan Carlzon.

Es conocido como uno de los especialistas en calidad más importantes en el área de servicios.

❖ Aportaciones de Carlzon.

Es el creador de “**Momentos de la verdad**”, a partir de este desarrollo un programa de administración de la calidad, para empresas especialmente de servicios. Según Carlzon, es necesario que todos los empleados sientan que

son muy importantes dentro de la empresa, así que se considera a la motivación una pieza fundamental para lograr la calidad a través de la gente.

2.2.2.3. Harrington H. James.

Es un ejecutivo de calidad de IBM. Elaboro documentos describiendo el progreso de la revolución de la calidad de IBM. La calidad no es solo un estilo de administración sino tan bien una serie de técnicos o motivación hacia el trabajador.

2.2.2.4. William E. Conway.

El habla de la "forma correcta de administrar" y de un "nuevo sistema de administración" en lugar de la mejoría de la calidad.

Conway defiende los métodos estadísticos. Él dice que la administración contempla la calidad en un sentido general. Él dice: "el uso de la estadística es una forma con sentido común de llegar a cosas específicas", después añade: "la estadística no soluciona problemas".

2.2.2.5. Richard J. Schonberger (Teoría de plan de calidad)

Toma la importancia de un plan de calidad del proyecto es que ofrece métodos para abordar la calidad antes, durante y después de la ejecución de un proyecto. Este plan puede ayudar a prevenir algunos problemas de calidad, así como para proporcionar una forma de abordar los problemas de calidad imprevistos que puedan surgir. Esto permite identificar la posibilidad de evitar que un error prolongue un proyecto y obstaculice su progreso, mientras que el equipo de administración determina la mejor manera de manejar el problema.

En definitiva, de lo que se trata al hacer un Plan de Calidad es de saber optimizar todos los recursos que tiene la empresa, tanto los materiales como los humanos para poder dar respuesta a la demanda de los clientes y ofrecerles la máxima calidad posible para que nuestro negocio siga creciendo

2.2.2.6. Karl Albrecht y Jan Carlzon (Teoría de la Calidad del Servicio)

Estos autores centran su teoría en vender al cliente lo que realmente desea, comprar, su metodología la basan en estos principios a saber: Manejar la libreta de calificaciones del cliente, reconocer al cliente, Hablar frente a frente, manejar las encuestas centradas en el ¿cuándo?, ¿por qué? y ¿cómo?, analizar la información y Hacer propuestas.

Por otro lado aporta dos conceptos sobre la calidad, apuntando a la cadena de valor: capacidad de respuesta, atención, comunicación fluida, entendible y a tiempo, accesibilidad para quitar la incertidumbre, amabilidad en la atención y en el trato, credibilidad expresada en ellos y comprensión en las necesidades y expectativas del cliente.

Es el cliente al que se pone en la parte más alta del organigrama, simbolizando la jerarquía del cliente. Es necesario que todos los empleados sientan que son muy importantes dentro de la empresa, así que se considera la motivación como pieza fundamental para lograr la calidad a través de a gente.

2.2.3. Orígenes y tendencias de la calidad total.

El concepto de calidad ha pasado a lo largo de este siglo de una etapa donde no existía como una tarea sistemática a otra, donde el aseguramiento de calidad se inicia desde el diseño del producto y su respectivo proceso, lo cual ha calificado Ishikawa como el surgimiento de una nueva generación en las actividades de control de calidad.

a) El hombre de las cavernas.

Esta época es llamada así, debido a que los antiguos hombres habitaban en cuevas. Su principal actividad era abastecerse de comida, y vivían prácticamente de la recolección de los productos que encontraban en la naturaleza. Eran seres nómadas, y su organización era simple, y muy parecida a la de ciertos grupos de animales, tenían un líder, y todos realizaban las mismas actividades como la pesca, la caza, la recolección, etc. Y guardaban respeto hacia las mujeres.

En esta era, también llamada de recolección, la calidad se basaba en inspeccionar y seleccionar lo mejor.

b) La Usufactura.

Consistía en elaborar un producto para usarlo uno mismo. Para esta actividad, el hombre desarrolló los primeros conocimientos científicos que tuvo, con el paso del tiempo, el hombre se dio cuenta de que él podía mejorar la calidad de sus alimentos, así que decidió experimentar y mejorar desde sus armas, sus métodos de agricultura y así fue como desarrollo su propia tecnología, pasando de la era de las cavernas, a la era de los metales.

c) La Manufactura.

Con el crecimiento demográfico de las tribus, se fueron transformando en comunidades, y el artesano destacaba por la elaboración de determinado producto:

el fundidor, que fabricaba armas, herramientas y utensilios; el curtidor, que curtía las pieles; y el alfarero elaboraba vasijas y artículos de barro.

2.2.4. Conceptos de calidad.

Las definiciones de calidad están ordenadas por categorías de enfoque.

2.2.4.1 Basadas en la fabricación:

- ❖ "Calidad (significa) conformidad con los requisitos" (Philip B. Crosby).
- ❖ "Calidad es la medida en que un producto específico se ajusta a un diseño o especificación". (Harold L. Gilmore).

2.2.4.2 Basadas en el cliente:

- ❖ "Calidad es aptitud para el uso". (J.M.Juran).
- ❖ "Calidad total es liderazgo de la marca en sus resultados al satisfacer los requisitos del cliente haciendo la primera vez bien lo que haya que hacer". (Westinghouse).
- ❖ "Calidad es satisfacer las expectativas del cliente. El proceso de mejora de la calidad es un conjunto de principios, políticas, estructuras de apoyo y prácticas destinadas a mejorar continuamente la eficiencia y la eficacia de nuestro estilo de vida". (AT & T).
- ❖ "Se logra la satisfacción del cliente al vender mercancías que no se devuelven a un cliente que sí vuelve". (Stanley Marcus).

2.2.4.3 Basado en el producto:

- ❖ "Las diferencias en calidad son equivalentes a las diferencias en la cantidad de algún ingrediente o atributo deseado". (Lawrence Abbott).
- ❖ "La calidad se refiere a la cantidad del atributo no apreciado contenido en cada unidad del atributo apreciado". (Keith B. Leffler).

2.2.4.4 Basado en el valor:

- ❖ "Calidad es el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un costo aceptable". (Robert A. Broh).
- ❖ "Calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente. Estas condiciones son: el uso actual y el precio de venta del producto". (Armand V. Feigenbaum).
- ❖ "Calidad es valor percibido por el cliente".

2.2.5. Calidad.

La calidad no puede definirse fácilmente, por ser una apreciación subjetiva. La calidad significa llegar a un estándar más alto en lugar de estar satisfecho con alguno que se encuentre por debajo de lo que se espera cumpla con las expectativas.

La calidad es el conjunto de propiedades y características de un servicio, producto o proceso, que satisface las necesidades establecidas por el usuario, el ciudadano o el cliente de los mismos.

También podría definirse como cualidad innata, característica absoluta y universalmente reconocida. Hay definiciones desde diferentes perspectivas como el de un producto, de un usuario, de la producción y del valor.

❖ Otras definiciones.

Tras definiciones de organizaciones reconocidas y expertos del mundo de la calidad son:

- ✦ **Definición del ISO 9000, calidad:** grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.
- ✦ **Real academia de la lengua española:** “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.
- ✦ **Crosby:** “Calidad es cumplimiento de requisitos”.
- ✦ **Juran:** “Calidad es adecuación al uso del cliente”.
- ✦ **Feigenbam:** “Satisfacción de las expectativas del cliente”.
- ✦ **Taguchi:** “Calidad es la menor pérdida posible para la sociedad”.
- ✦ **Deming:** “Calidad es satisfacción del cliente”.
- ✦ **Shewart:** “La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (Lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (Lo que se ofrece).
- ✦ **La calidad para la administración pública:** Es la capacidad de una entidad pública para prestar servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos, al menor coste posible.
- ✦ **La modernización para la administración pública:** Es la capacidad de una entidad pública para emplear las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, para hacer más accesibles y rápidos sus servicios a los

ciudadanos. Por tanto, la calidad es una línea de gestión, y la modernización es una línea instrumental, que sirve de apoyo a la línea de gestión. (María Isabel, Veliz Rojas y Ruth, Villanueva Aparco, 2013)

Nunca se debe confundir la calidad con lujos o niveles superiores de atributos del producto o servicio, si no con las obtenciones regulares y permanentes de los atributos del bien ofrecido a los clientes que es el único fin que desean captar todas las empresas.

2.2.6. Calidad del servicio.

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

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

2.2.7. Cliente.

“Es la persona o entidad que es llevada por un interés, y que busca un producto o servicio; con base en ello selecciona una entidad capaz de proporcionárselo”. (Victor Omar, Mendez Jacobo, 2005)

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

2.2.7.1. Categorías del cliente.

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

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

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

b) Cliente externo: Se refiere a las personas o negocios que requieren bienes y servicios a una organización que sea capaz de brindárselos.

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

2.2.7.2. Valor del cliente.

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

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

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

2.2.7.3. Satisfacción del cliente.

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

Las instituciones municipales del estado peruano se deben a sus usuarios y la satisfacción de los mismos es su principal deber.

2.2.7.4. Medición de la satisfacción del cliente.

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

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

a) Solicitud de reclamos o quejas:

A través de esta forma de investigación, la empresa recolecta y documenta los reclamos de los clientes y después emplea dicha información con el propósito de identificar a los clientes insatisfechos, corregir los problemas

individuales cuando es posible, y reconocer los puntos donde el servicio falla regularmente.

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

b) Estudio de índices críticos:

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

❖ **Se pueden realizar las siguientes preguntas:**

✦ ¿Cuándo ocurrió dicho accidente?

✦ ¿cuáles fueron las circunstancias específicas que lo llevaron a esa situación?

✦ ¿qué fue exactamente lo que el trabajador o compañía hizo?

✦ ¿cuál fue el resultado que hizo sentir que la interacción fuera satisfactoria o insatisfactoria?

✦ ¿qué pudo o debió hacer de manera distinta?

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

c) Investigación de requerimientos:

Implica identificar los beneficios y los atributos que los clientes esperan de un servicio. Este tipo de investigación es básica y esencial porque determina el tipo de preguntas que se plantearán en las encuestas, y

finalmente las mejoras que la empresa intentará poner en práctica. Un facilitador dirige el grupo a través de una serie de ejercicios creativos y después permite que los clientes describan a su proveedor ideal del servicio, es decir, lo que ellos querrían si pudieran contar con servicio ideal. El facilitador pregunta a los clientes qué desean, por qué lo desean y cómo sabrían si lo reciben.

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

d) Encuestas de relación:

Se formulan preguntas sobre todos los elementos de la relación entre el cliente y el servicio (incluyendo servicio, producto y precio). Su amplio enfoque puede ayudar a que la compañía realice un útil diagnóstico de sus fortalezas y debilidades. Por medio de esta técnica, las organizaciones, determinar las fortalezas y debilidades originadas de la interacción del cliente con las mismas.

2.2.8. Servicio.

"Actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra; es esencialmente intangible y no resulta en la propiedad de nada". (Philip Kotler y Gary Armstrong, 1998)

"Son todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores."

"un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico."

Sin embargo, una definición universalmente aceptable de los servicios hasta ahora no se ha logrado. Desde un punto de vista de marketing. Todas las instituciones de una manera u otra brindan servicios a sus demandantes. (Corel D, 1991)

2.2.8.1. Importancia de los servicios.

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

- ❖ 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.

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

2.2.8.2. Características de los servicios.

Una compañía debe considerar cuatro características especiales del servicio, por ser un medio para diferenciarlos de un bien o producto.

Estas características son: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y naturaleza perecedera.

a) Intangibilidad.

“Significa que los servicios no se pueden ver, saborear, sentir, oír ni oler antes de comprarlos. Para reducir la incertidumbre, los compradores buscan señales de la calidad del servicio. Llegan a conclusiones de la calidad basándose en el lugar, personas, precio, equipo y las comunicaciones que ven.

b) Inseparabilidad.

Significa que los servicios no se pueden separar de las personas o proveedores, no importa si esos proveedores son personas o maquinas. 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.

c) Variabilidad o heterogeneidad.

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

d) La naturaleza perecedera.

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

Los servicios son intangibles; es decir, que la calidad del servicio solo se percibe pero no se puede tocar ni ver, inseparables; significa que son intrínsecos de la persona que los brinda. El servicio es variable, esto significa que varía la forma de su prestación y percepción de una persona a otra, o de una institución a otra, ya que todas son diferentes, y son de naturaleza perecedera; es decir, que la calidad y la manera en que se presta cada servicio son únicas y no se pueden devolver por lo que es importante que en todas las instituciones, se brinde un servicio con calidad desde la primera vez, evitando problemas futuros, para que su imagen y prestigio no se vean afectados. (Blanca Mariana, Hernandez Sagastume, 2006)

2.2.8.3. Calidad en los servicios al usuario.

La calidad en los servicios es el que brinda el estado y está destinado a satisfacer las necesidades de la mejor manera a los ciudadanos de una comunidad (Sociedad), en sus diferentes entidades dependientes de al gobierno central.

Es una exigencia constitucional y es una obligación irrestricta de la administración pública. Es además el recurso con que cuenta un estado para compensar las desigualdades de la población a la que sirve, porque es la posibilidad real de que el conjunto de ciudadanos reciba los mismos servicios.

Como oficina que coordina la gestión de la calidad de los servicios, es nuestra responsabilidad aportar ideas que puedan dar soluciones y ofrecer caminos alternativos para la resolución de los problemas frecuentes. De algo debemos estar seguros y es que el concepto de ser calidad servicio no debe seguir devaluándose y presentando ineficiencias que se utilicen para perjudicar al Estado.

Es importante que consideremos que:

- ❖ La calidad es fácil de lograr, porque la hacemos cada uno de nosotros.
- ❖ La calidad debe estar presente en todas las actividades de una organización.
- ❖ La mejora constante es la base de la calidad en una organización.
- ❖ Trabajar con calidad implica trabajar con simpleza, agilidad y eficiencia.
- ❖ La cooperación dentro de un trabajo en equipo es el mejor camino para avanzar en la gestión de la calidad.

- ❖ Es muy importante tener en cuenta la capacidad de innovar en la búsqueda de una mayor calidad en los servicios públicos.

- ❖ El pilar fundamental de una gestión de calidad es la reducción de los costos.

El análisis de la calidad del servicio no implica necesariamente contacto humano. El usuario experimenta la calidad del servicio desde que se acerca a las instalaciones de la unidad de organización que lo brinda.

Los momentos de análisis se deben dar aún antes de solicitar el servicio. Cuando no se sabe analizar la calidad que se brinda en un servicio público, el servicio puede verse fuertemente afectado.

- ❖ Un buen servicio se percibe cuando las expectativas del usuario se atienden en forma oportuna, eficaz y transparente.

- ❖ Un mal servicio, se percibe cuando el servidor público no cumple eficiente y eficazmente con su trabajo o actúa en beneficio propio.

2.2.8.4. Implicancia de la calidad en el servicio en el usuario.

Implica que los usuarios evalúan el servicio que reciben a través de la suma de seis factores diferentes que son:

- ❖ Satisfacer las necesidades del usuario contribuyendo para su beneficio, de acuerdo con sus expectativas.

- ❖ Elementos tangibles (que se pueden observar).

- ❖ Cumplimiento de Promesas.

- ❖ Competencia del Personal.

- ❖ Empatía. Es decir, poniéndonos en el lugar del usuario (Facilidad de contacto; Comunicación; Gustos y Necesidades).

Centrarse en el usuario es el punto de partida para diseñar estrategias y sistemas y saber encontrar al personal idóneo para operar estos elementos. (Dra. María Beatriz, Casemeiro de Goytia, 2002)

2.2.8.5. Clasificación de los servicios.

a) Por su naturaleza.

Una clasificación elemental es la que se fija en la naturaleza de los servicios, es decir, observa el objeto de su actividad. La AMA (1985) considera que los servicios se pueden clasificar en los diez siguientes grupos:

- ❖ Servicios de salud.
- ❖ Servicios financieros.
- ❖ Servicios profesionales.
- ❖ Servicios de hostelería, viajes y turismo.
- ❖ Servicios relacionados con el deporte, el arte y la diversión.
- ❖ Servicios proporcionados por los poderes públicos o semipúblicos y organizaciones sin ánimo de lucro.
- ❖ Servicios de educación e investigación.
- ❖ Servicios de telecomunicaciones.
- ❖ Servicios personales y de reparaciones y mantenimiento.

Las Municipalidades son una de las tantas instituciones del estado sin fines de lucro que han sido creadas para dar servicios a las comunidades de cada localidad del Perú.

b) Por el sector de actividad.

Una clasificación muy conocida es la debida a Browing y Singelmann (1978) que utilizan criterios de destino de los productos y el carácter de la prestación, individual o colectiva para distinguir:

- ❖ **Servicios de distribución**, que persiguen poner en contacto a los productores como los consumidores. Se trataría de servicios de transporte, comercio y comunicaciones.
- ❖ **Servicios de producción**, que se suministran a las empresas o a los consumidores, como servicios bancarios, de seguros, inmobiliarios, ingeniería y arquitectura, jurídicos, etc.
- ❖ **Servicios sociales**, que se prestan a las personas que forman colectiva, como atención médica, educación o postales.
- ❖ **Servicios personales**, Cuyos destinatarios son las personas físicas, como restauración, reparaciones, asesoramiento, servicio doméstico, lavandería, peluquería, diversiones, etc.

c) Por su función.

Los servicios se pueden clasificar atendiendo a diversas funciones (Cuadrado y Del Río, 1993). Es posible diferenciar:

- ❖ **Servicios de gestión y dirección empresarial**, como auditoría o consultoría en general, servicios jurídicos o de inspección contable, etc.
- ❖ **Servicios de producción**, como reparaciones, mantenimiento, ingeniería y servicios técnicos en general.
- ❖ **Servicios de información y comunicación**, que pueden ser informáticos, como procesos de datos, asesorías informática o diseño de programas; de información, como bases de datos o redes informáticas como Internet; de comunicación, como correo electrónico o mensajería.
- ❖ **Servicios de investigación**, o estudios contratados para desarrollar productos, proyectos urbanísticos, de decoración o investigar a las personas o a las empresas.
- ❖ **Servicios de personal**, destinados a seleccionar y formar al factor trabajo en las empresas.
- ❖ **Servicios de ventas**, como investigaciones de mercado, desarrollo de compañía de comunicación, de marketing directo, ferias y exposiciones, diseño gráfico, etc.
- ❖ **Servicios operativos**, como limpieza, vigilancia o seguridad.

d) Por el comportamiento del consumidor.

La clasificación más completa tiene que ver con el comportamiento del consumidor con relación a los productos. Para distinguirlos, esta clasificación se centra en las fases que sigue un consumidor durante el proceso de compra. El proceso de búsqueda de información para tomar la decisión de compra, la importancia del riesgo percibido, la influencia de los grupos y el grado de complejidad de la decisión de compra. Desde esta perspectiva cabe distinguir:

- ❖ **Servicios de conveniencia.** Son productos cuya adquisición se realiza frecuentemente, por costumbre, sin que el consumidor busque muchas alternativas, realiza comparaciones, ni se esfuerce en la decisión.
- ❖ **Servicios de compra:** El consumidor demuestra con este tipo de bienes un comportamiento más complejo. La percepción de riesgo es mayor. Los compradores buscan más información en su experiencia, en vendedores o en grupos de referencia, como familiares, amigos o compañeros de trabajo.

- ❖ **Valoran más alternativas**, hacen comparaciones y el proceso de decisión es más complejo, pues consideran más arriesgadas las consecuencias de sus decisiones. Ejemplo: Contratación de póliza de seguro de automóvil, planeación de viajes, apertura de una cuenta en el banco.
- ❖ **Servicios de especialidad**. Los consumidores muestran aún mayor rigor en el proceso de compra. Extremen todas las fases describan en el departamento anterior, pues las consecuencias de sus decisiones se consideran muy trascendentes. Ejemplo: La elección de abogado, asesor fiscal, médico o empresa de auditoría. La credibilidad de quien presta el servicio es muy importante.
- ❖ **Servicios especiales**. Son aquellos que dadas sus especiales características exigen un esfuerzo especial de compra, en el sentido de que los consumidores se desplazan hasta donde haga falta para recibirlos.
- ❖ **Servicios no buscados**. Son aquellos que no son conocidos, o que siéndolo no se desean comprar, aunque a veces al consumidor no le quede más remedio que hacerlo. Es el caso de los seguros obligatorios de automóvil o el de incendios exigido por las entidades financieras cuando financian la adquisición de inmuebles.

Los servicios están basados en las personas o en los equipos. (Liliana Rossells, 2006)

❖ **A través de la persona misma:**

- ✦ **Profesionales:** Médicos, ingenieros, auditores, etc.
- ✦ **Mano de obra calificada:** Plomeros, técnicos, profesores, etc.
- ✦ **Mano de obra no calificada:** Plomero a seguridad privada

❖ **A través de los equipos:**

- ✦ **Equipos automáticos:** Lavado de autos.
- ✦ **Equipos vigilados por operadores no especializados o relativamente especializados:** Excavadoras, camiones y otros.
- ✦ **Equipos operados por mano de obra especializada:** radiografías, piloto. (Idelfonso Grande Esteban, 2005)

Los servicios implican lo siguiente:

- ❖ **Acciones tangibles a procesamiento de personas:** en el que los clientes deben estar físicamente presentes durante la prestación del servicio para recibir los beneficios deseados.
- ❖ **Acciones tangibles a procesamientos de posesiones:** en el cual el objeto que requiere del procedimiento debe estar presente pero no el cliente.
- ❖ **Acciones intangibles a procesamiento del estímulo mental:** en el cual los clientes están mentalmente presentes pero pueden estar en una ubicación distante, conectados por medio de señales de difusión o de sistemas de telecomunicación.
- ❖ **Acciones intangibles a procesamiento de información:** en el cual la participación directa del cliente puede no ser necesaria una vez iniciada la solicitud del servicio”. (Victor Omar, Mendez Jacobo, 2005)

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

2.2.8.6. Mezcla de marketing de servicios.

La mezcla de marketing de servicios además de las cuatro P's tradicionales (producto, precio, plaza y promoción) la mezcla de marketing de servicios incorpora a las personas, evidencia física y procesos.

a) Personas.

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

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

b) Evidencia Física.

“Es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio. La evidencia física del

servicio incorpora todas las representaciones, formatos de reporte, señalización y equipo”.

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

c) Proceso.

“Son los procedimientos, mecanismos y el flujo de las actividades necesaria para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación. Cada uno de los pasos de la presentación o del flujo operacional del servicio que experimenta el cliente, proporcionará evidencias para juzgarlo”.

En las municipalidades como en todas las organizaciones, cada actividad de prestación de servicio, conlleva un conjunto de pasos desde su inicio hasta el momento en que el mismo es entregado y percibido por el cliente, en el caso de las municipalidades por el usuario. (Valiere Zeithaml y Mary Jo Bitner , 2001)

2.2.8.7. Triángulo del marketing de servicios.

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

a) Marketing externo: Formulando la promesa.

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

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

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

b) Marketing interactivo: Cumpliendo la promesa.

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

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

En el caso de las municipalidades es el usuario es quien se lleva una imagen buena o mala de acuerdo el servicio que presta.

c) Marketing interno: Facilitando la promesa.

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

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

d) Alineación de los lados del triángulo.

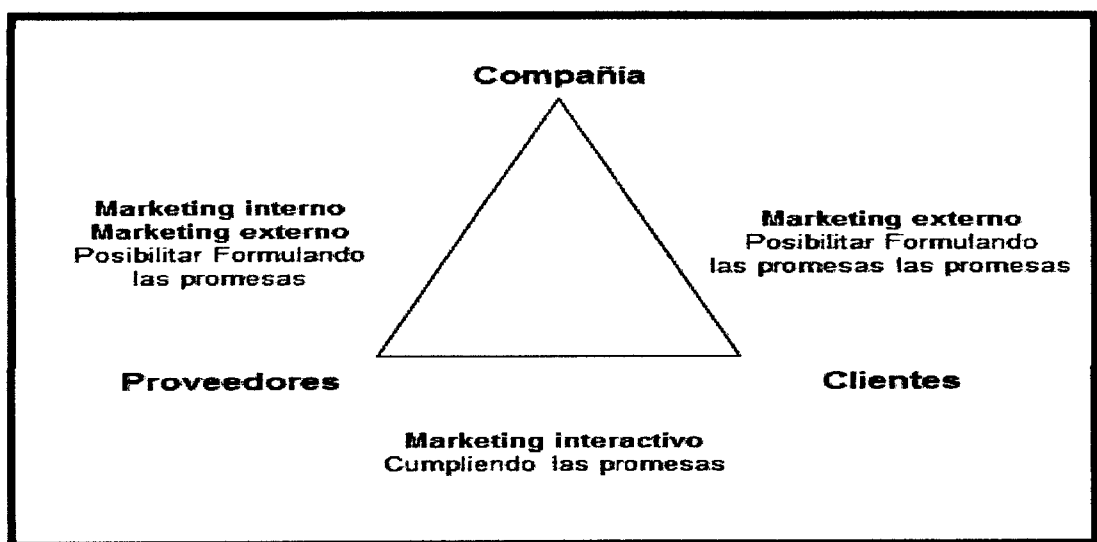
“Para que un triángulo se constituya como un todo, cada uno de sus lados resulta esencial en el caso de los servicios, cada una de las tres actividades de marketing representadas por los lados del triángulo son primordiales para el éxito por ello cuando algunos de los lados no ocupa su espacio, será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

El marketing interactivo, cumpliendo la promesa, se basa en transmitir a todos aquellos que laboran en la empresa que cada uno de los encuentros con el cliente tiene que ser impecable desde el punto de vista del cliente.

En el marketing interactivo, para lograr el éxito se necesita de recursos tecnológicos, recompensas, sistemas de soporte y empowerment.. (Véase Figura N° 1)

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

Figura N° 1
Triangulo de Marketing de Servicios



Fuente: (Valarie, Zeithaml y Mary, Bitner Jo , 2001).

2.2.8.8. Expectativas del servicio.

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

a) Servicio esperado:

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

b) Servicio adecuado:

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

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

2.2.8.9. Dimensiones de la calidad en el servicio.

Los clientes actualmente no perciben la calidad como un concepto de una sola dimensión, este concepto se basa en la percepción de múltiples factores, como son los siguientes:

a) La Confianza:

Se centra en la capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa, con respecto a la gestión de los problemas de los clientes con eficacia, ofrecer el servicio en el tiempo prometido, tener a los clientes informados sobre cuándo serán ofrecidos los servicios.

b) La Responsabilidad:

Disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud. Enfocado directamente en la capacidad de respaldo, habilidad y capacidad de una compañía al momento de brindar al cliente de manera ágil y oportuna la máxima colaboración que brinde como único resultado la satisfacción y cumplimiento a cada una de las solicitudes y necesidades de los clientes.

c) La Seguridad:

El conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza. El personal idóneo en cada una de las áreas de la

compañía, son el enlace más importante para brindar esa interacción con los clientes de manera segura, el que los empleados se muestren siempre amables y con la competencia para responder las preguntas de los clientes.

d) La Empatía:

Brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa. Un servicio personalizado, empleados que tratan a los clientes con el máximo interés, tener los intereses del cliente como prioridad y los empleados que comprenden las necesidades de sus clientes, hacen que el servicio sea percibido y recibido satisfactoriamente.

e) Los Tangibles:

La apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos son la carta de presentación y la primera impresión que el consumidor del servicio recibe, estas pueden ser impresiones negativas o positivas.

2.2.8.10. Estrategia de servicio.

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

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

a) Características de una estrategia de servicio:

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

❖ **Confiabilidad:** significa servicio exacto y seriedad; implica cumplir lo prometido.

❖ **Sorpresa:** es algo que sucede cuando se da más de lo que se espera.

❖ **Recuperación:** implica ganarse nuevamente la confianza del cliente, cuando el servicio ha sido deficiente. Significa prestar apoyo al cliente y darle un buen servicio.

❖ **Equidad:** se traduce en reglas iguales de juego para el cliente y la empresa; los negocios se hacen en un contexto de ética. (Blanca Mariana, Hernandez Sagastume, 2006)

2.2.8.11. Cultura de servicio.

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

Para las municipalidades tener una cultura de servicio es muy importante ya que facilita prestar un servicio de calidad al usuario y con ello llenar las expectativas del mismo.

2.2.9. Servicio al cliente.

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

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

2.2.9.1. Elementos del servicio al cliente:

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

a) Contacto cara a cara:

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

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

b) Relación con el cliente difícil:

“Se debe estar consciente que es probable que un cliente aparentemente difícil, sufre de diversos tipos de complejos o minusvalías como la sordera, parálisis, o mal humor entre otros; que hacen difícil su atención, por lo que

en lo posible, cada trabajador debe servir a este tipo de cliente de la manera más natural posible.

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

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

c) La Atención de reclamos y cumplidos:

“Atender reclamos y cumplidos sin duda, conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo; de hecho, un cliente insatisfecho puede representar una amenaza para la empresa, debido a que este se comunica con el cliente y al mencionarle su insatisfacción, implícitamente le sugiere éste que se aleje de ella. Por eso, una queja o un cumplido del cliente debe ser considerado como un elemento de la estrategia de servicio, que debe atender con prontitud ya sea con el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse. Cien quejas recibidas en la empresa, son mejores que un cumplido, porque así será más fácil darse cuenta en qué se equivocó y lo que se puede hacer al respecto”. Los reclamos y cumplidos son una herramienta valiosa que deben considerar todas las organizaciones, ya que por medio de ellos se determina el verdadero sentir del cliente; además, sirve de guía para conocerlo y poder conservarlo.

d) Instalaciones:

“Son los edificios, recepción, etc., en donde pueden hacer la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable posible”. Las instalaciones, deben estar diseñadas, estructuradas y decoradas de una manera apropiada, para brindar comodidad y sensación de satisfacción al cliente interno y al cliente externo que visiten las mismas. (Blanca Mariana, Hernández Sagastume, 2006)

2.2.9.2. Importancia del servicio al cliente.

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer a un nuevo cliente es más costoso que mantener uno; por lo que las

compañías han optado poner por escrito la actuación de la empresa. Se ha observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, consciente o inconscientemente el cliente siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le tratara a él.

El servicio al cliente es de vital importancia para todas las organizaciones, incluyendo para las municipalidades que se deben a sus usuarios, es por eso que el gobierno peruano se ha preocupado en el servicio civil y ha creado la ley servir (Ley N° 30057) que tiene como objeto establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas de estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión del ejercicio de sus potestades y prestación de servicios a cargo de estas y la finalidad que las entidades públicas del estado almacenen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor servicio civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.

2.2.10. Planeación.

Es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlo.

La planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos.

2.2.10.1. Importancia.

La Planeación es importante porque la eficiencia es un resultado del orden no de la improvisación.

- ❖ Si Administrar es realizar a través de otros, se necesita primero hacer planes sobre la forma en que esa acción habrá de coordinarse.
- ❖ Es básica para las otras funciones administrativas.
- ❖ La empresa se desarrolla en un ambiente de cambios generados por lo que debemos prevenir los imprevistos.

2.2.10.2. Propósito.

El propósito de la planeación es determinar lo que debe hacerse en el presente, para estar en una situación satisfactoria en el futuro. Intenta asegurar el uso efectivo de los recursos disponibles que conduzcan al logro

de los objetivos más importantes y busca prevenir crisis por aparecer. La planeación no busca desarrollar un plan, sino el establecimiento de un proceso que sea parte de la rutina de la administración.

2.2.10.3. Tipos.

Todos los planes tienen un propósito común, La provisión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos de los cuales si se aplican con éxito, deberán conducir al alcance de los objetivos que los orientan, Existen cuatro tipos diferentes de planes:

- ❖ Planes relacionados con dinero, denominado presupuesto.
- ❖ Planes relacionados con el tiempo, denominados programas o programaciones.
- ❖ Planes relacionados con comportamiento, denominado normas o reglamentos; es decir, especifica cómo deben comportarse las personas en determinadas situaciones.

2.2.10.4. Niveles de planeación

a) Planeación estratégica:

La cual es la más amplia de la organización. Y sus características son:

- ❖ Está proyectado a largo plazo, con sus efectos y consecuencias previstos a varios años.
- ❖ Cobija la empresa como una totalidad abarca todos los recursos y áreas de actividad y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizacional.
- ❖ Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los temas.

b) Planeación táctica:

Es la planeación efectuada a nivel de departamento. Y sus características son:

- ❖ Está proyectada para el mediano plazo generalmente para el ejercicio anual.
- ❖ Cobija cada departamento, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento.
- ❖ Es definida en cada departamento de la empresa.

c) Planeación operativa:

Esta, es efectuada para llevar a cabo las tareas que conforman la rutina de trabajo. Y sus características son:

- ❖ Está proyectada para el corto plazo generalmente para lo inmediato.
- ❖ Cubre cada tarea o actividades aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- ❖ Está definida para cada tarea o actividad.

2.2.10.5. Proceso de la planeación

Siendo la planeación un proceso mediante el cual se investiga hacia donde se dirige la empresa, con qué medios, siguiendo con los pasos y cuánto tiempo; su proceso comienza con una minuciosa inspección de los hechos presentes, los pasados y una estimación del futuro, tanto de situaciones externas como internas de la empresa, para que con base en esa información se conozcan los antecedentes y los diferentes elementos que deberán considerarse, antes de fijar los objetivos como segunda etapa del proceso de planeación.

Los pasos alrededor del procesos serán el desarrollo de metas, investigaciones, objetivos, políticas procedimientos y programas.

a) Organización.

Es una estructura social que comprende todas las relaciones formales e informales que tienen que ver con el comportamiento de los empleados.

❖ Importancia:

La organización es una función importante ya que son muchas las instituciones que han desaparecido o que funcionan deficientemente debido a la mala organización, puesto que la organización efectiva tiene un efecto favorable para la actuación y control gerencial, ya que es el núcleo a través del cual las personas unen sus esfuerzos para obtener los fines deseados.

❖ Principios de la organización:

⚡ **Unidad de objetivo:** Toda organización es eficaz si facilita la contribución de los individuos hacia el logro de los objetivos de la empresa.

- # **Eficiencia:** Facilita que las personas logren los objetivos con el mismo costo y consecuencias imprevistas.
- # **División del trabajo:** Este es parte del desarrollo técnico y social y utiliza al hombre en una sola actividad o en un número reducido de tareas, produciendo una gran especialización.
- # **Unidad de mando:** Se refiere a la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes de más de un solo jefe sobre el mismo asunto.
- # **Autoridad y responsabilidad:** Consiste en establecer buenas relaciones proporcionar y recibir responsabilidad.
- # **Ámbito de control:** Se refiere a que un funcionario cualquiera solo puede supervisar eficientemente un número limitado de subordinados.

❖ **Tipos de organización:**

- # **Organización formal:** Es aquella oficialmente establecida por la empresa, la cual representa por medio de organigramas y se expresa a través de normas y reglamentos.
- # **Estructura lineal:** Se trata de la autoridad de los gerentes con la responsabilidad directa a lo largo de toda la cadena de mando de la organización, a fin de alcanzar las metas de la misma.
- # **Estructura funcional:** Está integrada por la autoridad de los departamentos para controlar las actividades de otros departamentos con base en su relación con las responsabilidades específicas de staff.
- # **Estructura de staff:** Está integrada por la autoridad de Staff, la cual abarca a los grupos de personas que ofrecen accesoria y servicios a los gerentes de líneas.
- # **Organización informal.-** Es el conjunto de interacciones y relaciones que se establecen entre las personas que componen una organización. Se forma de manera espontánea por grupos informales unidos por intereses comunes.

- ❖ **Cobertura de la organización.** La organización puede darse en tres niveles diferentes:

- ✦ **1 Nivel global:** Esta abarca la empresa como una totalidad. Es el diseño organizacional que puede asumir tres tipos; lineal, funcional y Lineal de Staff.
 - ✦ **2 Nivel de departamentos:** Esta abarca cada departamento de la empresa.
 - ✦ **3 Nivel individual:** Es la organización que enfoca cada tarea, actividad u operación, específicamente. Es el denominado diseño de cargos o tareas que se hace por medio de la descripción y el análisis de cargos.
- ❖ **Factores de la organización.** Los gerentes deben tener en cuenta dos tipos de factores cuando organizan:
- ✦ Definir las metas de la organización, sus planes estratégicos para perseguir dichas metas y la capacidad sus organizaciones para poner en práctica dichos planes estratégicos.
 - ✦ Al mismo tiempo, los gerentes deben considerar lo que ésta ocurriendo y lo que probablemente ocurrirá en el futuro, en el entorno de la organización. En la intersección de estas dos series de factores planes y ambientes, los gerentes toman las decisiones que adecuan las metas, los planes estratégicos y sus capacidades a los factores del entorno.

b) Dirección.

El punto central y más importante de la administración, puesto que es la función que pone en movimiento a la empresa, que trata de lograr la realización de todo lo planificado y organizado para obtener los objetivos predeterminados.

❖ **Importancia.**

Es importante, porque para cumplir con su función la dirección dispone de una serie de medios como son la autoridad, el personal, las políticas, etc., así como de una serie de procesos técnicos que le permitan actuar y coordinar las diversas actividades de la empresa.

❖ **Niveles de la dirección.**

La Dirección puede darse en tres niveles diferentes:

- # **Dirección a nivel global:** es la que abarca la empresa como una totalidad. Es la dirección propiamente dicha, que concierne al presidente de la empresa y a cada director en su respectiva área, corresponde al nivel estratégicos de la empresa.
- # **Dirección a nivel de departamento:** es la que abarca cada departamento o unidad de la empresa corresponde al nivel táctico de la empresa
- # **Dirección a nivel operacional:** es la que orienta a cada grupo de personas o tareas, es la llamada supervisión, corresponde al nivel de operación de la empresa.

❖ **Elementos de la dirección:**

- # **Motivación:** Fuerzas que llenan de energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de un apersona.
- # **Liderazgo:** Capacidad de influir sobre un grupo a fin de encausarlo al logro de sus metas.
- # **Trabajo en equipo:** Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.
- # **La Comunicación:** es el proceso que se realiza entre un emisor o fuente y un receptor para llevar a cabo la transmisión y la comprensión de un significado o mensaje, usando símbolos verbales o no verbales.

c) **Control.**

El control es el proceso de medir el proceso hacia un desempeño planeado y de aplicar medidas correctivas para asegurar que el desempeño este en línea con los objetivos de los gerentes.

❖ **Propósito:**

Ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad.

Los sistemas formales de control están diseñados para medir el progreso hacia el desempeño planeado y de ser necesario, aplicar

medidas correctivas que garanticen que el trabajo de los empleados concuerde con los objetivos de los gerentes.

❖ **Controles:**

Existen dos tipos de controles organizacionales que son:

✦ **Controles preventivos:** son los mecanismos destinados a disminuir errores y por tanto reducir al mínimo la necesidad de acciones correctivas.

✦ **Los controles correctivos:** Son mecanismos destinados a reducir o eliminar conductas o resultados indeseables u a conseguir por lo tanto el apego a los reglamentos y normas de la organización.

❖ **Fuentes de control:**

Las cuatro fuentes básicas de control de la mayoría de las organizaciones son:

✦ **Los grupos interesados:** Se refiere a las presiones de fuentes externas sobre las organizaciones para que modifiquen sus conductas.

✦ **El control organizacional:** Se refiere a las reglas y procedimientos formales para que la prevención o corrección de desviaciones de los planes y el cumplimiento de las metas deseadas.

✦ **El control grupal:** Se refiere a las normas y valores que comparten los miembros de grupos y mantienen mediante premios y castigos.

✦ **El autocontrol individual:** Consiste en los mecanismos orientadores que operan conscientes o inconscientemente dentro de cada persona.

❖ **Tipos:**

Existen cinco tipos básicos de control organizacional aplicables a diferentes situaciones, estos son:

✦ **Burocráticos:** Se centran en la autoridad organizacional y dependen de normas y procedimientos políticos, estandarización

de actividades y otros mecanismos administrativos para asegurar que los empleados exhiban comportamientos adecuados y cumplan con las normas de desempeño.

- ✦ **Orgánicos:** Incluyen la autoridad flexible, descripciones laxas de funciones, autocontroles, individuales y otros métodos para prevenir y corregir desviaciones de conductas y también describe los resultados deseados.
- ✦ **De Mercado:** Implican el uso de datos para el monitoreo de ventas, precios, costos y utilidades, guiar decisiones y evaluar resultados.
- ✦ **Financieros:** Son los diferentes métodos, técnicas y procedimientos con los que se pretende prevenir o corregir errores en la asignación de recursos.
- ✦ **Contables:** Enfoca las actividades como principales centros de costos.
- ✦ **Automatizados:** Es el uso de dispositivos y procesos autorregulados que operan sin la intervención de los individuos.
(Guillermo, Gomez Ceja, 2010)

Si bien es cierto que los planes de calidad para la ISO 9001 son "Sistemas de gestión de calidad". Especifica los requisitos que un sistema de gestión de calidad debe cumplir para demostrar su capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

Promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Un plan de calidad para las municipalidades debe estar enfocado al mejoramiento continuo del servicio para que así se logre una satisfacción plena de las necesidades del usuario y por consecuencia e a este servicio se logre una buena imagen corporativa ante el medio.

2.2.11. Mercadotecnia o marketing

2.2.11.1. Marketing.

Es un proceso social mediante el que grupos e individuos logran lo que necesitan y desean mediante la creación, la oferta, y el libre intercambio de productos y servicios que otros valoran.

"La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes" (Philip Kotler , 2009)

2.2.11.2. Marketing empresarial.

Es el proceso de planificar y ejecutar el concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfacen los objetivos particulares y de las organizaciones.

"La mercadotecnia es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización". La American Marketing Association (A.M.A.): (Philip Kotler, 2006)

La mercadotecnia o marketing se aplica tanto en las instituciones privadas como públicas.

2.2.11.3. Marketing social

En una definición social, el papel del marketing es "proporcionar un nivel de vida más alto". Marketing es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros.

Es la aplicación de las técnicas de la mercadotecnia comercial para el análisis, planteamiento, ejecución y evaluación de programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de la audiencia objetivo en orden a mejorar su bienestar personal y el de su sociedad.

❖ Mercado objetivo

El mercado objetivo de los mercadólogos no lucrativos debe servir a varios públicos. La forma de obtener divisas para la institución que representa va a estar sustentada por diversos consumidores, pero conocidos no con el nombre de clientes consumistas, si no patrocinadores, miembros, visitantes o cualquier otro que lo identifique como participante activo de este tipo de mercadotecnia y, por ende como beneficiario y colaborador de la misma. En donde el beneficiario principal es el usuario.

❖ **La mercadotecnia en organismos no lucrativos**

Los organismos no lucrativos necesitan utilizar los métodos y técnicas de la mercadotecnia para obtener sus objetivos particulares.

Resulta difícil y tedioso tratar de introducir en las mentes de las personas que están al frente de estos organismos la idea de aplicar los métodos de la mercadotecnia.

Las críticas que el público hace cuando alguno de los organismos no lucrativos emplea campañas publicitarias son:

- # La población siente que se está malgastando el dinero público.
- # Califican la mercadotecnia como una intrusa en sus vidas privadas.
- # Consideran la mercadotecnia como un instrumento manipulador.

❖ **La mercadotecnia de la "Causa social"**

Es toda organización no investida del poder público que tiene como objetivo principal la modificación de actitudes o comportamientos de cierta población para mejorar la situación dentro de su estructura o de ciertas particularidades de la población. (Philip Kotler y Roberto Eduardo , 1993)

2.2.11.4. **Mezcla de mercadotecnia.**

Se denomina *mezcla de mercadotecnia* (Llamado también marketing mix, mezcla comercial, mix comercial, etc.) a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía. Son las estrategias de marketing, o esfuerzo de mercadotecnia y deben incluirse en el plan de marketing (Plan operativo). La empresa usa esta estrategia cuando busca acaparar mayor clientela.

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

Las variables de la mezcla de mercadotecnia son: Producto, Precio, Plaza y Promoción

- a) Producto o servicio:** Es todo aquello (Tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas.

Representa la combinación de “bienes y servicios” que ofrece la compañía al mercado meta.

b) Precio:

Es el monto monetario de intercambio asociado a la transacción (Aunque también se paga con tiempo o esfuerzo). Sin embargo incluye: forma de pago (Efectivo, cheque, tarjeta, etc.), crédito (Directo, con documento, plazo, etc.), descuentos pronto pago, volumen, recargos, etc. Hay que destacar que el precio es el único elemento de la mezcla de mercadotecnia que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costos. Por otro lado, se debe saber que el precio va íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto (así como su exclusividad).

Representa la cantidad de dinero que el consumidor debe pagar para obtener el producto.

c) Plaza o distribución: Se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (Elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.

Representa lo que hace la compañía para que el producto esté al alcance de los consumidores meta.

d) Promoción: Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales (Cómo es la empresa es comunicación activa; cómo se percibe la empresa es comunicación pasiva). La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad, Relaciones Públicas, y Comunicación Interactiva (Marketing directo por mailing, emailing, catálogos, webs, telemarketing, etc.).

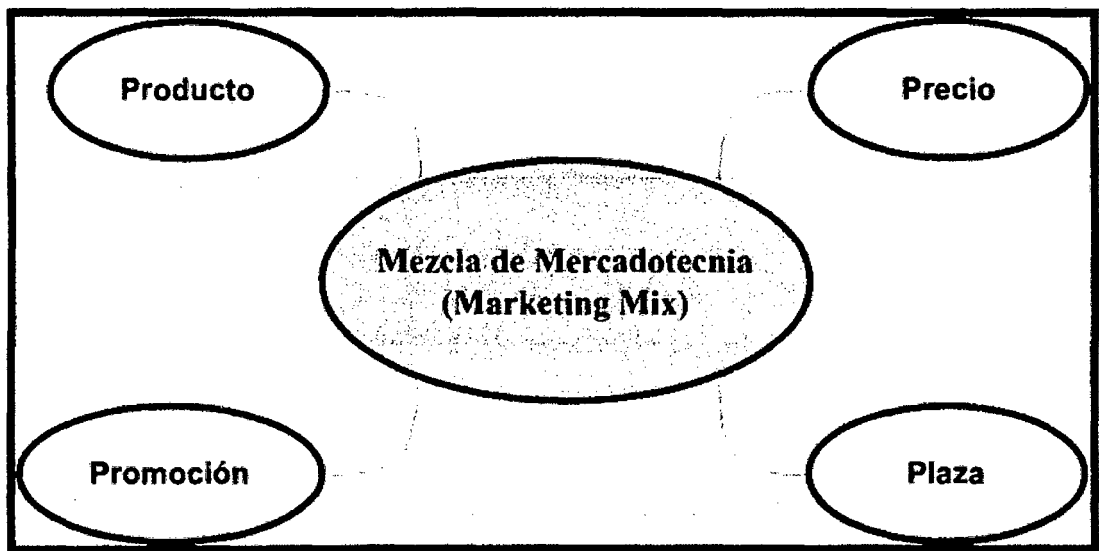
Representan las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los compradores para que lo adquieran”.

Desde el punto de marketnig social las 4ps.

El elemento más importante en el concepto de mercadotecnia social, es el producto social.

- a) **Producto:** es lo que se está ofreciendo a una comunidad, Piense en un objeto tangible o servicio que se puede brindar para apoyar o facilitar el cambio de comportamiento, se ¿Puede ofrecer un nuevo producto / servicio o adaptar uno que ya existe?
- b) **Precio:** comprende principalmente valores intangibles, como ser el tiempo y el esfuerzo que conlleva el pase de una conducta a otra, no sólo el coste monetario, sino también los costos emocionales, psicológicos y de tiempo).
- c) **Promoción:** es el conjunto de acciones dirigidas a motivar al público objetivo a adoptar el cambio de comportamiento. Es la publicidad o los medios de comunicación de relaciones públicas (por ejemplo, la radio, los periódicos, etc.)
- d) **Plaza:** se refiere a poner a disposición al grupo objetivo, los elementos necesarios para dar a conocer las atribuciones del producto o servicio.

Figura N° 2
Las Cuatro (4) Ps de la Mercadotecnia

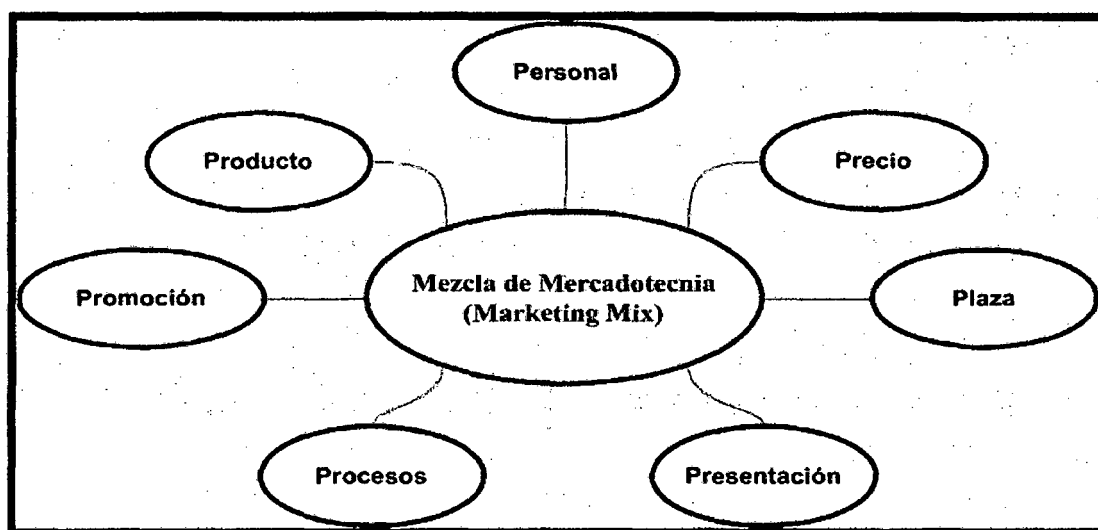


Fuente: (Philip Kotler y Gary Armstrong, 1998)

La mezcla original demostró ser insuficiente con el desarrollo de la industria de los servicios y sectores sociales, Mayoritariamente estas tres últimas aplican para las industrias hoteleras, turísticas y empresas del sector público como son hospitales, municipalidades, etc. Es así como se le agregan tres elementos adicionales en enfocándose a las empresas encargadas a la prestación de servicios:

- a) **Personal:** El personal es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal. Las personas son esenciales tanto en la producción como en la entrega de la mayoría de los servicios. De manera creciente, las personas forman parte de la diferenciación en la cual las compañías de servicio crean valor agregado y ganan ventaja competitiva.
- b) **Procesos:** Los procesos son todos los procedimientos, mecanismos y rutinas por medio de los cuales se crea un servicio y se entrega a un cliente.
- c) **Presentación:** Los clientes se forman impresiones en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletines, etiquetas, folletos, rótulos, etc. Ayuda crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Tangibilizar al servicio.

Figura N° 3
Las Siete (7) Ps de la Mercadotecnia



Fuente: (Philip Kotler y Gary Armstrong, 1998)

Para las municipalidades, la mezcla de mercadotecnia se aplica en función a los servicios que brindan a todos los que solicitan sus servicios de las municipalidades. Y así sucede en todas las públicas del Perú.

2.2.12. Imagen organizacional.

La imagen organizacional es un elemento estratégico y un principio de gestión, es un reflejo de la identidad, se compone de la imagen interna que es aquella que mantienen los trabajadores, y que aparece claramente sustentada en la identidad, muy unida a la cultura y permiten su consolidación, no es posible identidad e imagen sin cultura corporativa y esto solidifica el seno de la organización.

Todos somos compradores de imágenes, y es la imagen la que perseguimos muy a menudo inconscientemente. Compramos imágenes contenidas en los objetos y los servicios, a través de su presentación y su embalaje, o de una empresa y los servicios que ofrece, sentimos una impresión que puede ser: de eficacia, de elegancia, de potencia, de precisión, o más exactamente, una combinación de estas impresiones. (Luz Marina Consuegra, 2012)

Hoy en día las imágenes de la municipalidades en casi en todo el Perú están degradadas porque dan un mal servicio al usuario.

2.3. Definición de términos básicos.

- ❖ **Brecha.**- Puede aplicarse en diversos ámbitos. La palabra también se usa en sentido simbólico para nombrar al resquicio por donde algo comienza a perder su certeza o seguridad. (<http://definicion.de/brecha/>, 2008)
- ❖ **Dimensión.**- Es un aspecto o una faceta de algo. El concepto tiene diversos usos de acuerdo al contexto. Puede tratarse de una característica, una circunstancia o una fase de una cosa o de un asunto. (<http://definicion.de/dimension/>, 2008)
- ❖ **Estándares de calidad.**- Es un proceso que parte de los criterios de autoevaluación de una organización. Sirven para medir la excelencia del servicio prestado por la organización. (Herna Javdoier, 2004)
- ❖ **Excelencia.**- Es un talento o cualidad de lo que es extraordinariamente bueno y también de lo que excede las normas ordinarias. Es también un objetivo para el estándar de rendimiento. (<http://definicion.de/excelencia/>, 2008)
- ❖ **Exclusivo.**- Exclusivo es aquello que excluye o que dispone de la capacidad y la fuerza para excluir. El término también se utiliza para nombrar a lo que resulta único (y que, por lo tanto, excluye a cualquier otro de su clase). Lo exclusivo se asocia, en ocasiones, a un derecho o privilegio que tiene una persona o una corporación para realizar algo que está prohibido o vedado al resto. (<http://www.definicionabc.com/general/exclusivo.php>, 2007)
- ❖ **Expectativa.**- Es lo que se considera lo más probable que suceda. Una expectativa, que es una suposición centrada en el futuro, puede o no ser realista. Un resultado menos ventajoso ocasiona una decepción, al menos generalmente.

(<http://www.definicionabc.com/social/expectativa.php>, 2007)

- ❖ **Incertidumbre.**- La incertidumbre refiere la duda o perplejidad que sobre un asunto o cuestión se tiene. En este sentido del término, la incertidumbre se iguala a un estado de duda en el que predomina el límite de la confianza o la creencia en la verdad de un determinado conocimiento; el sentimiento absolutamente opuesto a la incertidumbre es la certeza. (Diccionario de la Lengua Española, 2007)
- ❖ **Imagen.**- Es una representación visual, que manifiesta la apariencia visual de un objeto real o imaginario. Aunque el término suele entenderse como sinónimo de representación visual, también se aplica como extensión para otros tipos de percepción, como imágenes auditivas, olfativas, táctiles, sinestésicas, etcétera. (Paco Contreras, 2009)
- ❖ **Ley orgánica de municipalidades.**- Una Ley Orgánica es aquella que se requiere constitucionalmente para regular ciertas materias. Se oponen o distinguen de la ley ordinaria a nivel de competencias. Habitualmente para la aprobación de leyes orgánicas son necesarios requisitos extraordinarios. (Presidencia del Concejo de Ministros, 2005)
- ❖ **Necesidades.**- Es un componente básico del ser humano que afecta su comportamiento, porque siente la falta de algo para poder sobrevivir o sencillamente para estar mejor. Por tanto, la necesidad humana es el blanco al que apunta la mercadotecnia actual para cumplir una de sus principales funciones, que es la de identificar y satisfacer las necesidades existentes en el mercado. (<http://definicion.mx/necesidad/>, 2013)
- ❖ **Percepción.**- La percepción obedece a los estímulos cerebrales logrados a través de los 5 sentidos, vista, olfato, tacto, auditivo y gusto, los cuales dan una realidad física del entorno. Es la capacidad de recibir por medio de todos los sentidos, las imágenes, impresiones o sensaciones para conocer algo. (<http://definicion.de/percepcion/>, 2008)
- ❖ **Posicionamiento.**- Se llama Posicionamiento al lugar que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre ésta y su competencia. También a la capacidad del producto de alienar al consumidor. (Diccionario Manual de la Lengua Española, 2007)
- ❖ **Promesas.**- Una promesa es la expresión de la voluntad de hacer algo por alguien o de cumplir con un cierto sacrificio en caso de conseguir algún logro. Puede entenderse la promesa como un acuerdo entre dos partes a través del cual una de ellas se compromete a realizar algo ante el cumplimiento de una condición o el vencimiento de un plazo.
- ❖ **Puntos críticos.**- Es el instante preciso en que sucede o es necesario realizar algo importante y la expresión puede referirse a distintas cuestiones o circunstancias. Es decir, en la municipalidad los puntos críticos está relacionado a los factores que impiden que no es un buen servicio de calidad al usuario, como puede ser: tecnología, capacitación, motivación. (critico, 2009)

- ❖ **Satisfacción.-** Es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse.
- ❖ **Satisfacción del cliente.-** Es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. (Pomonegocios, 2005)
- ❖ **Servidor público.-** es una persona que brinda un servicio de utilidad social. Esto quiere decir que aquello que realiza beneficia a otras personas y no genera ganancias privadas (más allá del salario que pueda percibir el sujeto por este trabajo). (<http://definicion.de/servidor-publico/>, 2008)
- ❖ **Sistemas.-** Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia. (Diccionario de Informatica y Tecnologia, 2013).
- ❖ **Tangibilizar el servicio.-** Nos referimos al hecho de que el consumidor haga uso de sus cinco sentidos para que pueda ver, oír, tocar, oler o gustar algo para apreciar sus características físicas, en los bienes de consumo es posible hacerlo ;en donde es más difícil para el consumidor evaluar la calidad y sus características. (Constructora Fierro, 2008)
- ❖ **Tecnología.-** Es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad. (<http://www.quees.info/que-es-la-tecnologia.html>, 2013)
- ❖ **Usuario.-** Es «aquél que usa algo» o «que usa ordinariamente algo». _(Real Academia, 2008)
- ❖ **Valor agregado.-** Valor agregado o valor añadido, en términos de marketing, es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor en la percepción del consumidor. Generalmente se trata de una característica o servicio extra poco común o poco usado por los competidores, y que le da a la empresa o negocio cierta. (Wikipedia, 2015)
- ❖ **Ventaja competitiva sostenible.-** La ventaja competitiva sostenible es aquella que ha perdurado por un espacio de tiempo suficientemente largo y que se da entre dos empresas oponentes respetando a los estándares establecidos por las ISOs (wilkepedia, 2013).

2.4. Hipótesis.

Existen puntos críticos en la prestación del servicio al usuario que no permiten brindar una adecuada calidad del servicio en la Municipalidad Distrital de Sorochuco, los cuales pueden revertirse a través de un conjunto de acciones a considerar en la formulación de un Plan de Calidad.

2.5. Variables

2.5.1. Variable independiente:

Puntos críticos en la prestación del servicio al usuario.

2.5.2. Variable dependiente:

Calidad del servicio.

2.5.3. Variable interviniente:

El Plan de Calidad.

2.6. Definición conceptual y operacional.

CUADRO N° 01
Operacionalización de las variables

| Variables | Dimensiones | Indicadores | Índices de medición |
|--|---|--|--|
| Independiente: Puntos críticos en la prestación del servicio al Usuario. | <ul style="list-style-type: none"> ✦ Infraestructura. ✦ Tecnología. ✦ Capacitación. ✦ Motivación. ✦ Relaciones públicas. ✦ Recepción y manejo de quejas. ✦ Aspecto personal. | <ul style="list-style-type: none"> ✦ Apariencia de los de las instalaciones. ✦ Estado de los equipos. ✦ Personal capacitado. ✦ Plan de incentivos. ✦ Cuentan con convenios. ✦ Cuenta con buzón de sugerencias. ✦ Cuenta con uniforme. | Encuesta por cuestionario aplicada a los 22 trabajadores administrativos de la M.D.S. |
| Dependiente: Calidad del servicio. | <ul style="list-style-type: none"> ✦ Elementos tangibles. ✦ Confiabilidad. ✦ Capacidad de respuesta. ✦ Seguridad. ✦ Empatía. | <ul style="list-style-type: none"> ✦ Apariencia de las instalaciones físicas y del personal. ✦ El interés para prestar el servicio. ✦ Voluntad y disposición. ✦ Confianza al servicio. ✦ Atención personalizada | Encuesta por cuestionario aplicada a los 67 usuarios de la MDS. |
| Interviniente: El Plan de Calidad. | <ul style="list-style-type: none"> ✦ Elementos tangibles. ✦ Capacidad de respuesta. ✦ Motivación ✦ Capacitación | <ul style="list-style-type: none"> ✦ Apariencia de las instalaciones ✦ Disposición ✦ Plan de incentivos. ✦ Personal capacitado. | Encuesta por cuestionario aplicados a los 22 trabajadores administrativos y a los 67 usuarios de la M.D.S. |

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO

METODOLÓGICO.

3.1. Tipo de investigación.

3.1.1. Descriptivo:

Este tipo de investigación es de carácter descriptivo porque describe e identifica los elementos y características del problema en investigación (Variables), poniendo de manifiesto sus peculiaridades y las relaciones de asociación entre ellas sin la manipulación de las mismas.

3.1.2. Proposicional:

"propuesta de un plan de calidad de servicio al cliente (usuario), para mejorar la imagen de la Municipalidad Distrital de Sorochuco, en el periodo 2013 – 2014"

3.2. Diseño de investigación.

3.2.1. No experimental:

Este trabajo de investigación está considerado dentro de un diseño no experimental, puesto que su fin es la observación de las variables y no las manipulaciones de esta, de la misma manera este estudio tiene las características de un modelo transaccional o transversal, porque se estudia y se describe los datos obtenidos en un periodo de tiempo determinado sin ningún tipo de interrupciones.

3.3. Método de investigación.

3.3.1. Método inductivo:

Se procedió a la observación de las variables y a describirlas con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter general que permitan elaborar la propuesta de un plan de calidad de servicio al cliente (Usuario).

3.3.2. Método deductivo:

Se inició con la observación y descripción de las variables en forma general con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter particular contenidas explícitamente en el problema de investigación.

3.3.3. Método analítico:

Se identificó cada una de las partes que constituyen las variables, así mismo se estableció sus relaciones entre ellas basado el objetivo del trabajo de investigación.

3.3.4. Método sintético:

Se partió de lo simple a lo complejo de la parte constituyente al todo, de los principios a las consecuencias. Es decir se analizó cada una de las variables para establecer su relación o asociación y así arribar a las conclusiones.

3.4. Alcance de la investigación.

3.4.1. Población:

Para el presente trabajo de investigación. De los 30 trabajadores administrativos de la municipalidad solo se ha considerado a 22 trabajadores por conveniencia, lo cual sirvió de muestra, y de los 10,000 habitantes del distrito de Sorochuco. (INEI, 2012). Se consideró una población de 7,059 electores donde 3,458 (hombres) y 3,601(mujeres) ya que ellos son los que eligen y son considerados usuarios, lo cual aplicando la formula estadística nos dio una muestra de 67 usuarios, para cada uno de ellos, se aplicó una encuesta por cuestionario tanto para el cliente interno (Servidor) como para el cliente externo (Usuario), esto nos sirvió para calcular la muestra del presente estudio.

3.4.2. Muestra:

De los 30 trabajadores de la municipalidad 22 son trabajadores administrativos, por lo tanto se tomó una muestra de 22 trabajadores administrativos por conveniencia de la Municipalidad Distrital de Sorochuco.

n = 22 Trabajadores Administrativos

Para obtener la muestra para el cliente externo (Usuario), se calcula aplicando la siguiente formula estadística.

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{E^2(N - 1) + Z^2 PQ}$$

CUADRO Nº 02

Muestra de la Investigación

| Símbolo | Descripción | Equivalencia | |
|---------|---------------------------------|--------------|-------|
| N | Población o universo (usuarios) | 7,059 | 7,059 |
| P | Población a Favor | 50% | 0.50 |
| Q | Población en Contra | 50% | 0.50 |
| Z | Nivel de Confianza | 90% | 1.65 |
| E | Error de Estimación | 10% | 0.1 |

Fuente: elaboración Propia.

Remplazando:

$$n = \frac{(1.65)^2(7,059)(0.50)(0.50)}{(0.1)^2(7,059 - 1) + (1.65)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = 67.360$$

$$n = 67 \text{ Clientes (Usuarios)}$$

Utilizando la formula y aplicando la fórmula estadística, se tuvo que aplicar 67 encuestas por cuestionario a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Sorochuco.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.1.1. Análisis bibliográfico y documental:

Referidos a la bibliografía vasta de profundización especializada y relacionada con plan de calidad de servicio al cliente (Usuario).

3.1.2. Encuestas:

Para la presente investigación se utilizó la encuesta por cuestionario los mismos que fueron aplicados a los 22 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Sorochuco y 67 usuarios de la muestra obtenida. La información obtenida sirvió para la comprobación de la hipótesis.

3.1.3. Internet:

Para el presente trabajo de investigación se utilizó este medio, puesto que mediante ello se puede recabar amplia información lo que complementó el cuerpo de mi tesis de investigación.

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

- ❖ El procesamiento de los datos se procesó, se realizó en forma manual y computarizada mediante el programa Excel.
- ❖ Una vez efectuado el acopio de los datos mediante la aplicación de los instrumentos se procedió a tabularlos de manera sistematizada para facilitar la cuantificación de los indicadores, con la finalidad de obtener la validación de las conclusiones
- ❖ Se utilizó el programa Excel, el cual facilitó el procesamiento de datos.

3.7. Técnica de análisis e interpretación de resultados:

- ❖ Se analizó y evaluó la información para cada variable e indicador seleccionado.
- ❖ Se representa estadísticamente las variables e indicadores seleccionados para el estudio: manejo tabular y análisis comparativo.
- ❖ Se validó la información a través de la contratación de la hipótesis.
- ❖ Se elaboró y redactó la síntesis de una nueva estructura de los elementos fundamentales, desechado de algunos datos de escaso grado de significación.

CAPÍTULO IV

ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN.

4.1 Reseña histórica del distrito.

El distrito de Sorochuco tiene como referente histórico sus orígenes en las tierras de la pachaka de suro-kucho (Rincón de suros o cañas lisas) y sus potreros yanayako (laguna negra),karirpo (entierros altos) y chacato que permanecieron bajo el cacicazgo del indio tantallaxac tantavilva y de la encomienda de chota desde 1542 a 1569, hasta que el Virrey don Francisco de Toledo, estableció los corregimientos, pasando las referidas tierras al control del Corregidor de Chota.

Por el año 1640 el virrey Pedro de Toledo y Leyva, Márquez de Mancera, en defensa de los indios explotados por los corregidores, dio una ordenanza a fin de que los indios poseedores de tierras se presentasen a obtenerlas compradas en pública subasta, con títulos legales de su Majestad. El 13 de enero de 1644, Juan Vargas tantavilca, indio chotano descendiente de casique Tantallaxac, se presentó en villa de Cajamarca para comprar las tierras de la estancia de suro-kucho y sus potreros en la suma de cuarenta pesos de ocho reales. En cuya escrituras de enajenación quedo corregido el nombre de suro-kucho, con el de sorochuco, con que se conoce actualmente.

En 1784 se produce la nueva división política de Perú en obispados, intendencias, partidos, parroquias y semi parroquias. Sorochuco pasa a la categoría de semi parroquia perteneciente a la parroquia y partido de Chota, obispado de Truxillo. En ese estado la encuentra don José de San Martín en 1820 donde el obispado paso a la categoría de departamento de la Libertad, y la intendencia de Cajamarca paso a provincia y Sorochuco a depender de Cajamarca.

Sorochuco, en el año de 1825, es nombrado distrito por resolución directoral de Simón Bolívar, perteneciendo a la provincia de Cajamarca, departamento de la Libertad. Fue ratificado como distrito en 1862 por el presidente Ramón Castilla.

El 03 de abril 1955, por Ley 12301, se designa al pueblo de Sorochuco como la capital de Distrito, ubicado en la antigua Yanayako a la mitad de cerro Karirpo a 2783m.s.n.m. Dista 43 Km. De Celendín, 60 de Cajamarca y 15 km del tambo de Agua Colorada. También es conocido como la "Tierra del Padre Eterno", por su fiesta religiosa costumbrista cuyo día central es el 10 de junio, y que congrega a muchos devotos de la zona y alrededores a ella, como Bambamarca, Hualgayoc, Chota entre otros.

4.2 Creación del municipio.

El distrito de Sorochuco fue creado por la resolución dictatorial de Simón Bolívar el 19 de febrero de 1825, es nombrado distrito de la provincia de Cajamarca, departamento de la Libertad, don Ramón Castilla, creo el departamento de Cajamarca por el decreto supremo del

11 de febrero de 1855, creación que fue ratificada por ley del 30 de diciembre de 1962, fecha que también fue creada la provincia de Celendín.

4.3 Domicilio.

La sede del gobierno local de Sorochuco y su gestión municipal está ubicado en el Jr. Amazonas N° 216 – Plaza de armas. Del distrito de Sorochuco, provincia de Celendín y departamento de Cajamarca.

4.4 Duración.

La duración del gobierno local de Sorochuco y su gestión municipal a su cargo es indeterminada, solo por ley del congreso de la república puede ponerse a fin de existencia de la institución municipal, previa consulta vecinal o referéndum, de acuerdo en lo dispuesto en la ley de demarcación y organización territorial, ley N° 27795 y su reglamento, decreto supremo N° 019-203-PCM.

4.5 Naturaleza jurídica.

La Municipalidad Distrital de Sorochuco es el órgano del gobierno local en la jurisdicción distrital, como tal es la entidad básica de la organización territorial del estado y canal inmediato de la participación vecinal en los asuntos públicos que se institucionaliza y gestiona con autonomía los intereses propios de la colectividad.

4.6 Finalidad.

La Municipalidad Distrital de Sorochuco promueve el desarrollo integral y sustentable de la localidad, a fin de generar mayores oportunidades para el desarrollo humano y elevar la calidad de vida de la población.

4.7 Objeto.

La Municipalidad Distrital de Sorochuco tiene como objeto la planificación, ejecución, promoción, regulación y control, a través de los organismos e instancias municipales del conjunto de acciones destinadas a promover el bienestar del ciudadano y el desarrollo integral y armónico en su jurisdicción.

4.8 Misión.

La municipalidad de Sorochuco promueve la gobernabilidad democrática en la localidad, asegurando la mayor participación ciudadana en la formulación de las políticas públicas locales y en la gestión y fiscalización de las acciones municipales, desarrollando al máximo sus capacidades para brindar bienes y servicios públicos de alta calidad, con la mayor eficacia y eficiencia haciendo un uso responsable, transparente y estratégico de los recursos públicos,

promoviendo sinergias con las inversiones de otras instituciones del estado y del sector privado, para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en la jurisdicción.

4.9 Visión

Sorochuco con una industria agropecuaria competitiva, ambientalmente sustentable, integrado socialmente, como base para la igualdad de oportunidades y la realización de las personas que integran la comunidad.

4.10 Funciones y competencias institucionales.

La Municipalidad Distrital de Sorochuco ejerce, ejerce de manera exclusiva o compartida, una función promotora, normativa y reguladora así como las funciones en ejecución, fiscalización y control. En las materias de su competencia y su atribución que se señalan en la constitución política del Perú, la ley de bases de la descentralización y la ley orgánica de municipalidades, en concordancia y cumplimiento de las disposiciones legales y normativas que le corresponden como parte sector público del Perú.

- ❖ Aprobar su organización interna y su presupuesto.
- ❖ Aprobar el plan de desarrollo local concertada de la sociedad civil.
- ❖ Administrar sus bienes y rentas.
- ❖ Crear, modificar y suprimir contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos municipales.
- ❖ Organizar, reglamentar y administrar los servicios públicos locales de su responsabilidad.
- ❖ Planificar el desarrollo urbano rural de sus circunscripciones, incluyendo la zonificación, urbanismo el acondicionamiento territorial.
- ❖ Fomentar la competitividad, las inversiones y el financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura local.
- ❖ Desarrollar y regular actividades y/o servicios en materia de educación, salud vivienda, saneamiento, medio ambiente, sustentabilidad de los recursos naturales, transporte, colectivo circulación y tránsito, turismo conservación de monumentos arqueológicos e históricos, cultura, recreación y deporte , conforme a ley.
- ❖ Presentar iniciativas legislativas en materia y asuntos de su competencia.
- ❖ Ejercer las demás atribuciones inherentes a su función, conforme a ley.
- ❖ Las funciones y competencias que se describen para cada órgano de la organización municipal en el presente reglamento no son de carácter limitativo. Las áreas de la organización municipal podrán desarrollar las que le resulten necesarias, con creatividad

e innovación, dentro de los alcances de su objeto y su misión institucional, los objetivos del plan de desarrollo concertado y prioridades institucionales establecidas en el presupuesto participativo municipal.

4.11 Geografía y división política:

- ❖ **Ubicación geográfica:** El distrito de Sorochuco se encuentra ubicado en la parte sudoeste de la provincia de Celendín, departamento y actual región Cajamarca. Con una latitud sur de $06^{\circ} 56' 22''$ y longitud oeste de $78^{\circ} 80' 00''$. La capital del distrito es el centro urbano de Sorochuco y se encuentra a unos 43 km. De la capital de provincia de Celendín.
- ❖ **Superficie:** El distrito de sorochuco tiene una extensión de 170.02 km², la cual representa el 6.4% de la provincia de Celendín, se encuentra a una altitud de 2,540 m.s.n.m.
- ❖ **Características del territorio:** Su geografía es accidentada, con fuerte y moderadas pendientes, la mayor parte de su territorio se ubica a un costado de la cordillera de Cumulca, desde la línea divisoria de aguas donde está el cerro más alto llamado la Picota, hasta el río Senda mal en la parte más baja. Otros cerros importantes son: Pencayo, Lipiac, Cochorco, Punre, Del Gato, Del Entierro Chico. Su topografía puede resumirse en Llana 10%, ondulada 15% y accidentada 75%. El territorio comprende las regiones naturales: Yunga, quechua, Jalca, con clima cálido y de templados a fríos.
- ❖ **Límites del distrito:** Los límites del distrito de Sorochuco son: por el norte, con el distrito de Huasmin; por el sur, con los distritos la encañada y sucre; por el este, con los distritos Huasmin y por el oeste, con el distrito de la Encañada.
- ❖ **División política:** El distrito de sorochuco cuenta con 29 caseríos, 9 centros poblados y 16 anexos; detallado en el cuadro siguiente:

4.12 **RUC:** 20211874296

4.13 **Razón social:** "Municipalidad Distrital de Sorochuco".

4.14 **Ubicación:** Jr. Amazonas - plaza de armas s/n.

4.15 **Giro del negocio:** Prestación de servicios

4.16 **Tipo empresa:** Pública.

4.17 **Correo electrónico:** municipalidad.sorochuco@hotmail.com

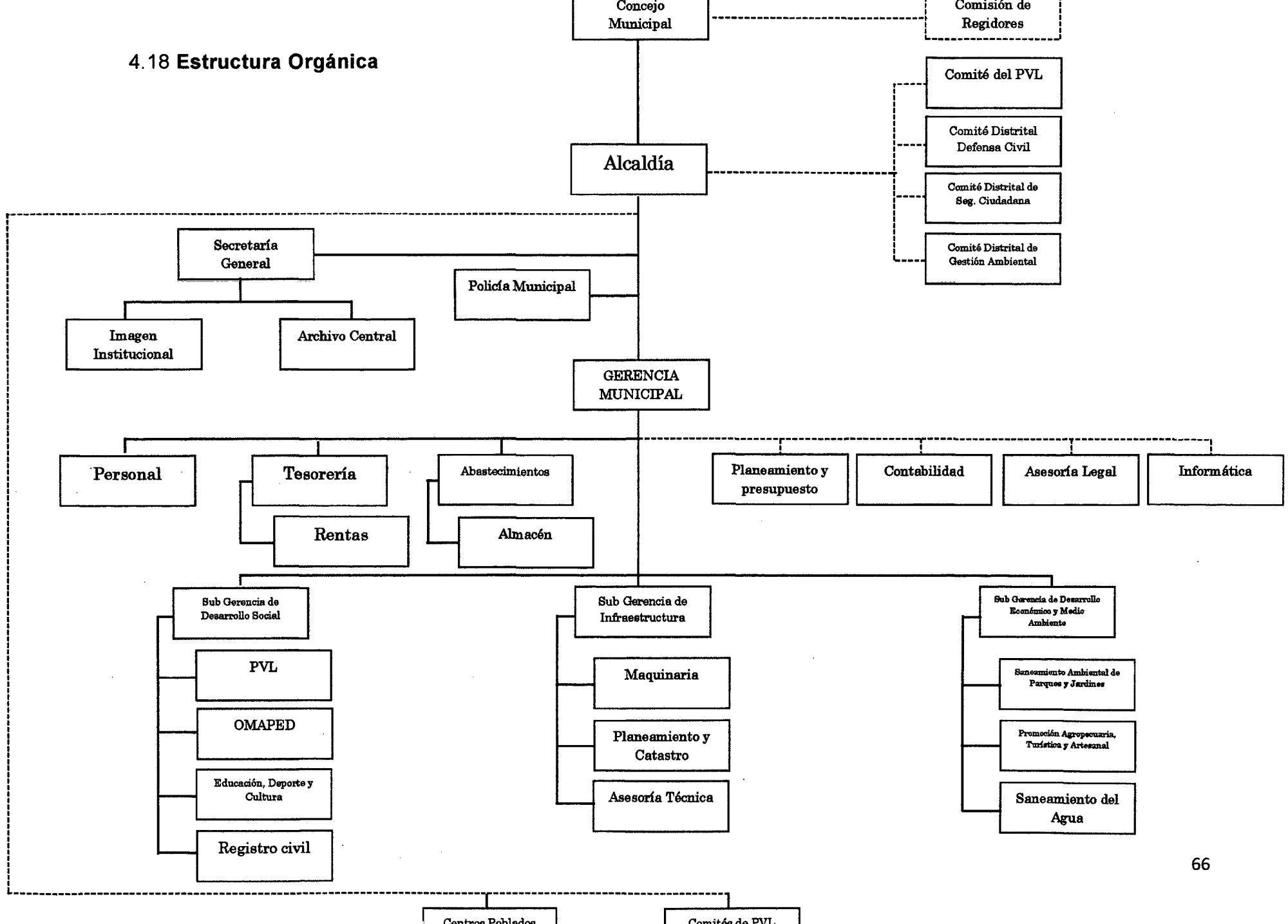
CUADRO Nº 03

Relación de Centros Poblados, Caseríos y Anexos, Distrito de Sorochuco

| CENTRO POBLADO | Nº | CASERIO | ANEXO |
|----------------|----|-----------------------|---------------------------|
| REJOPAMPA | 1 | REJOPAMPA | UNION PUENTE PIEDRA |
| | 2 | REJOPAMPA ALTO | EL INGENIO |
| | 3 | FARO ALTO | |
| | 4 | FARO BAJO | |
| | 5 | TABLACUCHO | |
| COCHAPAMPA | 6 | COCHAPAMPA | HUAYLLAPAMPA |
| | 7 | SENDAMAL | |
| | 8 | AMARCUCHO | |
| OCSHA | 9 | OCSHA | CONORLONA |
| | 10 | TANDAYOC | |
| | 11 | UÑIGAN CRIULLO | |
| LLAVIDQUE | 12 | LLAVIDQUE | EL PUQUIO PUEBLO NUEVO |
| | 13 | LA CARPA | EL SHOGO |
| QUENGOMAYO | 14 | QUENGOMAYO | |
| | 15 | CARAUACONGA | LA COLPA |
| | 16 | LIJADERO CHANCHE | EL PUNRE |
| LACHORRERA | 17 | LACHORRERA | |
| | 18 | LOS SARTENES | SAN FRANCISCO |
| | 19 | SANTA ROSA DE MILPO | |
| | 20 | CHAQUI COCHA CHIMCHIM | SAN LORENZO DE LIPIA |
| EL TINGO | 21 | EL TINGO | |
| | 22 | POTÉRILLO | |
| | 23 | ALFORJACOCHA | |
| | 24 | AGUA BLANCA | |
| | 25 | UÑIGAN PULULO | |
| CRUZPAMPA | 26 | CRUZPAMPA | |
| | 27 | YANACOLPA | |
| | 28 | LLULLAMAYO | |
| | 29 | UÑIGAN LIRIO | |
| | 30 | CHUGURMAYO | |
| SALACAT | 31 | SALACAT | PUEBLO NUEVO, ALOCUCHO |
| | 32 | CARIRPO | |
| | 33 | MARCOPATA | |
| | 34 | SAN LUIS DE ALANYA | |
| | 35 | CHIRIMOYA | |
| SOROCHUCO | 36 | SOROCHUCO | SUROPATA |
| | 37 | CHACATO | PAUCAPAMPA |
| | 38 | LA RAMADA | |
| | 39 | CHOGOPAMPA | |

Fuente: Gerencia de Desarrollo Económico Medio Ambiente Municipalidad de Sorochuco

4.18 Estructura Orgánica



CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

5.1 Resultados de la encuesta por cuestionario aplicada al cliente interno (servidor) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco

5.2.1. Resultado de los datos generales de los trabajadores (Servidores) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco.

TABLA N° 01

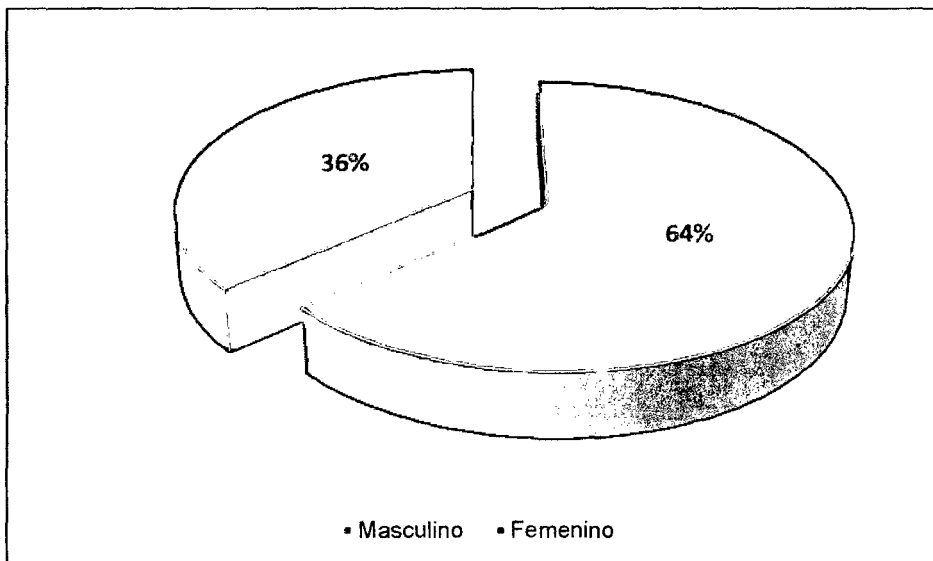
De los datos generales de los clientes internos (Servidores) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco - Sexo

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-----------|--------------|----------------|
| Masculino | 14 | 64 |
| Femenino | 8 | 36 |
| Total | 22 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente interno (servidor), mayo 2015

GRÁFICO N° 01

De los datos generales de los clientes internos (Servidores) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco - Sexo



Fuente: Tabla N° 01

Análisis e interpretación:

Del 100 % de servidores encuestados, en cuanto a sexo (Masculino y femenino) al personal de la municipalidad, consideran que: El 36 % es femenino y mientras que el 64% es masculino.

TABLA N° 02

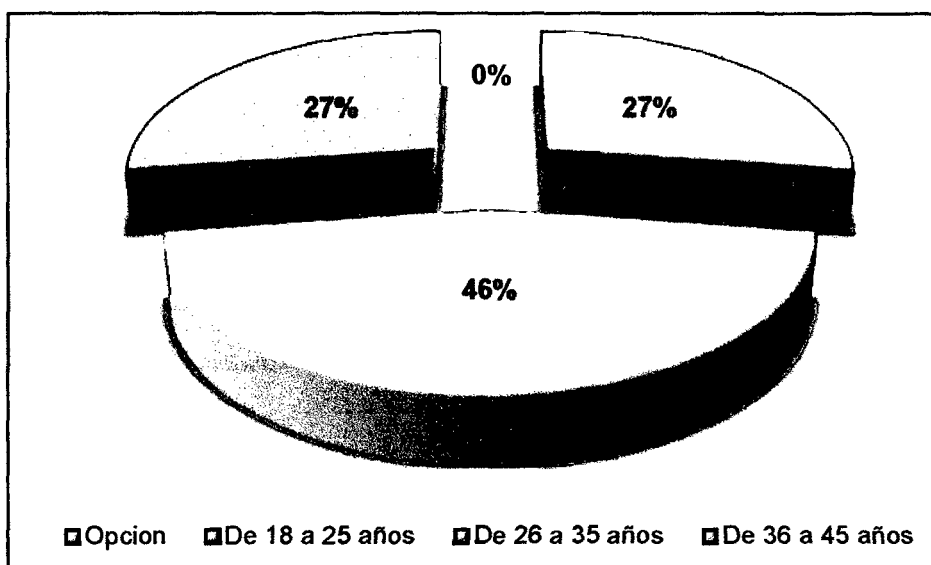
De los datos generales de los clientes internos (Servidores) de la
Municipalidad Distrital de Sorochuco - Edad

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|----------------------|--------------|----------------|
| a). De 18 a 25 años | 6 | 27 |
| b). De 26 a 35 años | 10 | 46 |
| c). De 36 a 45 años | 6 | 27 |
| d). De 46 a más años | 0 | 0 |
| Total | 22 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente interno (servidor), mayo 2015

GRÁFICO N° 02

De los datos generales de los clientes internos (Servidores) de la
Municipalidad Distrital de Sorochuco - Edad



Fuente: Tabla N° 02

Análisis e interpretación:

Del 100 % de servidores encuestados, en cuanto a su edad del personal de la municipalidad, consideran que: El 45% está entre de 26 a 35 años de edad. Lo que indica que por su edad la mayoría de personas son jóvenes y que proyectan madurez y formalidad, lo cual favorece al momento de brindar un servicio al usuario.

TABLA N° 03

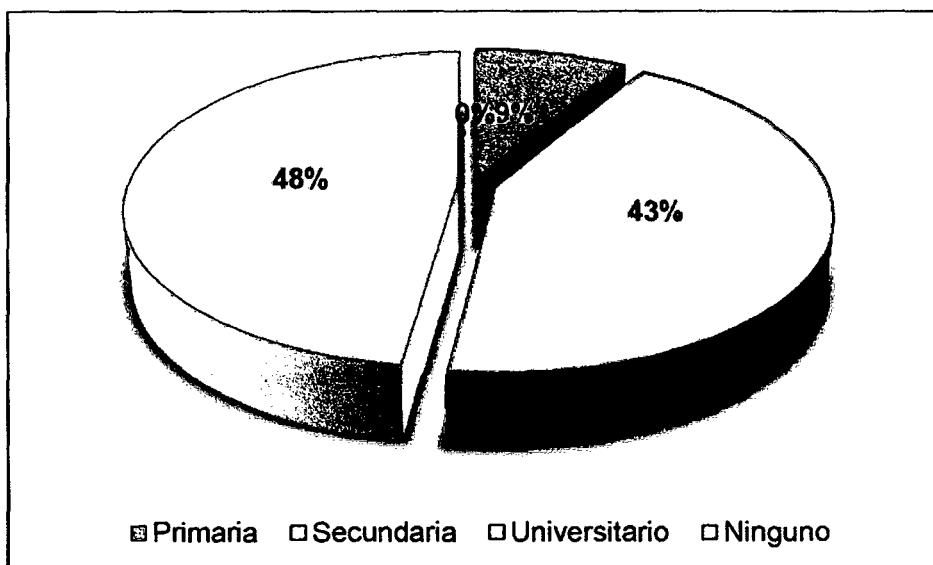
De los datos generales de los clientes internos (Servidores) de la
Municipalidad Distrital de Sorochuco – Grado de escolaridad

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-------------------|--------------|----------------|
| a). Primaria | 2 | 9 |
| b). Secundaria | 9 | 43 |
| c). Universitario | 11 | 48 |
| d). Ninguno | 0 | 0 |
| Total | 22 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente interno (servidor), mayo 2015

GRÁFICO N° 03

De los datos generales de los clientes internos (Servidores) de la
Municipalidad Distrital de Sorochuco – Grado de escolaridad



Fuente: Tabla N° 03

Análisis e interpretación:

Del 100 % de servidores encuestados, en cuanto a su grado de escolaridad del personal de la municipalidad, consideran que: el 48 % tiene grado de escolaridad universitario, lo cual muestra el nivel de preparación y capacidad para desempeñar puestos administrativos.

Del 100 % de servidores encuestados, en cuanto a que área laboran respondieron lo siguiente: 02 en secretaria, 01 en abastecimientos, 01 en almacén, 01 en personal, 01 en sub gerencia de desarrollo social, 02 en el programa del vaso de leche, 01 en la oficina municipal de personas discapacitadas, 01 en la unidad local

de focalización, 02 en registro civil, 02 en sub gerencia de infraestructura, 06 en la oficina maquinaria, 02 en la oficina de desarrollo económico y medio ambiente. Y en cuanto que cargo desempeñan contestaron que son jefes de área y 10 son asistentes de área de la municipalidad.

TABLA N° 04

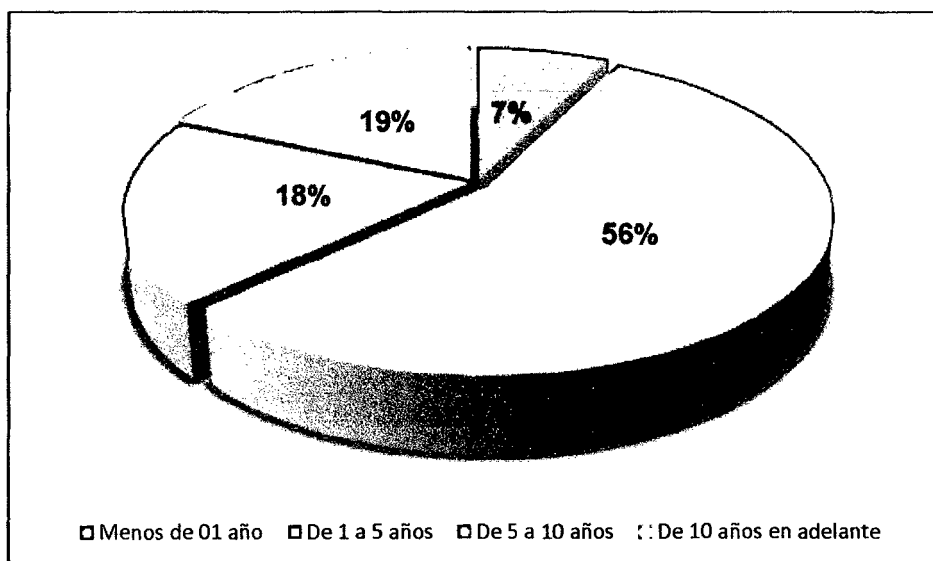
De los datos generales de los clientes internos (Servidores) de la
Municipalidad Distrital de Sorochuco – Tiempo de laborar

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|----------------------------|--------------|----------------|
| a). Menos de 01 año | 2 | 7 |
| b). De 1 a 5 años | 15 | 56 |
| c). De 5 a 10 años | 5 | 18 |
| d). De 10 años en adelante | 5 | 19 |
| Total | 22 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente interno (servidor), mayo 2015

GRÁFICO N° 04

De los datos generales de los clientes internos (Servidores) de la
Municipalidad Distrital de Sorochuco – Tiempo de laborar



Fuente: Tabla N° 04

Análisis e interpretación:

Del 100 % de servidores encuestados, en cuanto a que tiempo de laborar en la municipalidad, consideran que: El 56 % trabaja de 01 a 05 años en la municipalidad. Lo cual permite constatar que son personas con experiencia.

TABLA N° 05

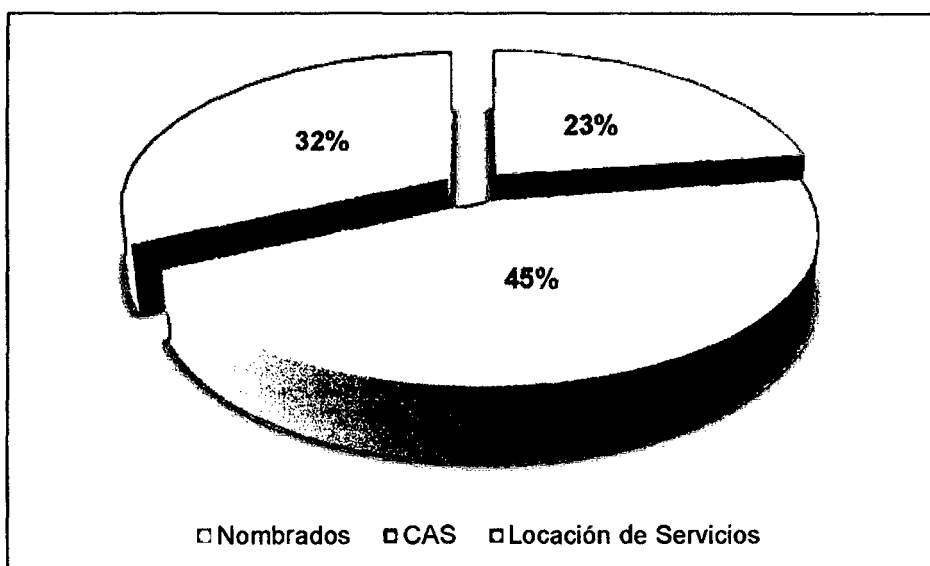
De los datos generales de los clientes internos (Servidores) de la
Municipalidad Distrital de Sorochuco – Condición laboral

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|---------------------------|--------------|----------------|
| a). Nombrados | 5 | 23 |
| b). C.A.S. | 10 | 45 |
| c). Locación de servicios | 7 | 32 |
| Total | 22 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente interno (servidor), mayo 2015

GRÁFICO N° 05

De los datos generales de los clientes internos (Servidores) de la
Municipalidad Distrital de Sorochuco – Condición laboral



Fuente: Tabla N° 05

Análisis e interpretación:

Del 100 % de servidores encuestados, en cuanto a la condición laboral que se encuentran en la municipalidad, consideran que: El 45 % está en régimen de contratación administrativo de servicios (CAS). Lo cual implica que si gozan de beneficios sociales y esto es una antecedente a su motivación como trabajador.

TABLA N° 06

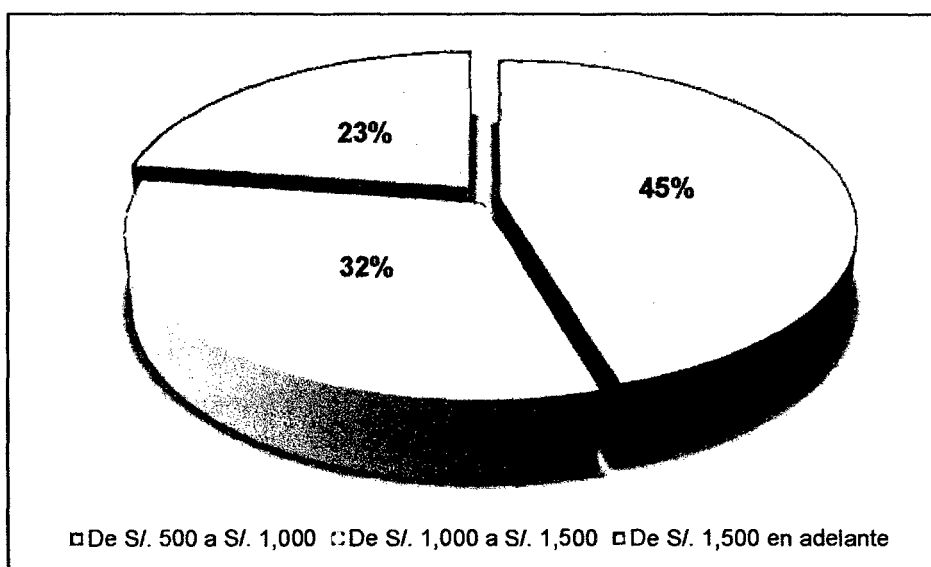
De los datos generales de los clientes internos (Servidores) de la
Municipalidad Distrital de Sorochuco – Salario que percibe

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|------------------------------|--------------|----------------|
| a). De S/. 500 a S/. 1,000 | 10 | 45 |
| c). De S/. 1,000 a S/. 1,500 | 7 | 32 |
| d). De S/. 1,500 en adelante | 5 | 23 |
| Total | 22 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente interno (servidor), mayo 2015

GRÁFICO N° 06

De los datos generales de los clientes internos (Servidores) de la
Municipalidad Distrital de Sorochuco – Salario que percibe



Fuente: Tabla N° 06

Análisis e interpretación:

Del 100 % de servidores encuestados, en cuanto al salario que perciben de la municipalidad, consideraran que: El 45 % está entre s/. 500 a 1,000 es el salario de la mayoría de servidores de la Municipalidad. Por el hecho de tratarse de un Municipio, estos parámetros salariales se pueden considerados como bajos, debido a que en resto del país los salarios son más altos, y esto puede ser un considerado un punto negativo para prestar el servicio es decir no se encuentra motivado por el salario.

5.2.2. Resultado de las interrogantes sobre el estado de la infraestructura de la Municipalidad Distrital de Sorochuco.

1. ¿Considera que el espacio, diseño o decoración de las áreas de atención al cliente (Usuario) y toda la municipalidad, son las apropiadas, para el servicio que se presta?

TABLA N° 07

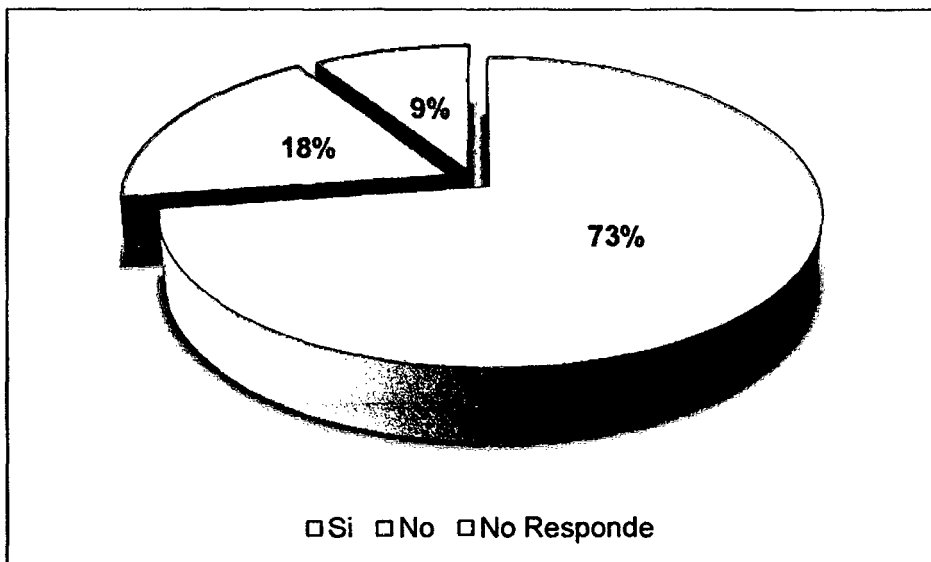
Opinión acerca de las instalaciones de la municipalidad para prestar el servicio al usuario

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-----------------|--------------|----------------|
| a). Si | 16 | 18 |
| b). No | 4 | 73 |
| c). No responde | 2 | 9 |
| Total | 22 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente interno (servidor), mayo 2015

GRÁFICO N° 07

Opinión acerca de las instalaciones de la municipalidad para prestar el servicio al usuario



Fuente: Tabla N° 07

Análisis e interpretación:

Del 100 % de servidores encuestados, consideración acerca del espacio, diseño y decoración de las áreas de atención al cliente (usuario) y de toda la municipalidad son apropiadas para prestar el servicio, el 73 % consideraran que no son apropiadas para prestar un servicio, debido a que la infraestructura de la municipalidad no está bien distribuida para prestar un buen servicio.

2. ¿Considera que se deberían hacer mejoras en las instalaciones de la municipalidad para brindar un buen servicio?

TABLA N° 08

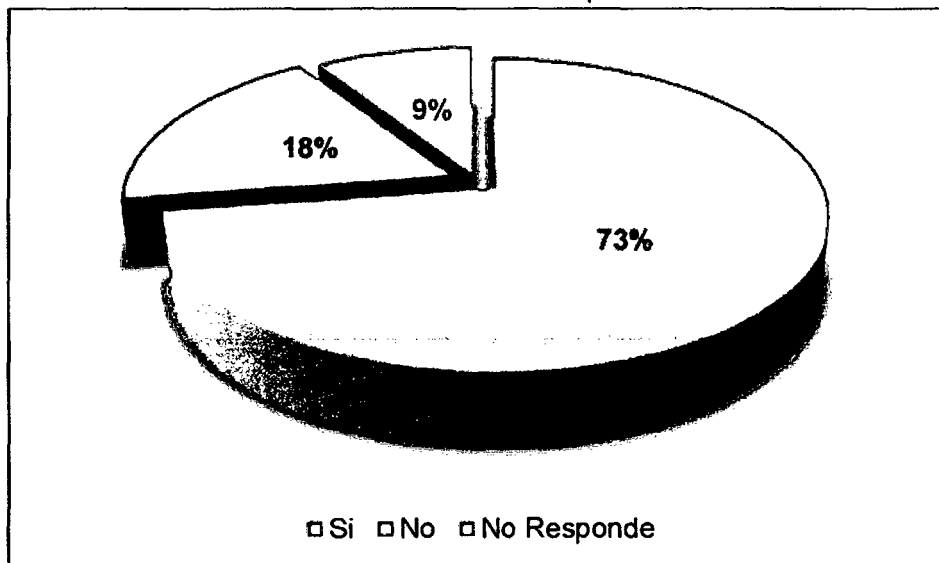
Consideraciones acerca de que si se deben hacer mejoras en las instalaciones de la municipalidad

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-----------------|--------------|----------------|
| a). Si | 16 | 73 |
| b). No | 4 | 18 |
| c). No responde | 2 | 9 |
| Total | 22 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente interno (servidor), mayo 2015

GRÁFICO N° 08

Consideraciones acerca de que si se deben hacer mejoras en las instalaciones de la municipalidad



Fuente: Tabla N° 08

Análisis e interpretación:

Del 100 % de servidores encuestados, consideración que si debería haber mejoras en las instalaciones de la municipalidad para brindar un mejor servicio, el 73 % consideraran que si debe haber mejoras en las instalaciones para brindar un mejor servicio al usuario, ya que la municipalidad se debe a la prestación de servicios diarios de los usuarios de la comunidad.

3. ¿Se han hecho mejoras a las instalaciones de la municipalidad?

TABLA N° 09

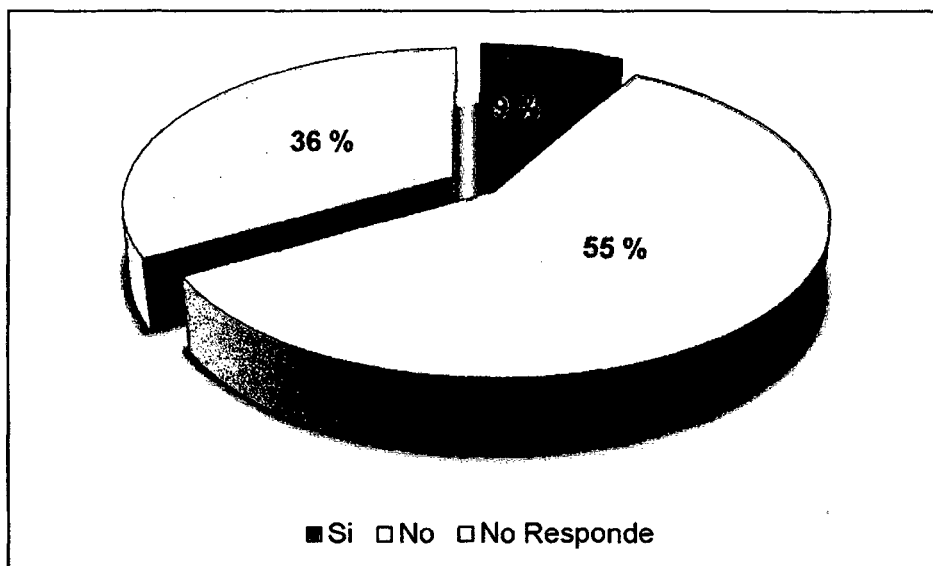
Opinión sobre mejoras realizadas en las instalaciones de la municipalidad

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-----------------|--------------|----------------|
| a). Si | 2 | 9 |
| b). No | 12 | 55 |
| c). No responde | 8 | 36 |
| Total | 22 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente interno (servidor), mayo 2015

GRÁFICO N° 09

Opinión sobre mejoras realizadas en las instalaciones de la municipalidad



Fuente: Tabla N° 09

Análisis e interpretación:

Del 100 % de servidores encuestados, se han hecho mejoras en las instalaciones de la municipalidad, el 59 % consideran que no se han hecho mejoras en las instalaciones de la municipalidad, debido al desinterés de las autoridades y al cambio de gobierno que se da cada 04 años en las municipalidades del Perú.

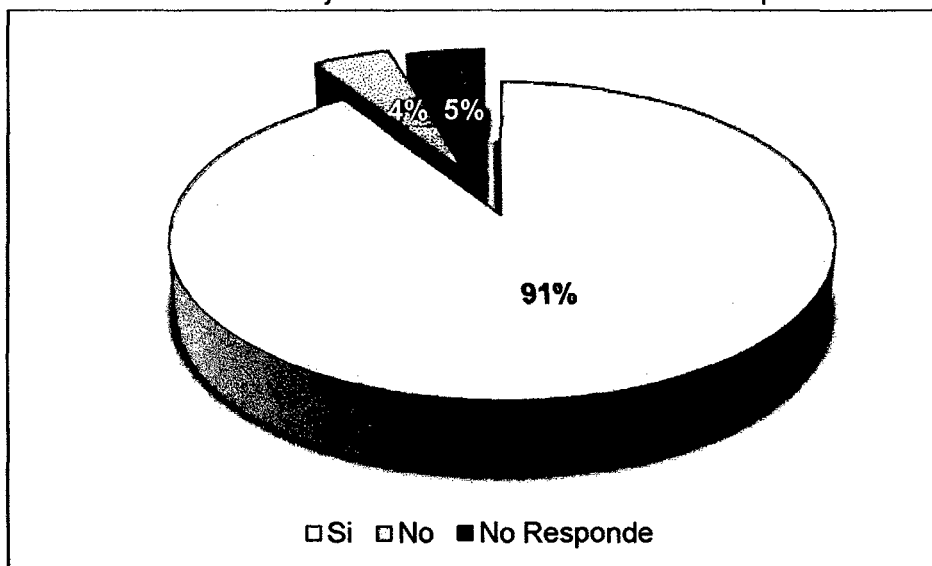
4. ¿Considera usted necesario mejorar las instalaciones de la municipalidad?

TABLA N° 10
Necesidad de mejorar las instalaciones de la municipalidad

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-----------------|--------------|----------------|
| a). Si | 20 | 91 |
| b). No | 1 | 5 |
| c). No responde | 1 | 4 |
| Total | 22 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente interno (servidor), mayo 2015

GRÁFICO N° 10
Necesidad de mejorar las instalaciones de la municipalidad



Fuente: Tabla N° 10

Análisis e interpretación:

Del 100 % de servidores encuestados, consideran necesario mejorar las instalaciones de la municipalidad, el 91 % consideran que si se deben haber mejoras por la gran demanda de servicios que se tiene en el área de registro civil y secretaria, debido que son las áreas que más visitas por los usuarios.

Especifique área a cambiar: Registro civil y secretaria.

5. Usted considera que mejorar las instalaciones de la municipalidad contribuye a:(Marque más de una).

TABLA N° 11

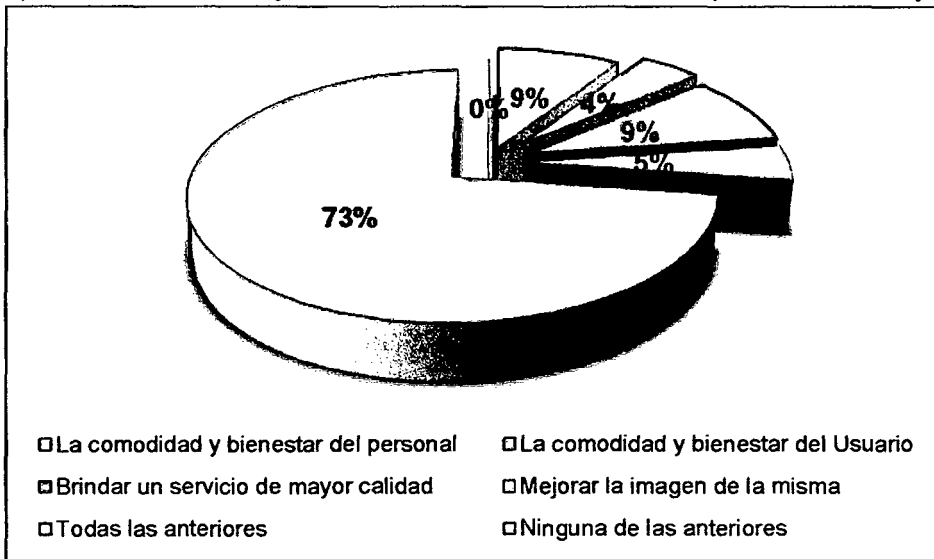
Opinión acerca de mejorar las instalaciones de la municipalidad contribuye a:

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|---|--------------|----------------|
| a). La comodidad y bienestar del personal | 2 | 9 |
| b). La comodidad y bienestar del usuario | 1 | 4 |
| c). Brindar un servicio de mayor calidad | 2 | 9 |
| d). Mejorar la imagen de la misma | 1 | 5 |
| e). Todas las anteriores | 16 | 73 |
| f). Ninguna de las anteriores | 0 | 0 |
| Total | 22 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente interno (servidor), mayo 2015

GRÁFICO N° 11

Opinión acerca de mejorar las instalaciones de la municipalidad contribuye a:



Fuente: Tabla N° 11

Análisis e interpretación:

Del 100 % de servidores encuestados, mejorar las instalaciones de la municipalidad, El 73 % consideran que mejorar las instalaciones contribuye a: la comodidad y bienestar del personal, la comodidad y bien estar del usuario y a brindar un servicio de mayor calidad al usuario de la municipalidad.

5.2.3. Resultado de las interrogantes sobre del uso de la tecnología de la Municipalidad Distrital de Sorochuco.

6. ¿Cuenta usted con equipos y herramientas (Pc, impresora, otros) para realizar sus actividades diarias?

TABLA N° 12

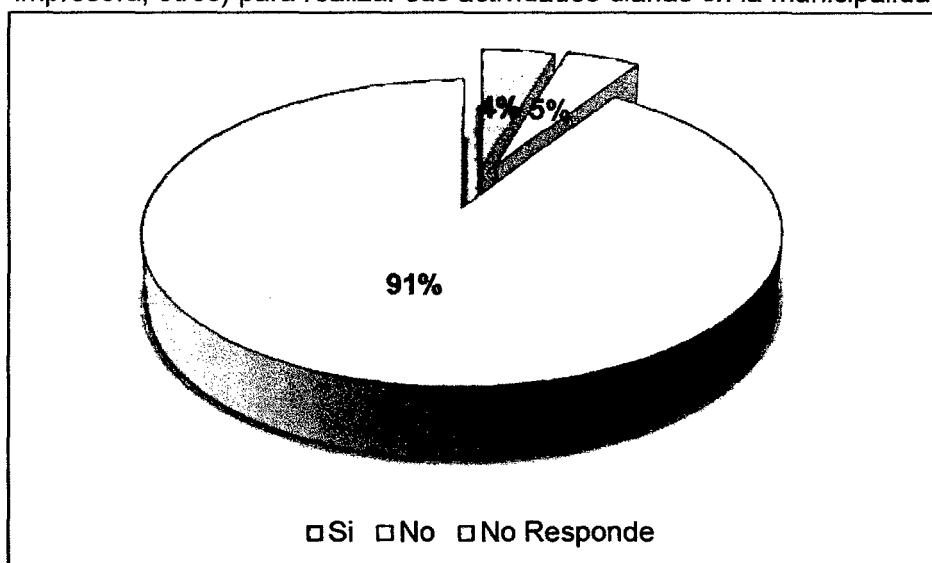
Opinión acerca de que si cuentan con equipos y herramientas (Pc, impresora, otros) para realizar sus actividades diarias en la municipalidad

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-----------------|--------------|----------------|
| a). Si | 1 | 4 |
| b). No | 1 | 91 |
| c). No responde | 20 | 5 |
| Total | 22 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente interno (servidor), mayo 2015

GRÁFICO N° 12

Opinión acerca de que si cuentan con equipos y herramientas (Pc, impresora, otros) para realizar sus actividades diarias en la municipalidad



Fuente: Tabla N° 11

Análisis e interpretación:

Del 100 % de servidores encuestados, cuentan con equipos y herramientas (Pc, impresoras, otros) para realizar sus actividades diarias, el 91 % consideran que no cuentan con equipos y herramientas para realizar sus actividades diarias en la debido a que la municipalidad no cuenta con políticas equipamiento de tecnología.

7. En qué estado se encuentran los equipos y herramientas (PC, impresora,) con los que usted trabaja.

TABLA N° 13

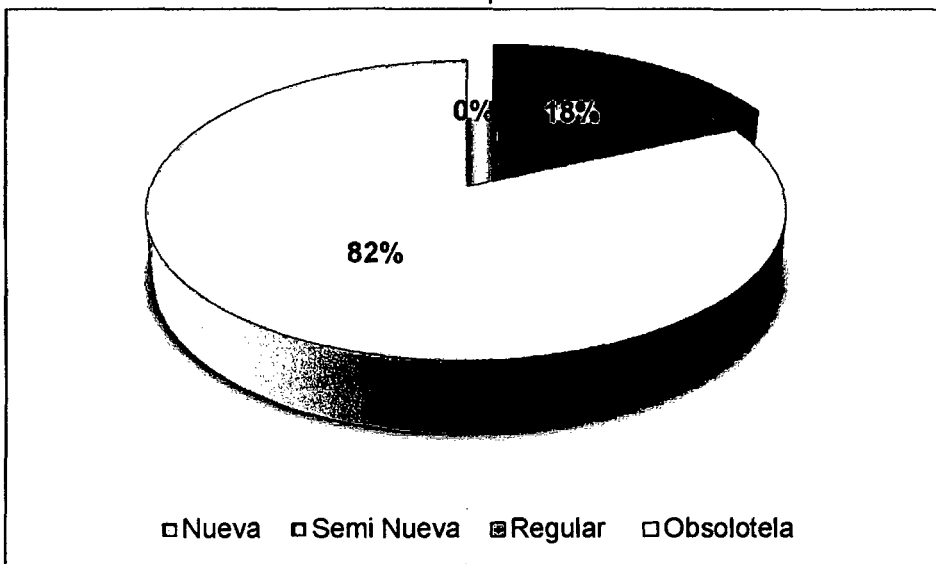
Estado que se encuentran los equipos y herramientas (PC, impresora,) de la municipalidad

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|----------------|--------------|----------------|
| a). Nueva | 0 | 0 |
| b). Semi nueva | 0 | 0 |
| c). Regular | 4 | 18 |
| d). Obsoleta | 18 | 82 |
| Total | 22 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente interno (servidor), mayo 2015

GRÁFICO N° 13

Estado que se encuentran los equipos y herramientas (PC, impresora,) de la municipalidad



Fuente: Tabla N° 13

Análisis e interpretación:

Del 100 % de servidores encuestados, estado se encuentra los equipos y herramientas (Pc, impresora) con los que trabaja, el 82 % consideran que los equipos y herramientas con que trabajan están en estado obsoleto, ya que las autoridades anteriores no se dotaron de equipos y herramientas nuevas para prestar un buen servicio.

8. ¿Cuenta con algún sistema información integrado (Web), para facilitar el servicio brindado al usuario?

TABLA N° 14

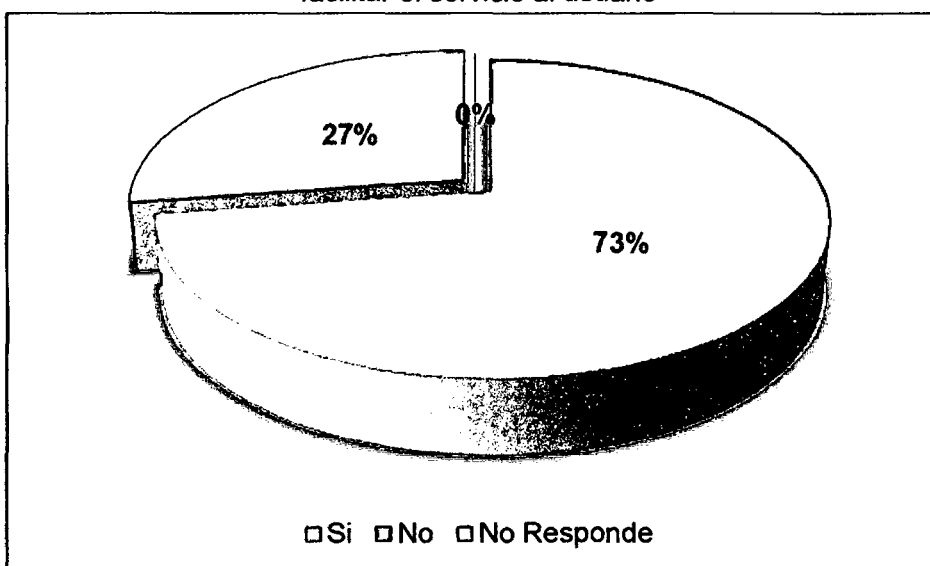
Opinión acerca de que si cuentan con sistema de información (Web), para facilitar el servicio al usuario

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-----------------|--------------|----------------|
| a). Si | 0 | 0 |
| b). No | 16 | 73 |
| c). No Responde | 6 | 27 |
| Total | 22 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente interno (servidor), mayo 2015

GRÁFICO N° 14

Opinión acerca de que si cuentan con sistema de información (Web), para facilitar el servicio al usuario



Fuente: Tabla N° 14

Análisis e interpretación:

Del 100 % de servidores encuestados, cuentan con algún sistema de información integrado (Web), para facilitar el servicio al usuario, el 73 % consideran que no cuentan con un sistema de información (Web) que facilite buen servicio al usuario, debido los servidores y autoridades desconocen la importancia de un sistema de para la institución.

5.2.4. Resultado de las interrogantes sobre la capacitación del personal de la Municipalidad Distrital de Sorochuco.

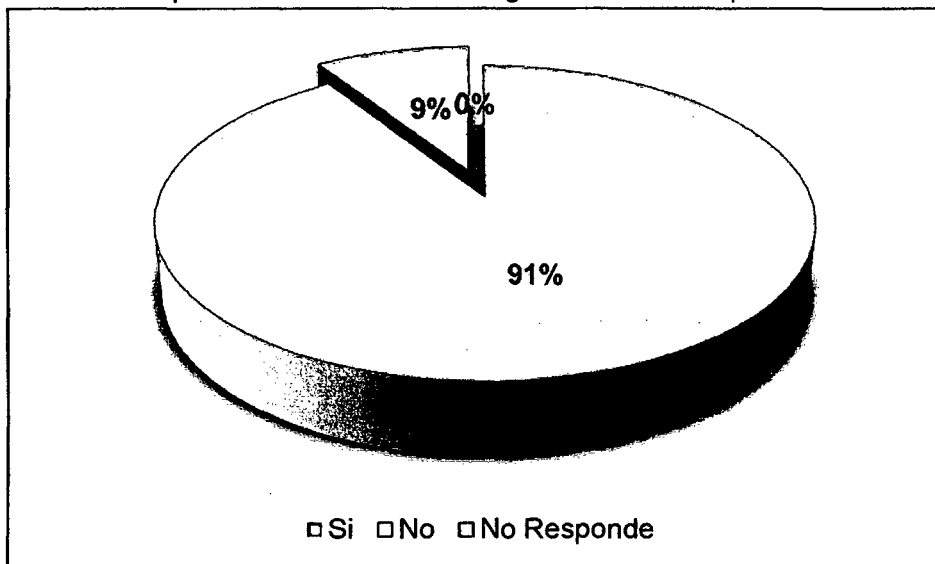
9. Al momento de integrarse a la municipalidad, ¿se le brindó capacitación para el cargo que iba a ocupar?

TABLA N° 15
Capacitación brindada al integrarse a la municipalidad

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-----------------|--------------|----------------|
| a). Si | 0 | 0 |
| b). No | 20 | 91 |
| c). No responde | 2 | 9 |
| Total | 22 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente interno (servidor), mayo 2015

GRÁFICO N° 15
Capacitación brindada al integrarse a la municipalidad



Fuente: Tabla N° 15

Análisis e interpretación:

Del 100 % de servidores encuestados, al momento de ingresar a la municipalidad les capacitaron para ocupar el cargo, el 91 % consideran que no fueron capacitados para ocupar el cargo debido no hay planes de capacitación por parte de los encargados de la municipalidad.

10. ¿Cuenta con material de ayuda (una guía de servicio al cliente) que le sirva de apoyo, al momento de dar un servicio al usuario?

TABLA N° 16

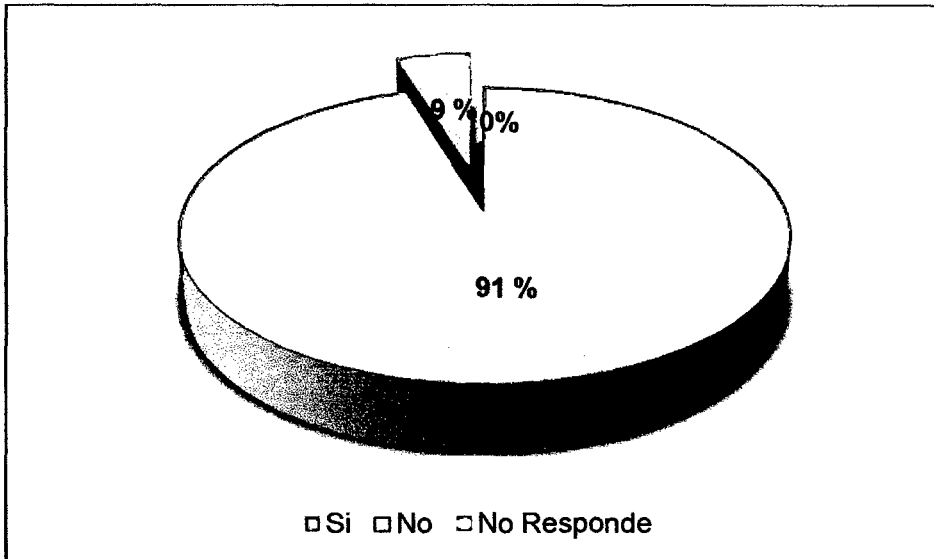
Opinión acerca de que si cuenta con material de ayuda (una guía de servicio al cliente) que le sirva de apoyo para dar un servicio al usuario

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-------------|--------------|----------------|
| Si | 0 | 0 |
| No | 20 | 91 |
| No Responde | 2 | 9 |
| Total | 21 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente interno (servidor), mayo 2015

GRÁFICO N° 16

Opinión acerca de que si cuenta con material de ayuda (una guía de servicio al cliente) que le sirva de apoyo para dar un servicio al usuario



Fuente: Tabla N° 16

Análisis e interpretación:

Del 100 % de servidores encuestados, cuentan con material de ayuda (Una guía de servicio al cliente), que sirva de apoyo al momento de dar un servicio al usuario, el 95 % consideran que no cuentan con una guía que les facilite dar buen servicio, debido que no hay una iniciativa por parte de las autoridades para mejorar el servicio.

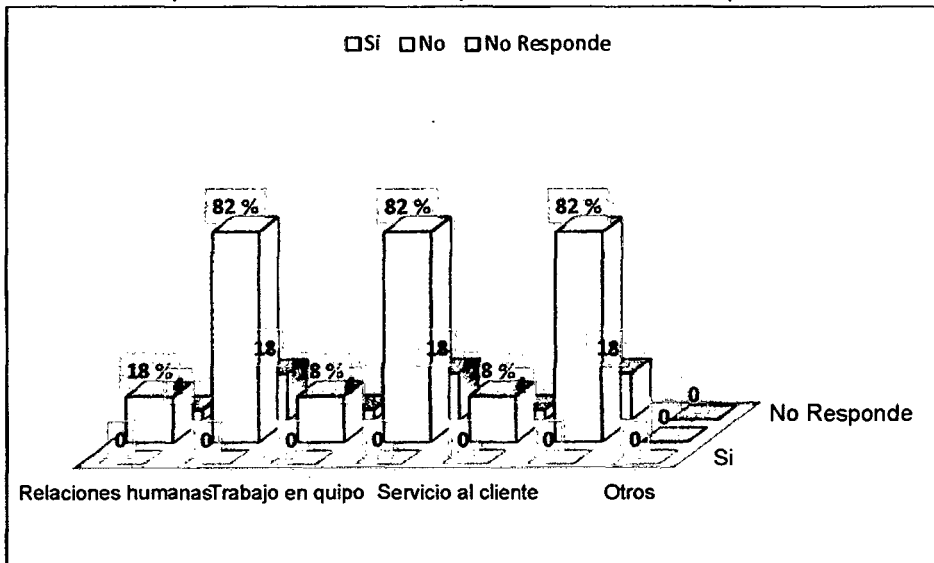
11. Se le brinda capacitación al personal en áreas como:

TABLA N° 17
Capacitación brindada al personal de la municipalidad

| Opción | Relaciones humanas | | Trabajo en equipo | | Servicio al cliente | | Otros | |
|-----------------|--------------------|-----|-------------------|-----|---------------------|-----|-------|---|
| | Q | % | Q | % | Q | % | Q | % |
| a). Si | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| b). No | 18 | 82 | 18 | 82 | 18 | 82 | 0 | 0 |
| c). No responde | 4 | 18 | 4 | 18 | 4 | 18 | 0 | 0 |
| Total | 22 | 100 | 22 | 100 | 22 | 100 | 0 | 0 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente interno (servidor), mayo 2015

GRÁFICO N° 17
Capacitación brindada al personal de la municipalidad



Fuente: Tabla N° 17

Análisis e interpretación:

Del 100 % de servidores encuestados, se les brinda capacitación en temas como relaciones humanas, trabajo en equipo, servicio al cliente y otros, el 82 % consideraran que no reciben capacitaciones en relaciones humanas, trabajo en equipo, servicio al cliente y otros, debido a que no cuentan con planes de capacitación por parte de la encargados de la municipalidad.

5.2.5. Resultado de las interrogantes sobre la motivación del personal de la Municipalidad Distrital de Sorochuco.

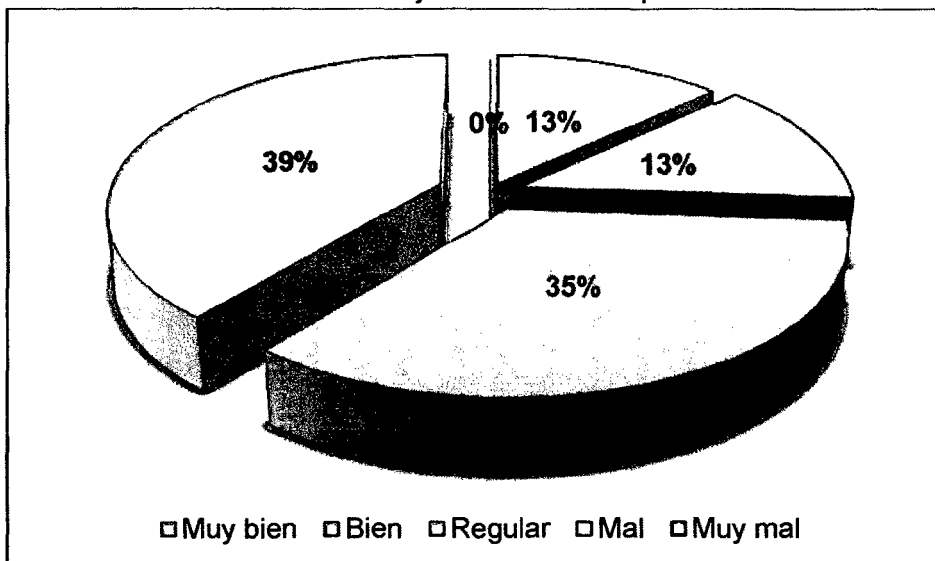
12. ¿Cómo se siente laborando actualmente en la municipalidad?

TABLA N° 18
Sentir del trabajador en la municipalidad

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|--------------|--------------|----------------|
| a). Muy bien | 3 | 13 |
| b). Bien | 3 | 13 |
| c). Regular | 7 | 35 |
| d). Mal | 9 | 39 |
| e). Muy mal | 0 | 0 |
| Total | 22 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente interno (servidor), mayo 2015

GRÁFICO N° 18
Sentir del trabajador en la municipalidad



Fuente: Tabla N° 18

Análisis e interpretación:

Del 100 % de servidores encuestados, cómo se sienten laborando en la municipalidad, el 39% consideran que se sienten mal laborando en la municipalidad, debido a que el trato de sus superiores no es muy motivador en su centro de labores.

13. ¿Cómo considera usted que el ambiente de trabajo es motivador?

TABLA N° 19

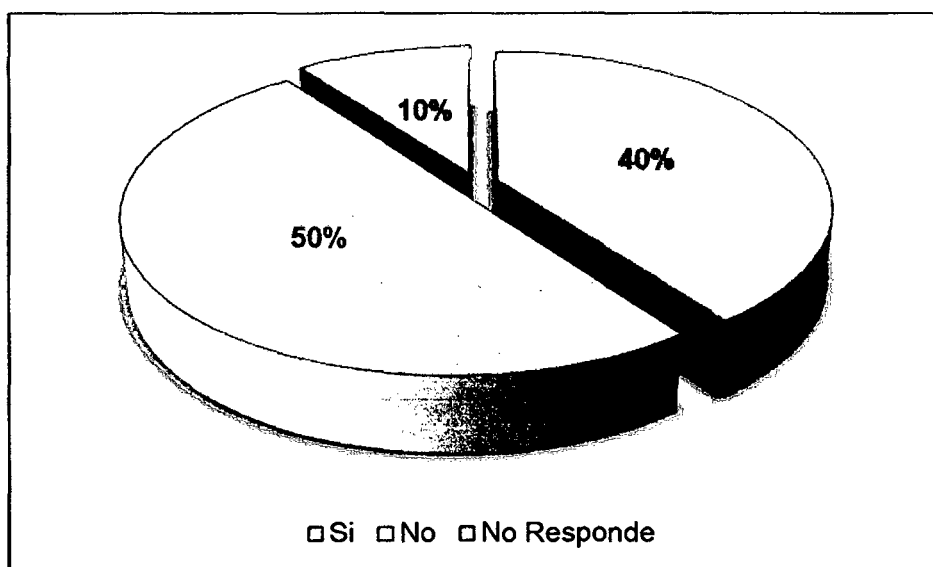
Consideraciones sobre si el ambiente de trabajo es motivador

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-----------------|--------------|----------------|
| a). Si | 8 | 40 |
| b). No | 10 | 50 |
| c). No responde | 2 | 10 |
| Total | 20 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente interno (servidor), mayo 2015

GRÁFICO N° 19

Consideraciones sobre si el ambiente de trabajo es motivador



Fuente: Tabla N° 19

Análisis e interpretación:

Del 100 % de servidores encuestados, el ambiente de trabajo es motivador, el 50 % consideran que no es motivador el ambiente de trabajo en la municipalidad, debido a que el clima organizacional no es bueno entre los trabajadores.

14. La municipalidad le reconoce y/o premia económicamente, por su buen desempeño laboral.

TABLA N° 20

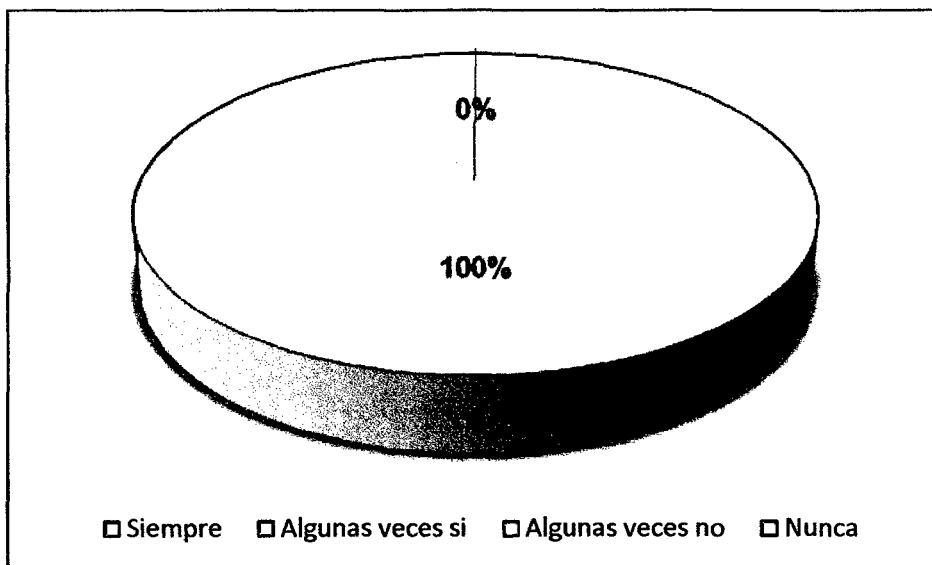
Reconocimiento de la municipalidad por su buen desempeño laboral

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|----------------------|--------------|----------------|
| a). Siempre | 0 | 0 |
| b). Algunas veces si | 0 | 0 |
| c). Algunas veces no | 0 | 0 |
| d). Nunca | 22 | 100 |
| Total | 22 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente interno (servidor), mayo 2015

GRÁFICO N° 20

Reconocimiento de la municipalidad por su buen desempeño laboral



Fuente: Tabla N° 20

Análisis e Interpretación:

Del 100 % de servidores encuestados, la municipalidad les reconoce y/o premia económicamente por su buen desempeño laboral, el 100 % considera que nunca les reconoce ni premia económicamente la municipalidad por su de su buen desempeño laboral debido a que la municipalidad no cuenta con un plan de incentivos al trabajador.

15. ¿Considera que la municipalidad tiene un plan de incentivos no económicos (Viajes, diplomas, etc.), ante su buen desempeño laboral?

TABLA N° 21

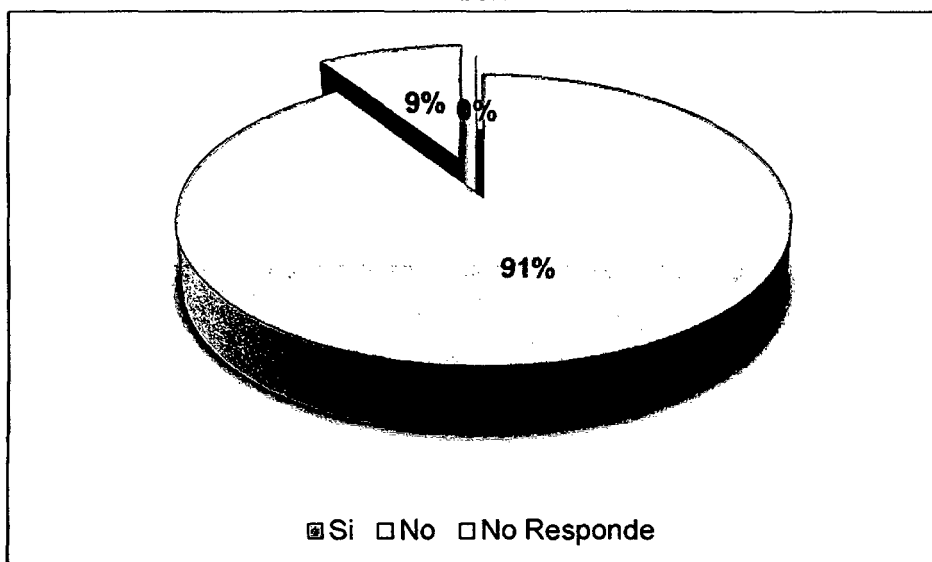
Consideración acerca de que si la municipalidad cuenta con un plan de incentivos no económicos para su personal ante su buen desempeño laboral

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-----------------|--------------|----------------|
| a). Si | 0 | 0 |
| b). No | 20 | 91 |
| c). No responde | 2 | 9 |
| Total | 22 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente interno (servidor), mayo 2015

GRÁFICO N° 21

Consideración acerca de que si la municipalidad cuenta con un plan de incentivos no económicos para su personal ante su buen desempeño laboral



Fuente: Tabla cuadro N° 20

Análisis e interpretación:

Del 100 % de servidores encuestados, en cuanto a que si la municipalidad tiene un plan de incentivos no monetarios (Viajes, diplomas, etc.), ante su desempeño laboral, el 91 % considera que no tiene un plan de incentivos no económicos ante su desempeño laboral por parte de los encargados de la municipalidad.

5.2.6. Resultado de las interrogantes sobre los convenios de relaciones públicas de la Municipalidad Distrital de Sorochuco.

16. ¿Considera usted, que la municipalidad cuenta con convenios con instituciones gubernamentales y no gubernamentales?

TABLA N° 22

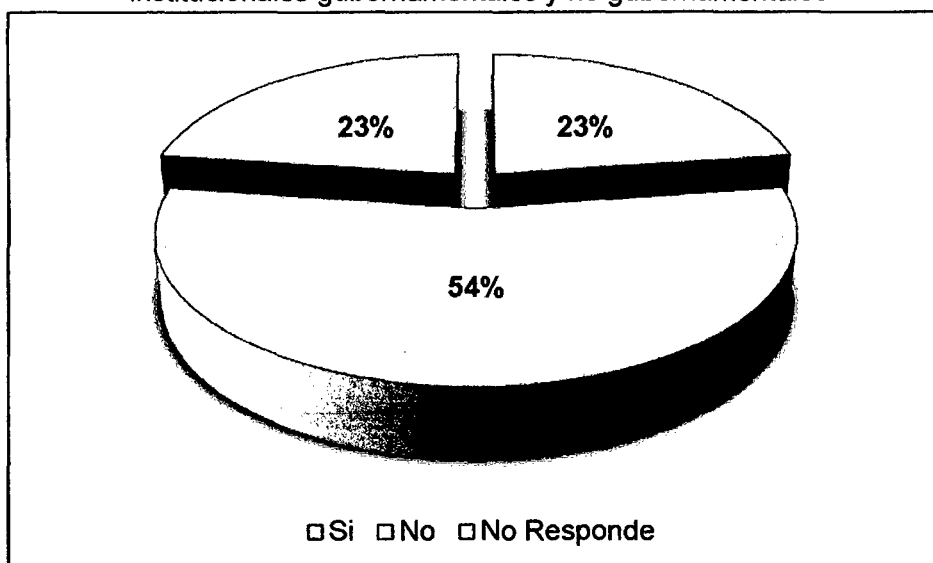
Consideraciones acerca de que si la municipalidad cuenta convenios con institucionales gubernamentales y no gubernamentales

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-----------------|--------------|----------------|
| a). Si | 5 | 23 |
| b). No | 12 | 54 |
| c). No responde | 5 | 23 |
| Total | 22 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente interno (servidor), mayo 2015

GRÁFICO N° 22

Consideraciones acerca de que si la municipalidad cuenta convenios con institucionales gubernamentales y no gubernamentales



Fuente: Tabla N° 22

Análisis e interpretación:

Del 100 % de servidores encuestados, la municipalidad tiene convenios con instituciones gubernamentales y no gubernamentales, el 54% considera que la municipalidad no tiene convenios con instituciones gubernamentales y no gubernamentales, debido que al alcalde y sus regidores no buscan alianzas estratégicas con otras instituciones del medio para mejorar la gestión.

5.2.7. Resultado de las interrogantes sobre la recepción y manejo de quejas de los servidores de la Municipalidad Distrital de Sorochuco.

17. ¿Cuentan con algún programa de sugerencias del trabajador (Usuario), para mejorar el servicio al usuario?

TABLA N° 23

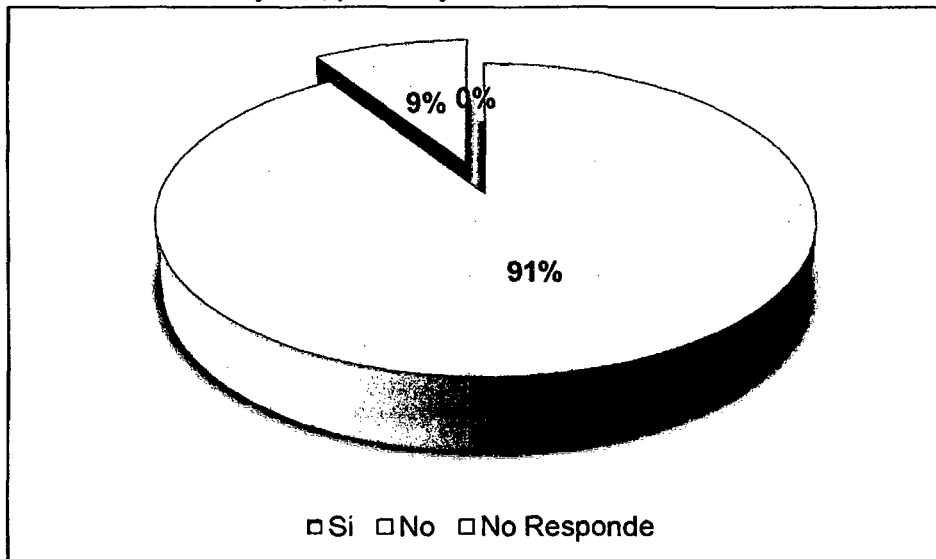
Opinión acerca de que si cuentan con un programa de sugerencias del trabajador, para mejorar el servicio al usuario

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-----------------|--------------|----------------|
| a). Si | 0 | 0 |
| b). No | 20 | 91 |
| c). No responde | 2 | 9 |
| Total | 22 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente interno (servidor), mayo 2015

GRÁFICO N° 23

Opinión acerca de que si cuentan con un programa de sugerencias del trabajador, para mejorar el servicio al usuario



Fuente: Tabla N° 17

Análisis e Interpretación:

Del 100 % de servidores encuestados, cuentan con algún programa de sugerencias de trabajador para mejorar el servicio al usuario, el 91% considera que la municipalidad no cuenta con ningún programa de sugerencias del trabajador, que sirva para mejorar el servicio al usuario, debido a que los encargados de la municipalidad muestran un gran desinterés para mejorar el servicio al usuario

5.2.8. Resultado de las interrogantes sobre el aspecto personal de los trabajadores (Servidores) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco.

18. ¿Cuenta usted que con un uniforme o ropa industrial apropiada para brindar un servicio al usuario?

TABLA N° 24

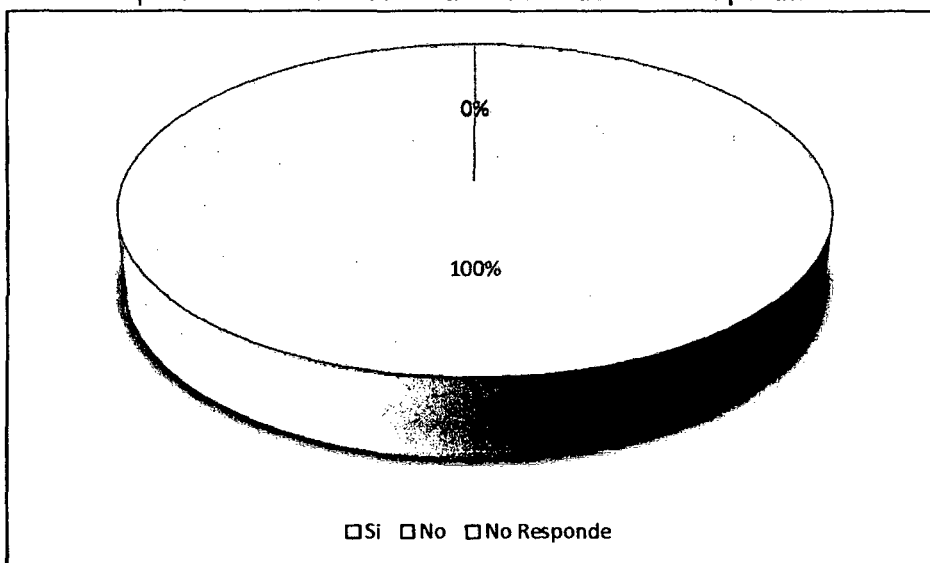
Opinión acerca de que si cuenta con uniforme o ropa industrial apropiada para brindar un servicio al usuario de la municipalidad

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-----------------|--------------|----------------|
| a). Si | 0 | 0 |
| b). No | 22 | 100 |
| c). No responde | 0 | 0 |
| Total | 22 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente interno (servidor), mayo 2015

GRÁFICO N° 24

Opinión acerca de que si cuenta con uniforme o ropa industrial apropiada para brindar un servicio al usuario de la municipalidad



Fuente: Tabla N° 24

Análisis e interpretación:

Del 100 % de servidores encuestados, cuentan con uniforme o ropa industrial para brindar un servicio al usuario, el 100% considera que no cuentan con uniforme o ropa industrial apropiada para que den un buen servicio al usuario, debido a que el alcalde nos les asigna presupuesto para la compra de uniformes del personal de la municipalidad.

5.2 Resultados de la encuesta por cuestionario aplicada al cliente externo (usuario) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco

5.2.1. Resultado de los datos generales de los usuarios de la Municipalidad Distrital de Sorochuco

TABLA N° 25

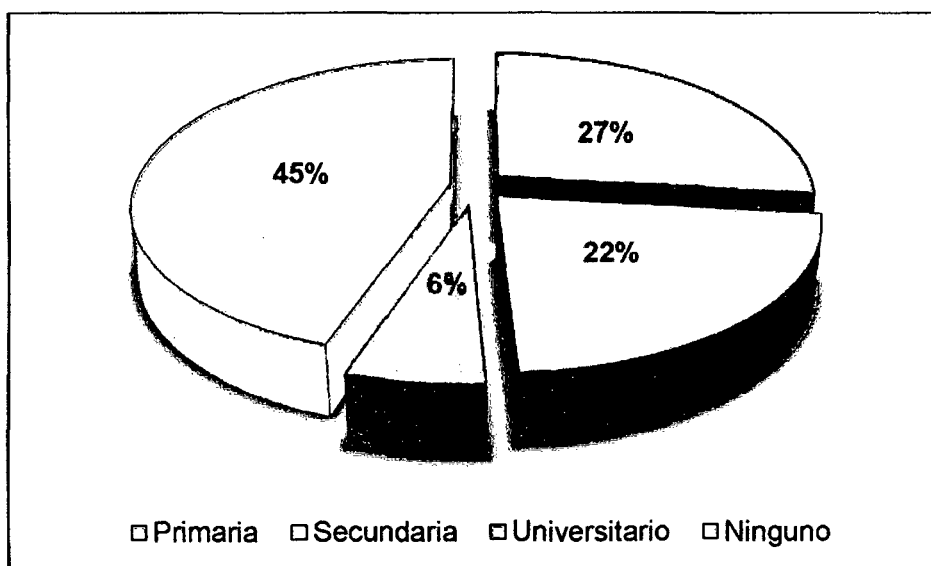
De los datos generales de los clientes externos (Usuarios) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco – Grado de Escolaridad

| Grado de Escolaridad | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|----------------------|--------------|----------------|
| a). Primaria | 30 | 45 |
| b). Secundaria | 15 | 22 |
| c). Universitario | 4 | 6 |
| d). Ninguno | 18 | 27 |
| e). Total | 67 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente externo (Usuario), mayo 2015

GRÁFICO N° 25

De los datos generales de los clientes externos (Usuarios) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco – Grado de Escolaridad



Fuente: Tabla N° 25

Análisis e interpretación:

Del 100 % de usuarios encuestados, en cuanto al grado de escolaridad de los servidores de la municipalidad, el 45 % consideraron que solo tiene primaria, lo cual implica que si saben leer y escribir y por lo tanto hacer un reclamo ante un mal servicio.

5.2.2. Resultado de las interrogantes sobre el aspecto del servicio que ofrece la Municipalidad Distrital de Sorochuco a los usuarios.

1. ¿Qué días realiza sus diligencias en la municipalidad?
2. ¿En qué turno realiza sus diligencias en la municipalidad?

TABLA N° 26

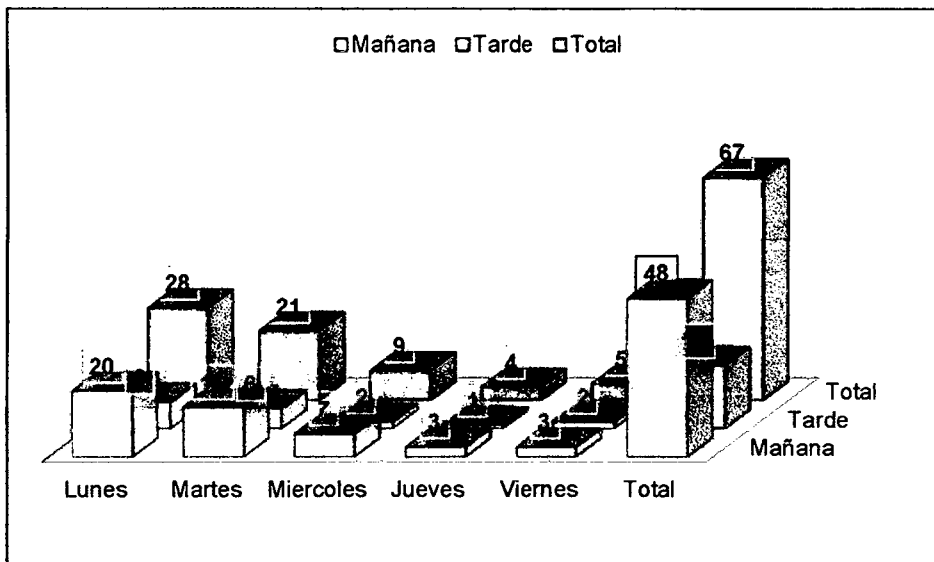
Días y turno que presenta mayor demanda del servicio

| Consolidado de la pregunta 1 y 2 | | Días | | | | | | | |
|----------------------------------|--------|-------|--------|-----------|--------|---------|-------|-----|-----|
| | | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Total | | |
| | | | | | | | Q | % | |
| Turno | Mañana | 20 | 15 | 7 | 3 | 3 | 48 | 72 | |
| | Tarde | 8 | 6 | 2 | 1 | 2 | 19 | 28 | |
| | Total | Q | 28 | 21 | 9 | 4 | 5 | 67 | 100 |
| | | % | 42 | 31 | 13 | 6 | 7 | 100 | |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente externo (usuario), mayo 2015

GRÁFICO N° 26

Días y turno que presenta mayor demanda del servicio



Fuente: Tabla N° 26

Análisis e interpretación:

Del 100 % de usuarios encuestados, consideraron que realizan sus diligencia el 42 % día lunes y el 72% realizan sus diligencias por las mañanas, lo que implica tener que capacitar a los servidores en atención al cliente para esos días.

3. ¿Cómo califica usted el tiempo de servicio que le prestó la municipalidad?

TABLA N° 27

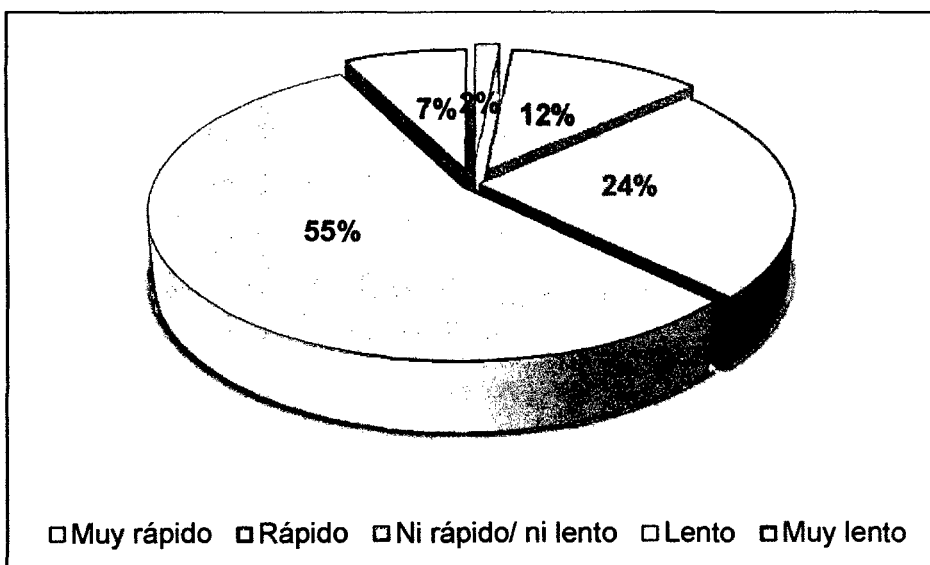
Calificación del tiempo de servicio recibido en la municipalidad

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-------------------------|--------------|----------------|
| a). Muy rápido | 1 | 2 |
| b). Rápido | 8 | 12 |
| c). Ni rápido/ ni lento | 16 | 24 |
| d). Lento | 37 | 55 |
| e). Muy lento | 5 | 7 |
| f). Total | 67 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente externo (usuario), mayo 2015

GRÁFICO N° 27

Calificación del tiempo de servicio recibido en la municipalidad



Fuente: Tabla N° 27.

Análisis e interpretación:

Del 100 % de usuarios encuestados, como consideran el tiempo de servicio: el 55% considera que el tiempo de servicio es lento, debido a que el personal de la municipalidad no está capacitado en atención al cliente (Usuario).

4. ¿Cuándo visitó la municipalidad tuvo que esperar para ser atendido?

TABLA N° 28

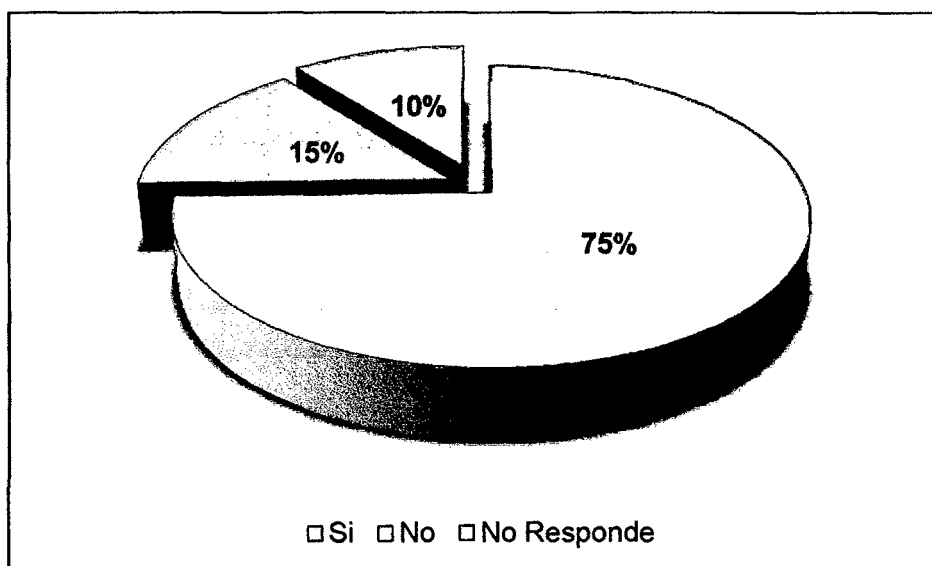
Opinión sobre la espera para ser atendido por el personal de la municipalidad

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-----------------|--------------|----------------|
| a). Si | 50 | 75 |
| b). No | 10 | 15 |
| c). No Responde | 7 | 10 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente externo (usuario), mayo 2015

GRÁFICO N° 28

Opinión sobre la espera para ser atendido por el personal de la municipalidad



Fuente: Tabla N° 28

Análisis e interpretación:

Del 100 % de usuarios encuestados, tuvieron que esperar para que les atiendan, el 75 % consideran que si tuvieron que esperar para que les atiendan debido a que el personal no cuentan con tecnología adecuada y una capacitación en atención al cliente.

5. ¿Cómo efectuó su espera?

TABLA N° 29

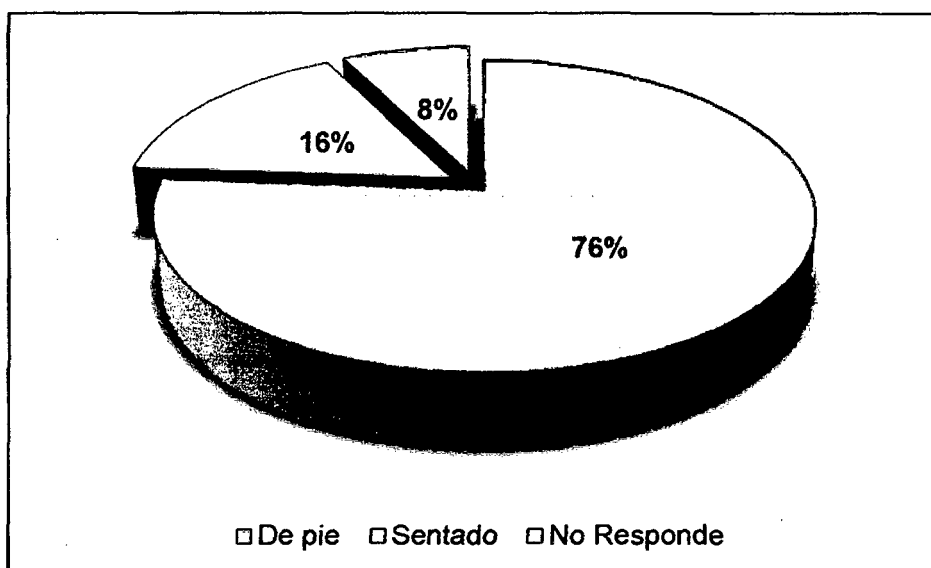
Opinión sobre la forma de espera para recibir el servicio por parte de la
municipalidad

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-----------------|--------------|----------------|
| a). De pie | 51 | 76 |
| b). Sentado | 11 | 16 |
| c). No Responde | 5 | 8 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente externo (usuario), mayo 2015

GRÁFICO N° 29

Opinión sobre la forma de espera para recibir el servicio por parte de la
municipalidad



Fuente: Tabla N° 29.

Análisis e interpretación:

Del 100 % de usuarios encuestados, cómo efectuaron su espera, el 76 % consideran que tuvieron que esperar de pie, debido a que la municipalidad no cuenta con una sala de espera para los usuarios que soliciten un servicio.

6. ¿Cuánto tiempo esperó aproximadamente?

TABLA N° 30

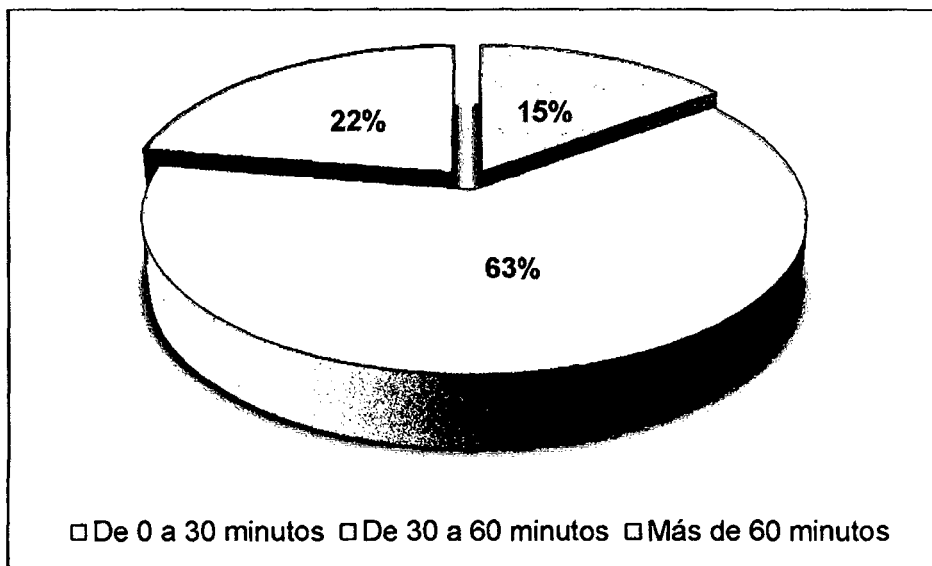
Tiempo de espera aproximado para recibir el servicio por parte de la municipalidad

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|------------------------|--------------|----------------|
| a). De 0 a 30 minutos | 10 | 15 |
| b). De 30 a 60 minutos | 42 | 63 |
| c). Más de 60 minutos | 15 | 22 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente externo (usuario), mayo 2015

GRÁFICO N° 30

Tiempo de espera aproximado para recibir el servicio por parte de la municipalidad



Fuente: Tabla N° 30

Análisis e Interpretación:

Del 100 % de usuarios encuestados, cuanto a que tiempo tuvieron que esperar, el 63% consideraron que tuvieron que esperar más de 60 minutos lo cual implica que el servicio es muy lento por parte de los trabajadores de la municipalidad.

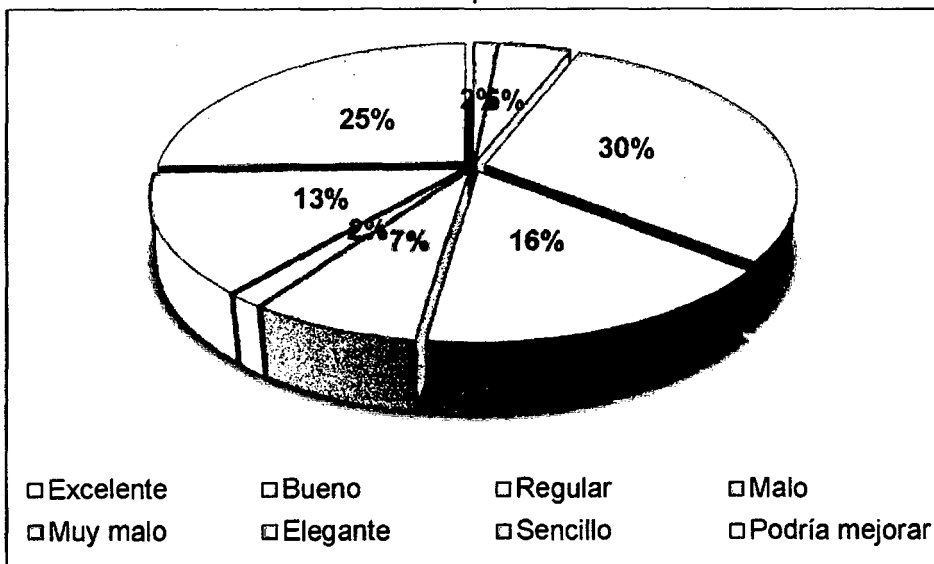
- 5.2.3. Resultado de las interrogantes sobre el estado de los elementos tangibles de la Municipalidad Distrital de Sorochuco, que sirve para prestar el servicio a los usuarios.
7. ¿Cómo califica usted el aspecto personal (presentación) de los trabajadores de la municipalidad?

TABLA N° 31
Calificación del aspecto del personal (Presentación) que atiende en la municipalidad

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|--------------------|--------------|----------------|
| a). Excelente | 1 | 2 |
| b). Bueno | 3 | 5 |
| c). Regular | 20 | 16 |
| d). Malo | 11 | 30 |
| e). Muy malo | 5 | 7 |
| f). Elegante | 1 | 2 |
| g). Sencillo | 9 | 13 |
| h). Podría mejorar | 17 | 25 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente externo (usuario), mayo 2015

GRÁFICO N° 31
Calificación del aspecto del personal (Presentación) que atiende en la municipalidad



Fuente: Tabla N° 31

Análisis e interpretación:

Del 100 % de usuarios encuestados, cómo califican el aspecto personal (Presentación) de los trabajadores de la municipalidad, el 30 % consideraron que

el aspecto personal de los trabajadores de la municipalidad es malo, debido a que no hay una uniformidad de vestimenta de los trabajadores de la municipalidad para dar un servicio al usuario y así se diferencien de otras instituciones del medio.

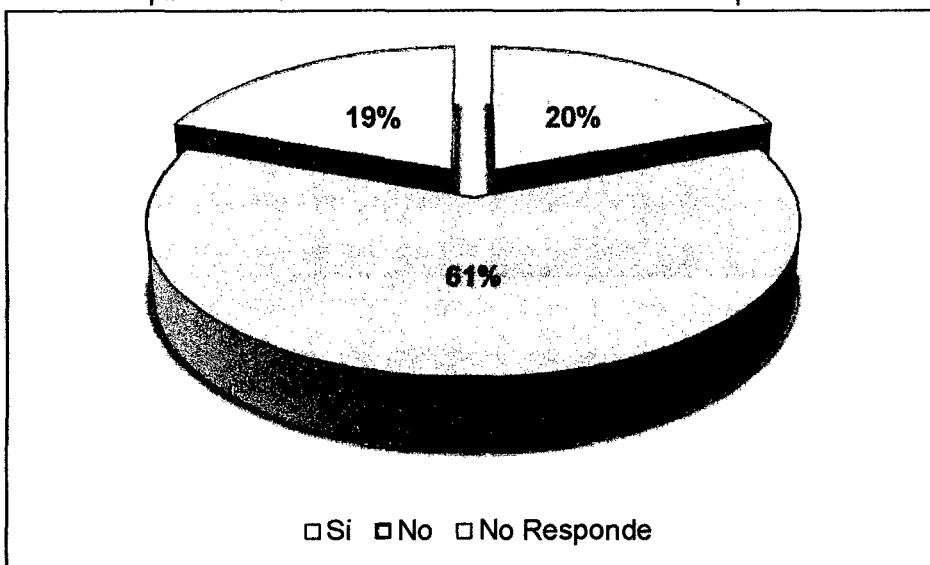
8. ¿Considera usted el espacio, diseño o decoración de las áreas de atención al cliente y toda la municipalidad, son las apropiadas, para el servicio que se presta?

TABLA N° 32
Opinión acerca de las instalaciones de la municipalidad

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-----------------|--------------|----------------|
| a). Si | 13 | 20 |
| b). No | 41 | 61 |
| c). No Responde | 13 | 19 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente externo (usuario), mayo 2015

GRÁFICO N° 32
Opinión acerca de las instalaciones de la municipalidad



Fuente: Tabla N° 32.

Análisis e Interpretación:

Del 100 % de usuarios encuestados, el espacio, diseño o decoración de las áreas de atención al cliente y toda la municipalidad si son apropiadas para la prestación del servicio, el 61 % consideran que no son apropiadas para prestar el servicio, debido a que las oficinas de la municipalidad están mal organizadas y distribuidas.

9. ¿Considera usted necesario mejorar las instalaciones de la municipalidad?

TABLA N° 33

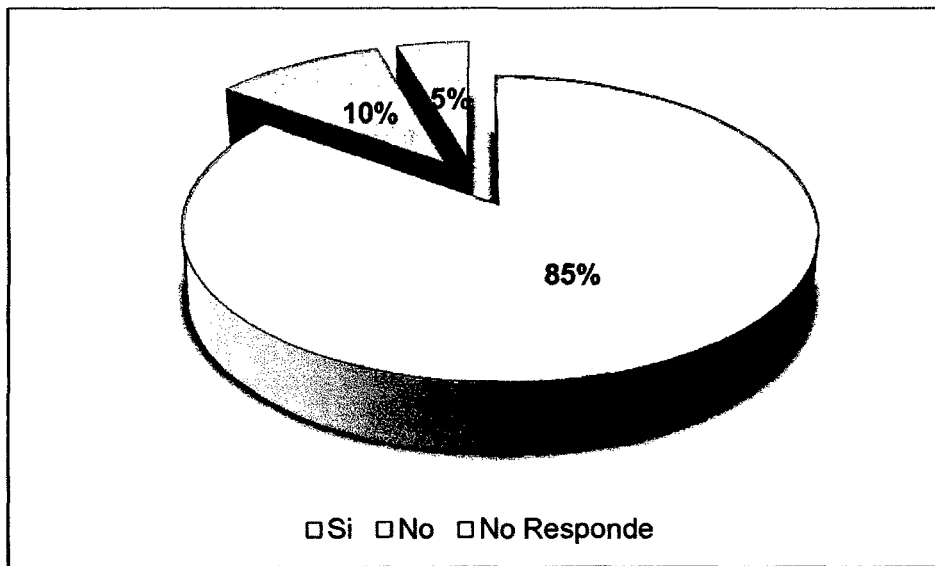
Opinión acerca de la necesidad de mejorar las instalaciones de la municipalidad

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-----------------|--------------|----------------|
| a). Si | 57 | 85 |
| b). No | 7 | 10 |
| c). No responde | 3 | 5 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente externo (usuario), mayo 2015

GRÁFICO N° 33

Opinión acerca de la necesidad de mejorar las instalaciones de la municipalidad



Fuente: Tabla N° 33.

Análisis e interpretación:

Del 100 % de usuarios encuestados, es necesario mejorar las instalaciones de la municipalidad, el 85 % consideran que si es necesario mejorar las instalaciones de la municipalidad, debido a que está dando mala imagen a la municipalidad de Sorochuco ante el medio.

10. Usted considera que mejorar las instalaciones de la municipalidad contribuye a:
(Marque más de una).

TABLA N° 34

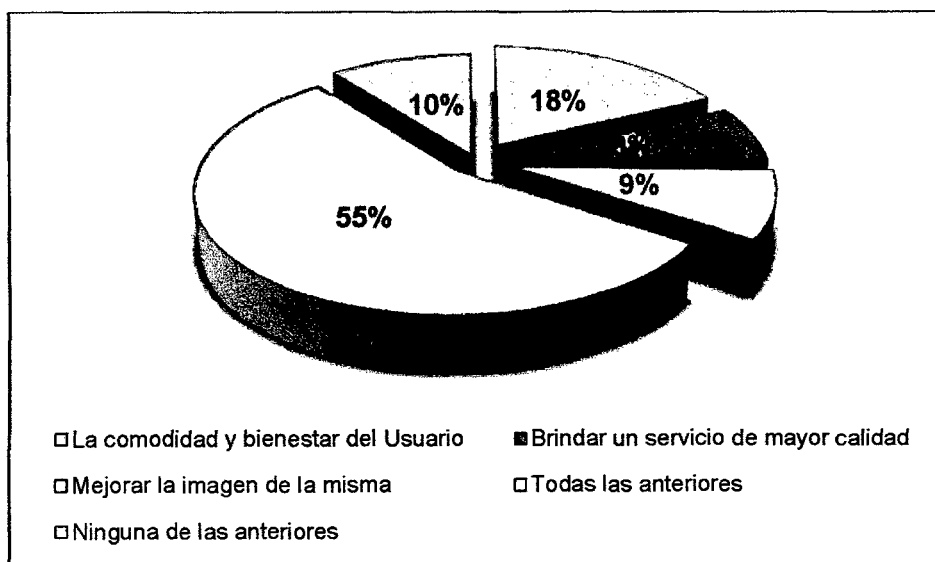
Opinión acerca de mejorar las instalaciones de la municipalidad contribuye a:

| Opción | Cantidad | Porcentaje (%) |
|--|----------|----------------|
| a). La comodidad y bienestar del usuario | 12 | 18 |
| b). Brindar un servicio de mayor calidad | 5 | 8 |
| c). Mejorar la imagen de la misma | 6 | 9 |
| d). Todas las anteriores | 37 | 55 |
| e). Ninguna de las anteriores | 7 | 10 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente externo (usuario), mayo 2015

GRÁFICO N° 34

Opinión acerca de mejorar las instalaciones de la municipalidad contribuye a:



Fuente: Tabla N° 34.

Análisis e Interpretación:

Del 100 % de usuarios encuestados, mejorar las instalaciones municipalidad, el 55 % consideran que contribuye a la comodidad y bienestar del usuario, brindar un servicio de mayor calidad y mejorar la imagen de la misma municipalidad.

5.2.4. Resultado de las interrogantes sobre la confiabilidad del usuario hacia el servicio que presta la Municipalidad Distrital de Sorochuco.

11. ¿Cómo considera usted la calidad del servicio que presta la municipalidad?

TABLA N° 35

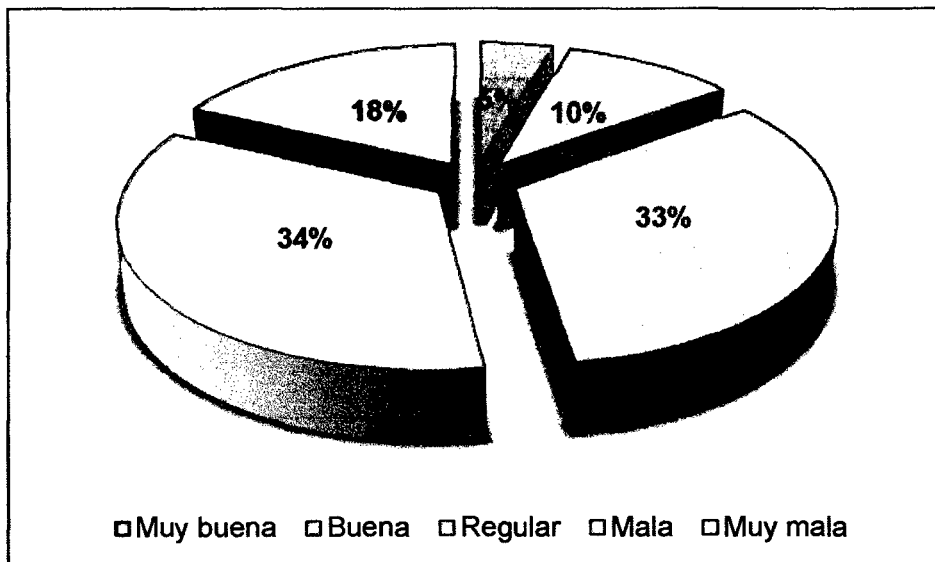
Consideraciones de la calidad de servicio que presta la municipalidad

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|---------------|--------------|----------------|
| a). Muy buena | 3 | 5 |
| b). Buena | 7 | 10 |
| c). Regular | 22 | 33 |
| d). Mala | 23 | 34 |
| e). Muy mala | 12 | 18 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente externo (usuario), mayo 2015

GRÁFICO N° 35

Consideraciones de la calidad de servicio que presta la municipalidad



Fuente: Tabla N° 35.

Análisis e interpretación:

Del 100 % de usuarios encuestados, cómo consideran la calidad de servicio que presta la municipalidad: el 34 % consideran que la calidad de servicio es mala, debido a que el personal de la municipalidad no cuenta con capacitaciones en atención al cliente (Usuario).

12. ¿Cómo considera la atención al cliente (Usuario) por parte del personal de la municipalidad?

TABLA Nº 36

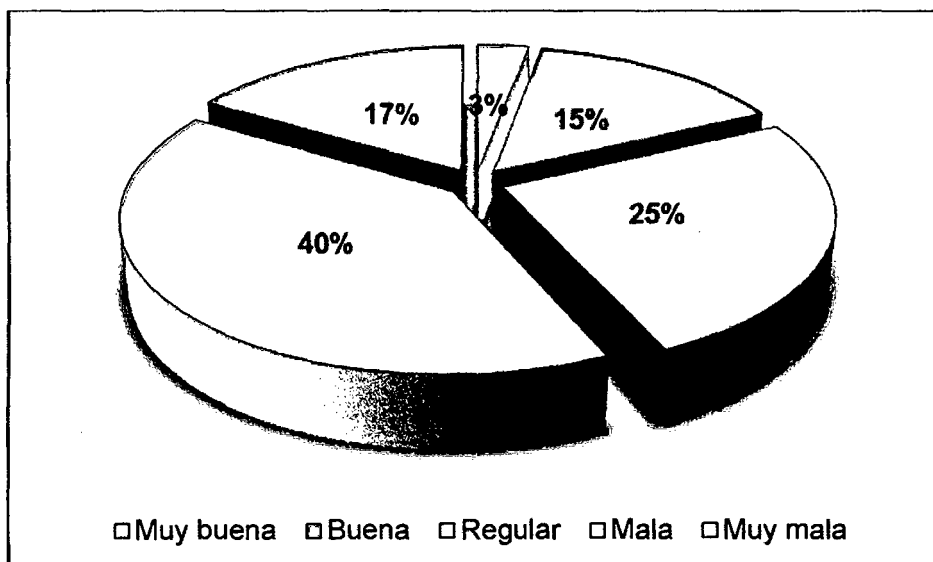
Consideraciones de atención al cliente (Usuario) por parte del personal de la municipalidad

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|---------------|--------------|----------------|
| a). Muy buena | 2 | 3 |
| b). Buena | 10 | 15 |
| c). Regular | 17 | 25 |
| d). Mala | 27 | 40 |
| e). Muy mala | 11 | 17 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente externo (usuario), mayo 2015

GRÁFICO Nº 36

Consideraciones de atención al cliente (Usuario) por parte del personal de la municipalidad



Fuente: Tabla Nº 36.

Análisis e interpretación:

Del 100 % de usuarios encuestados, cómo consideran la atención al cliente por parte del personal de la municipalidad, el 40 % consideran que la atención al cliente es mala debido a que las autoridades encargadas de la municipalidad nos les capacitan para dar un servicio de calidad al usuario.

13. ¿Considera usted que, el personal de la municipalidad, pone interés en los pedidos de los usuarios?

TABLA N° 37

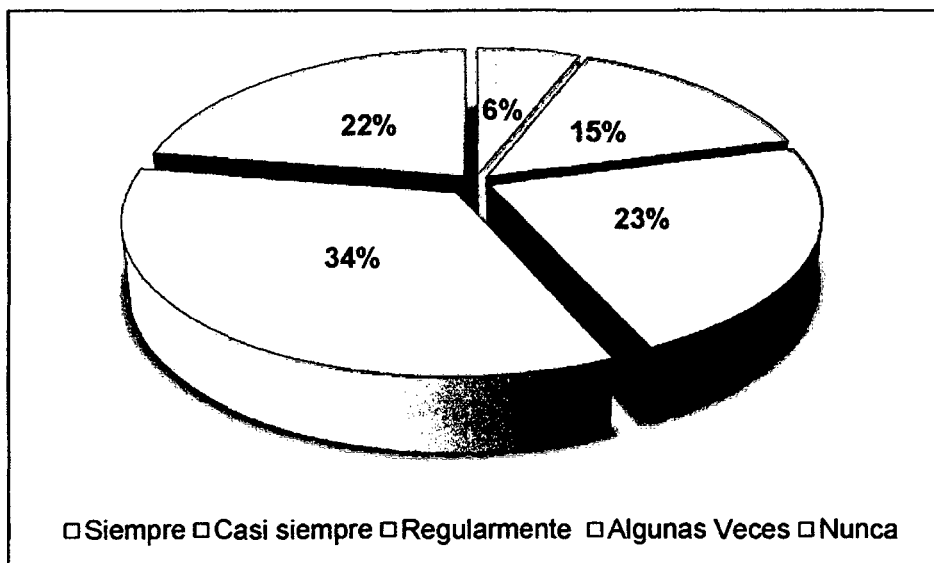
Consideraciones acerca de que si el personal de la municipalidad pone interés a los pedidos de los usuarios

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-------------------|--------------|----------------|
| a). Siempre | 4 | 6 |
| b). Casi siempre | 10 | 15 |
| c). Regularmente | 15 | 22 |
| d). Algunas veces | 23 | 34 |
| e). Nunca | 15 | 23 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente externo (usuario), mayo 2015

GRÁFICO N° 37

Consideraciones acerca de que si el personal de la municipalidad pone interés a los pedidos de los usuarios



Fuente: Tabla N° 37.

Análisis e Interpretación:

Del 100 % de usuarios encuestados, el personal de la municipalidad pone interés en sus pedidos, el 34 % consideran que algunas veces ponen interés a los pedidos de los usuarios, esto sucede debido a que las autoridades encargadas del personal no les motivan suficientemente para que den un buen servicio al cliente.

5.2.5. Resultado de las interrogantes sobre la capacidad de respuesta que tiene el usuario ante sus pedidos de parte de la Municipalidad Distrital de Sorochuco.

14. El personal de la municipalidad está dispuesto a ayudarle en sus solicitudes de servicio.

TABLA N° 38

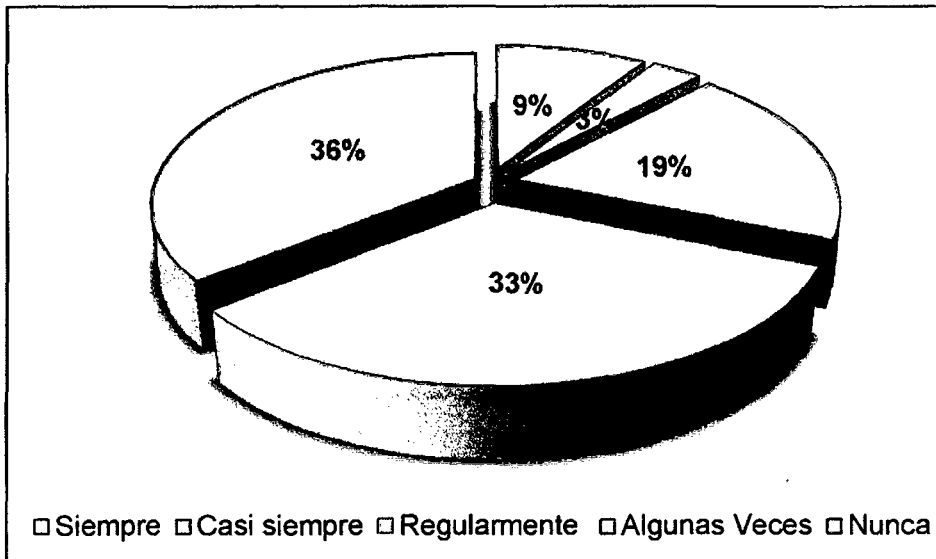
Disposición del personal de la municipalidad para ayudar en sus solicitudes de servicio

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-------------------|--------------|----------------|
| a). Siempre | 6 | 9 |
| b). Casi siempre | 2 | 3 |
| c). Regularmente | 13 | 19 |
| d). Algunas veces | 22 | 33 |
| e). Nunca | 24 | 36 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente externo (usuario), mayo 2015

GRÁFICO N° 38

Disposición del personal de la municipalidad para ayudar en sus solicitudes de servicio



Fuente: Tabla N° 38.

Análisis e Interpretación:

Del 100 % de usuarios encuestados, el personal de la municipalidad está dispuesto a ayudarles en sus solicitudes de servicio, el 33 % algunas veces y el 36% consideran que nunca están dispuestos ayudarles en sus solicitudes de servicio, debido que muestran un gran desinterés al momento de prestar el servicio por falta de motivacional personal de la municipalidad.

15. Si se me presenta un problema o necesito ayuda, el personal de la municipalidad me ayuda a resolverlo inmediatamente.

TABLA N° 39

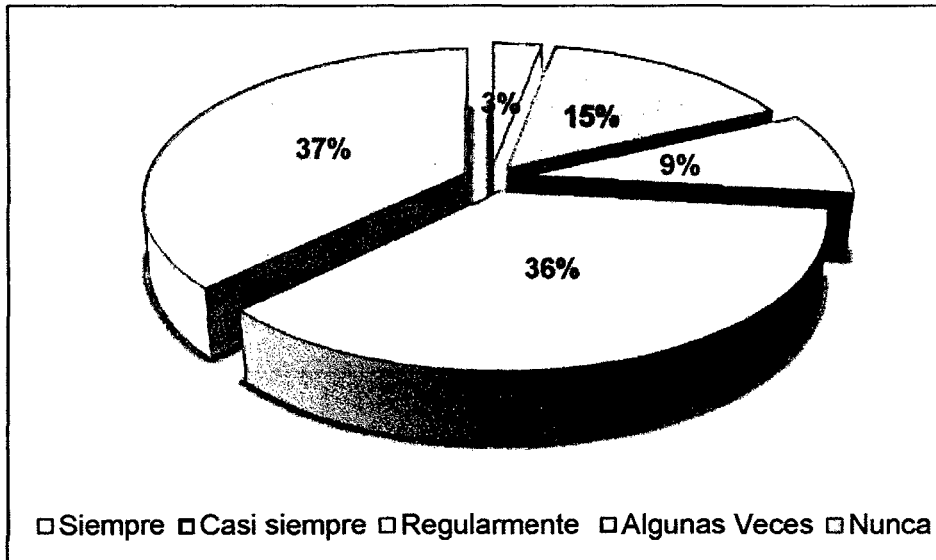
Opinión acerca de que si el personal de la municipalidad me ayuda a resolver problemas cuando se me presenta

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-------------------|--------------|----------------|
| a). Siempre | 2 | 3 |
| b). Casi siempre | 10 | 15 |
| c). Regularmente | 6 | 9 |
| d). Algunas Veces | 24 | 36 |
| e). Nunca | 25 | 37 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente externo (usuario), mayo 2015

GRÁFICO N° 39

Opinión acerca de que si el personal de la municipalidad me ayuda a resolver problemas cuando se me presenta



Fuente: Tabla N° 39.

Análisis e interpretación:

Del 100 % de usuarios encuestados, si se me presenta un problema o necesito ayuda el personal de la municipalidad me ayuda a resolverlo inmediatamente, el 36 % algunas veces y el 37% consideran que nunca ayuda a resolverlo inmediatamente el problema por falta de capacitación al personal.

5.2.6. Resultado de las interrogantes sobre la seguridad del servicio que presta la Municipalidad Distrital de Sorochuco.

16. El personal de la municipalidad le inspira confianza al momento de brindarle un servicio.

TABLA N° 40

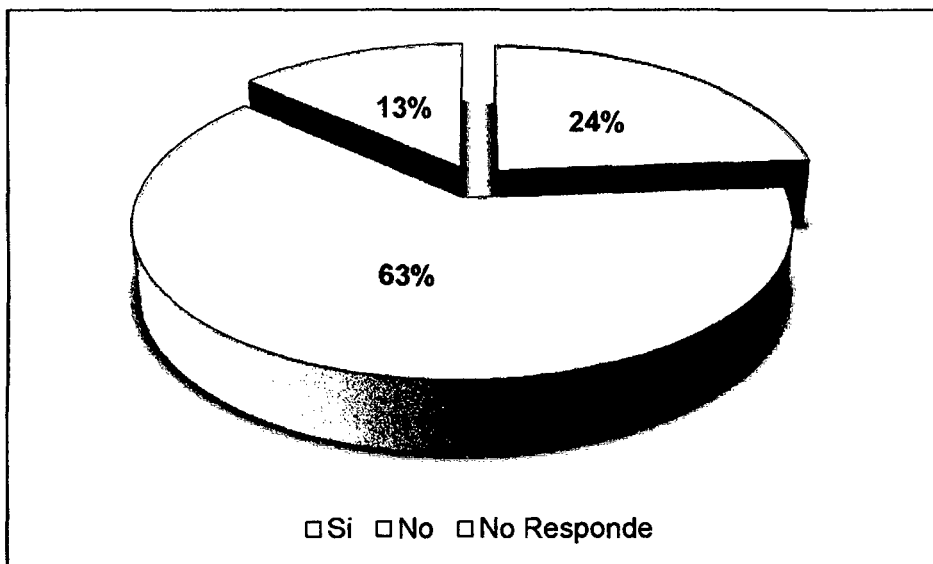
Opinión sobre si el personal de municipalidad inspira confianza al momento de brindar un servicio

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-----------------|--------------|----------------|
| a). Si | 16 | 24 |
| b). No | 42 | 63 |
| c). No responde | 9 | 13 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente externo (usuario), mayo 2015

GRÁFICO N° 40

Opinión sobre si el personal de municipalidad inspira confianza al momento de brindar un servicio



Fuente: Tabla N° 40.

Análisis e interpretación:

Del 100 % de usuarios encuestados, el personal de la municipalidad le inspira confianza al momento de brindarles un servicio, el 63 % consideran que el personal de la municipalidad no les inspira confianza al momento de brindarles un servicio, debido a que perciben que no están capacitados para la atención del usuario.

17. ¿Ha tenido algún problema con el servicio que se le ha prestado?

TABLA N° 41

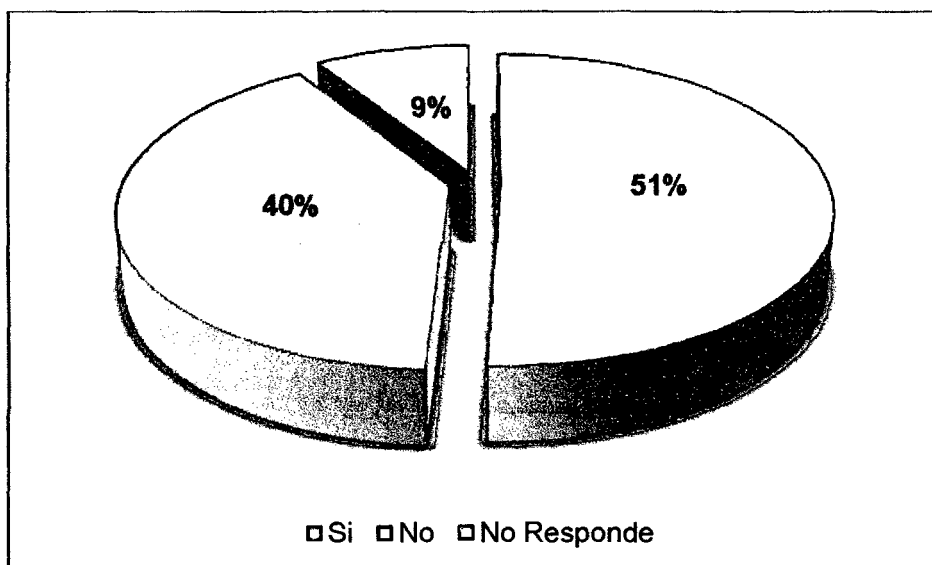
Opinión sobre problemas con el servicio prestado por la municipalidad

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-----------------|--------------|----------------|
| a). Si | 34 | 51 |
| b). No | 27 | 40 |
| c). No responde | 6 | 9 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente externo (usuario), mayo 2015

GRÁFICO N° 41

Opinión sobre problemas con el servicio prestado por la municipalidad



Fuente: Tabla N° 41.

Análisis e interpretación:

Del 100 % de usuarios encuestados, ha tenido algún problema con el servicio que se le ha prestado, el 51 % consideran que si ha tenido problema con el servicio que se les ha prestado, debido a que no capacitan al personal al momento de integrarse a ocupar el cargo.

18. ¿El tiempo que resolvió su problema fue?

TABLA N° 42

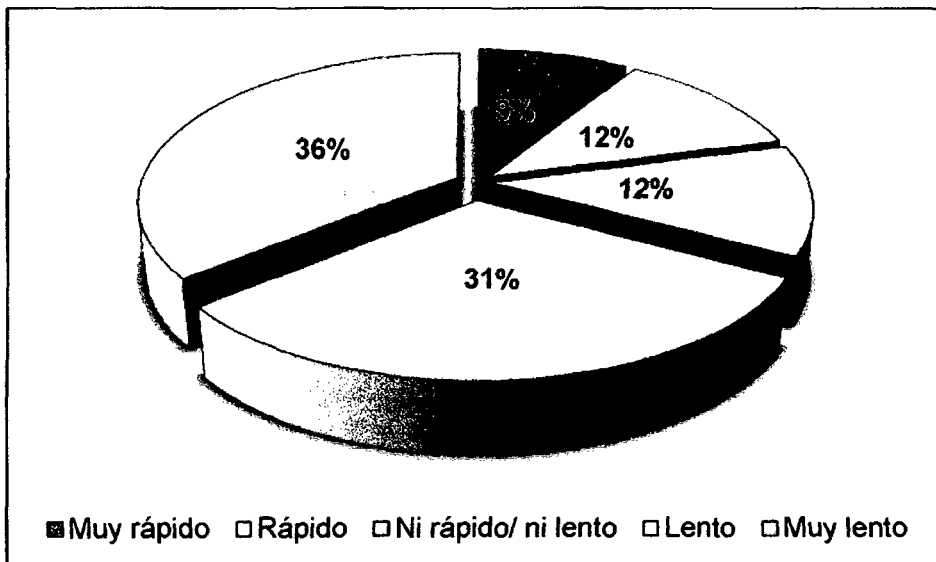
Calificación del tiempo transcurrido para la resolución de algún problema con la prestación de servicio brindado por la municipalidad

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-------------------------|--------------|----------------|
| a). Muy rápido | 6 | 9 |
| b). Rápido | 8 | 12 |
| c). Ni rápido/ ni lento | 8 | 12 |
| d). Lento | 21 | 31 |
| e). Muy lento | 24 | 36 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente externo (usuario), mayo 2015

GRÁFICO N° 42

Calificación del tiempo transcurrido para la resolución de algún problema con la prestación de servicio brindado por la municipalidad



Fuente: Tabla N° 42.

Análisis e interpretación:

Del 100 % de usuarios encuestados, en cuanto a que si ha tenido algún problema en que tiempo se resolvió, el 31 % lento, mientras que el 36 % consideran que su problema se resolvió muy lento, esto es debido a que les falta capacitación al personal en atención al cliente (Usuario).

19. ¿Qué medio utilizaría para informar acerca de sus necesidades o quejas, para que la municipalidad pueda brindarle un servicio de calidad?

TABLA N° 43

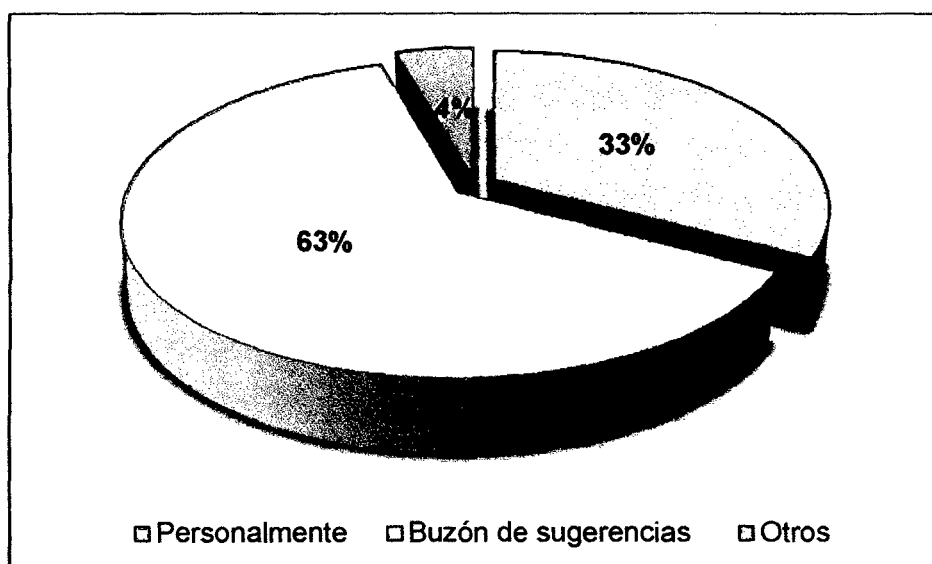
Medio recomendado para informar acerca de sus necesidades o quejas del servicio prestado por la municipalidad

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|--------------------------|--------------|----------------|
| a). Personalmente | 22 | 33 |
| b). Buzón de sugerencias | 42 | 63 |
| c). Otros | 3 | 4 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente externo (usuario), mayo 2015

GRÁFICO N° 43

Medio recomendado para informar acerca de sus necesidades o quejas del servicio prestado por la municipalidad



Fuente: Tabla N° 43.

Análisis e interpretación:

Del 100 % de usuarios encuestados, que medio utilizaría para informar acerca de sus necesidades o quejas, el 62 % consideran que utilizarían un buzón de quejas y sugerencias, debido a que muy difícil encontrar a las autoridades en la municipalidad para darles la queja en forma personal y mejor es dejar en un buzón de quejas y sugerencias las inquietudes tenido en el servicio solicitado y así puedan mejorar el servicio prestado a la comunidad.

5.2.7. Resultado de las interrogantes sobre la empatía de los trabajadores (Servidores) la Municipalidad Distrital de Sorochuco.

20. ¿Considera que la municipalidad cuenta con una persona que le guie al momento que usted ingresa a sus instalaciones?

TABLA N° 44

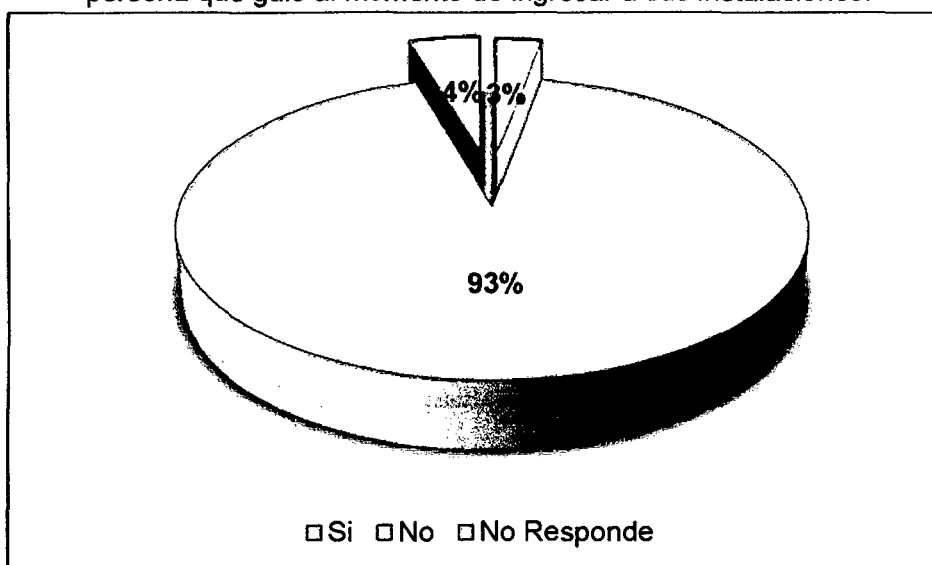
Consideraciones en cuanto a que si la municipalidad cuenta con una persona que guie al momento de ingresar a sus instalaciones.

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-----------------|--------------|----------------|
| a). Si | 2 | 3 |
| b). No | 62 | 93 |
| c). No responde | 3 | 4 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente externo (usuario), mayo 2015

GRÁFICO N° 44

Consideraciones en cuanto a que si la municipalidad cuenta con una persona que guie al momento de ingresar a sus instalaciones.



Fuente: Tabla N° 44.

Análisis e interpretación:

Del 100 % de usuarios encuestados, la municipalidad cuenta con una persona que guie al momento de que ingresa a sus instalaciones, el 93 % consideran que no cuenta con una persona que guie al momento que se ingresa a sus instalaciones de la municipalidad, debido a que no pone interés en prestar una atención personalizada al usuario.

21. La municipalidad le brinda una atención personalizada al momento que se acerca a solicitar un servicio.

TABLA N° 45

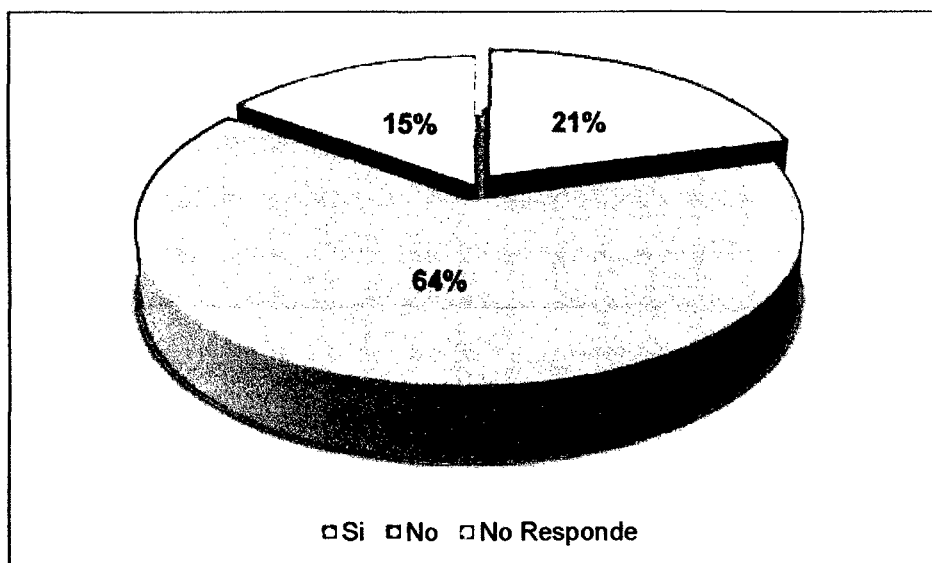
Opinión acerca de que si la municipalidad brinda una atención personalizada al momento de solicitar un servicio

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|-----------------|--------------|----------------|
| a). Si | 14 | 21 |
| b). No | 43 | 64 |
| c). No responde | 10 | 15 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente externo (usuario), mayo 2015

GRÁFICO N° 45

Opinión acerca de que si la municipalidad brinda una atención personalizada al momento de solicitar un servicio



Fuente: Tabla N° 45.

Análisis e interpretación:

Del 100 % de usuarios encuestados, la municipalidad brinda una atención personalizada al momento que se acerca a solicitar un servicio, el 67 % consideran que no brinda atención personalizada al momento que se acerca a solicitar un servicio, debido a que la municipalidad no cuenta con personal para que de una atención personalizada al momento que llegan los usuarios a solicitar un servicio.

22. ¿Cómo califica usted al personal que le atendió en la municipalidad?

TABLA N° 46

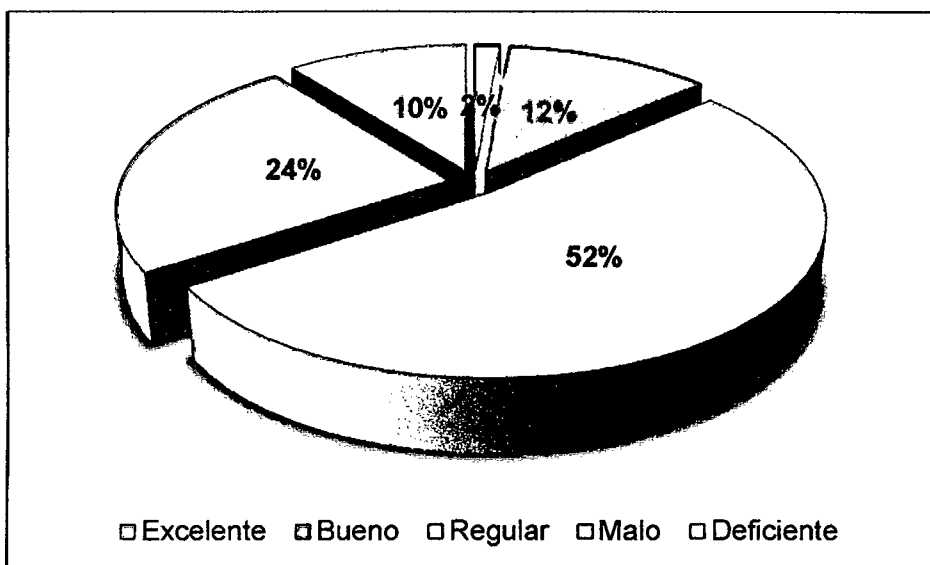
Calificación del personal que le atendió en la municipalidad

| Opción | Cantidad (Q) | Porcentaje (%) |
|----------------|--------------|----------------|
| a). Excelente | 1 | 2 |
| b). Bueno | 8 | 12 |
| c). Regular | 35 | 52 |
| d). Malo | 16 | 24 |
| e). Deficiente | 7 | 10 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente externo (usuario), mayo 2015

GRÁFICO N° 46

Calificación del personal que le atendió en la municipalidad



Fuente: Tabla N° 46.

Análisis e interpretación:

Del 100 % de usuarios encuestados, cómo califican al personal que les atendió en la municipalidad, el 52 % consideran al personal que les atendió como regular, lo que implica a que al usuario no tanto le interesa quien le atienda sino la calidad del servicio que espera recibir por parte de la municipalidad.

23. ¿Cómo considera la actitud del personal que le atendió? (Indique el grado de actitud que mejor refleje su respuesta).

TABLA N° 47

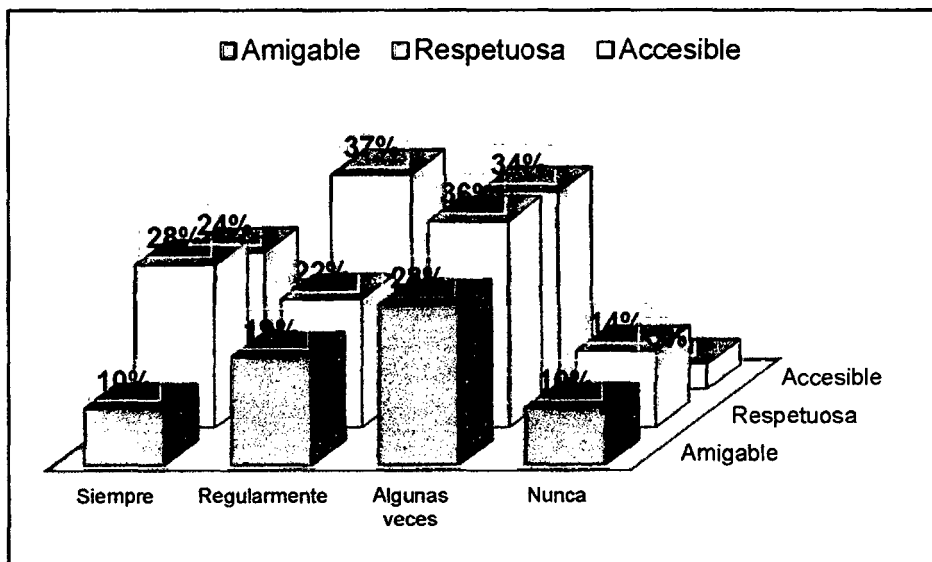
Consideración de la actitud del personal que le atendió

| Opciones | Amigable | | Respetuosa | | Accesible | |
|-------------------|----------|-----|------------|-----|-----------|-----|
| | Q | % | Q | % | Q | % |
| a). Siempre | 10 | 15 | 19 | 28 | 16 | 24 |
| c). Regularmente | 19 | 28 | 15 | 22 | 25 | 37 |
| d). Algunas veces | 28 | 42 | 24 | 36 | 23 | 34 |
| e). Nunca | 10 | 15 | 9 | 14 | 3 | 5 |
| Total | 67 | 100 | 67 | 100 | 67 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al cliente externo (usuario), mayo 2015

GRÁFICO N° 47

Consideración de la actitud del personal que le atendió



Fuente: Tabla N° 47.

Análisis e interpretación:

Del 100 % de usuarios encuestados, cómo consideran la actitud del personal que les atendió, considera: el 42 % algunas veces es amigable; 36 % algunas veces es respetuosa y el 37 % regularmente es accesible, esto sucede debido a que la municipalidad cuenta con diferentes tipos de personal, decir tanto profesionales como no profesionales.

CAPÍTULO VI

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

6.1 Análisis de la matriz FODA de la Municipalidad Distrital Sorochuco.

Luego de haber investigado las condiciones relacionadas al servicio al cliente y la imagen de la Municipalidad Distrital de Sorochuco, a través de la observación directa y encuestas aplicadas, cliente interno (Servidor) y externo (Usuario), se determinó que existen una serie de factores y problemas que afectan el desempeño y la imagen de dicha institución.

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

6.1.1. Análisis interno: Fortalezas y debilidades

Las fortalezas y debilidades identificadas de forma participativa y ajustada técnicamente son las siguientes:

a) Fortalezas:

- ❖ Se cuenta con personal administrativo calificados y con experiencia en la municipalidad.
- ❖ Infraestructura municipal propia.
- ❖ Recurso humano joven.
- ❖ Experiencia de 1 a 5 años de la mayoría del personal.
- ❖ La gestión actual cuenta con un mayor conocimiento sobre las necesidades de la población del Distrito de Sorochuco.
- ❖ Coordinación permanente entre el alcalde y los trabajadores municipales.
- ❖ Voluntad política de trabajadores y autoridades.
- ❖ Apoyo y disposición del alcalde, para cambiar, mejorar y solucionar los problemas.

b) Debilidades:

- ❖ Servicio lento porque la tecnología es obsoleta.
- ❖ Personal no capacitado en temas como: Relaciones humanas, trabajo en equipo y servicio al cliente.
- ❖ Falta de trabajo en equipo.
- ❖ Infraestructura deficiente, ambiente no apto para el desenvolvimiento de las funciones.

- ❖ Mala imagen de la municipalidad en cuanto al servicio.
- ❖ Falta de motivación al servidor.
- ❖ Falta de un buzón para la recepción de quejas y sugerencias de los servidores y usuarios.
- ❖ Carencia de convenios con instituciones gubernamentales y no gubernamentales en lo que es relaciones públicas.
- ❖ Los ambientes son inapropiados para recibir al usuario.
- ❖ El aspecto personal de los trabajadores no es apropiado para brindar un servicio y para dar una buena imagen.

6.1.2. Análisis externo: Oportunidades y amenazas

Las oportunidades y amenazas identificadas de forma participativa y ajustada técnicamente son las siguientes:

a) Oportunidades:

- ❖ Presencia del Programa de Modernización Municipal (PMM) y Plan de Incentivos Municipales (PI).
- ❖ Empresa del medio para que asesoren y doten de tecnología con programas de digitación de documentos, como para la capacitación de la utilización de estos programas.
- ❖ Empresa del medio para capacitar al personal en temas de trabajo en equipo, relaciones humanas y servicio al cliente (usuario), y facilitación de una guía para apoyar la calidad en el servicio.
- ❖ Presencia de Universidades, Institutos Superiores y ONGs de la ciudad de Cajamarca, que realizan acciones de capacitación para trabajadores y funcionarios municipales.
- ❖ Presencia de la empresa Minas Conga y Lumina Cooper.
- ❖ El avance del tecnológico, que permita aprovisionarnos de nuevos equipos y así se pueda ofrecer una mejor atención al usuario.
- ❖ Apoyo de instituciones públicas y privadas en las acciones que ejecuta la Municipalidad, algunos de ellos plasmados en convenios u otros documentos que formalizan la colaboración.
- ❖ Ofrecimiento de un servicio de calidad a los usuarios de la municipalidad.

b) Amenazas:

- ❖ Teniendo en cuenta el avance constante de la tecnología y renovación continua que ésta mantiene, es que debemos de prever la renovación tecnológica de nuestros equipos y aplicativos informáticos a fin de estar a la vanguardia de la modernidad, dado que la realidad de nuestro parque informático va quedando ya obsoleta y corremos el riesgo de no encontrar una renovación oportuna.
- ❖ La crisis económica y recesiva que atraviesa el mundo, afecta las Inversiones en el país por ende en los ingresos municipales, entre otros.
- ❖ Fenómenos naturales y cambio climáticos.
- ❖ Crecimiento poblacional del distrito de Sorochuco.
- ❖ Existen grupos reducidos de personas que distorsionan la información sobre la gestión, con el fin de confundir y alarmar a los usuarios.
- ❖ Incremento de diferentes problemas sociales tales como: disolución de hogares, maternidad infantil, violencia familiar, abandono de niños, consumo de drogas en adolescentes y jóvenes, suicidios, origina realizar un mayor trabajo, lo que implica a su vez prever actividades para cumplir con nuestros objetivos institucionales.
- ❖ Cambio de gobierno local.

CAPÍTULO VII

PROPUESTA DEL PLAN DE CALIDAD

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo, se detalla la propuesta del plan de calidad en el cual están inmersas las estrategias de servicio al cliente interno (Servidor), externo (Usuario), lo cual se han diseñado para solucionar la problemática determinada en la realidad problemática; Además, se aclara que el actual gobierno Municipal del Distrito de Sorochuco, continua gobernando los próximos años. Lo anterior sirve de apoyo legal, para sustentar la propuesta de las siguientes estrategias:

7.1 **Objetivos estratégicos.**

- ❖ Lograr la motivación del cliente interno (servidor).
- ❖ Mejorar el clima y cultura organizacional.
- ❖ Mejorar la calidad del servicio.
- ❖ Satisfacer las expectativas del usuario.
- ❖ Mejorar la imagen de la municipalidad.

7.2 **Visión**

“Convertirse en un Gobierno Local eficiente y eficaz que cuenta con infraestructura adecuada, tecnología moderna y recursos humano capacitado, brindando servicios de calidad a partir de la formulación de pedidos de los usuarios toda la población sorochuquina, promoviendo un servicio rápido y eficiente, y a través de ello lograr un desarrollo económico, social y cultural; respetando principalmente los valores de honestidad, puntualidad y solidaridad para contar con la confianza de la población y siendo ejemplo de otras municipalidades”.

7.3 **Misión.**

“Somos una institución que brinda servicios de calidad y que a través de sus servidores busca el bienestar y mejorar la satisfacción de los usuarios de la población en general; promoviendo el desarrollo económico, social y cultural con transparencia, respeto, y puntualidad”.

7.4 **Valores de la Municipalidad Distrital de Sorochuco**

Los valores institucionales de la Municipalidad Distrital de Sorochuco, cumplimiento de sus funciones y competencias son:

❖ **La vocación de servicio.**

Implica convicción de la importancia del servicio brindado, lo cual debe proporcionar disposición y entrega para dar oportuna y esmerada atención a los usuarios; para encausar cortésmente las peticiones, demandas, quejas y reclamos del público, así como dar una respuesta rápida y oportuna a los mismos.

❖ **La efectividad.**

El servicio que se ofrece debe ser brindado con calidad, de forma oportuna a los usuarios.

❖ **La confiabilidad.**

Confianza generada en los usuarios de recibir a un servicio de calidad que le será brindado.

❖ **El respeto.**

Dispensar un trato cortés a los ciudadanos que recurran en a las instalaciones en solicitud de atención o demanda del servicio, de igual modo implica que no existirán diferencias en el trato por razones de vestimenta, apariencia física, grado de escolaridad o cualquier peculiaridad de la persona.

❖ **Puntualidad.**

Actitud manifiesta en el respeto a los usuarios en la solución de lo solicitado dentro de los plazos establecidos.

❖ **Reconocimiento.**

Es la valoración de la actitud de incorporar al trabajo las diversas iniciativas, experiencias y propuestas para mejorar la atención al usuario.

❖ **Eficacia y eficiencia.**

Capacidad de lograr que los servidores den un mejor servicio utilizando recursos y tiempos para dar el servicio en el momento oportuno

❖ **Compromiso.**

Actitud manifiesta mediante la cual la municipalidad y sus trabajadores cumplen cabalmente con la demanda de los servicios.

❖ **Solidaridad.**

Sentirse parte del conjunto de servidores, y ayudar a los compañeros a conseguir que se dé un buen servicio a los usuarios.

❖ **Honestidad.**

Constituye una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad.

❖ **Amabilidad.**

Es una cualidad muy propia del género humano, pues ser amable significa ser digno de ser amado, lo cual es un producto cultural del hombre exclusivamente. Por lo tanto, Ser amable es ser cariñoso, afectuoso, gentil, cortés, agradable, servicial, afable, incluso gracioso y risueño, cualidades todas que son imprescindibles para dar un buen servicio al usuario.

❖ Empatía.

La empatía es la capacidad para ponerse en el lugar del otro y saber lo que siente o incluso lo que puede estar pensando y así entender lo que el servidor y usuario necesita.

Luego de establecer los objetivos estratégicos para saber a dónde se quiere llegar con la propuesta del plan de calidad de servicios en función de la misión y en conjunto con los valores, luego de esto pasamos a proponer las estrategias que permitirá mejorar el servicio al usuario y por consecuencia se mejorará la imagen de la Municipalidad Distrital de Sorochuco ante el medio.

7.5 Estrategia N° 1: Agilización del servicio prestado en la Municipalidad Distrital de Sorochuco, a través del mejoramiento de la tecnología.

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

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

a) Objetivos.

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

b) Funciones principales del sistema

- ❖ Registro y emisión de las partidas de nacimiento.
- ❖ Registro y emisión de las partidas de defunción.
- ❖ Registro y emisión de los certificados de matrimonio, así como de divorcio.
- ❖ Registro y emisión de las licencias de funcionamiento.
- ❖ Registro y emisión de licencias de construcción.
- ❖ Atención en general al usuario.

c) Ventajas de la aplicación del sistema

- ❖ Agilidad en cada uno de los trámites realizados por los usuarios.
- ❖ Almacenamiento seguro de la información en tecnología nueva.
- ❖ Reducción de tiempos y costos en cada uno de los procesos.
- ❖ Versión digital de cada uno de los documentos de registro civil y secretaria
- ❖ Registro y control de datos históricos de la municipalidad.

d) Contenido y descripción del sistema

❖ Módulos incluidos

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

❖ Contenido de cada módulo

- ✚ Un manual del usuario y manual técnico
- ✚ 20 horas de capacitación para cada usuario

❖ Garantía y soporte

El sistema cuenta con garantía de por 15 años, sobre errores de programación y compilación, además, hasta un máximo de 20 modificaciones no complejas, sobre el sistema base que se instala. Las modificaciones adicionales, tienen un costo que es variable dependiendo del tipo de modificación, complejidad y tiempo que se requiera para desarrollar dicho cambio (tomando como base lo descrito anteriormente). Además, se entregan para uso único y exclusivo de la Municipalidad y no para su comercialización.

❖ Forma y período de instalación

La instalación debe ser realizada en el orden de prioridad determinado, con un espaciado de 01 semana, tiempo en el cual se afina el desarrollo y se realizan las pruebas necesarias, junto con la capacitación de cada módulo.

e) Requerimiento de equipo

Se investigó acerca del equipo existente y el que se considera necesario para llevar a cabo la propuesta, y se determinó que se necesitan 22 computadoras y 15 impresoras.

f) Costo del equipo y de la aplicación del sistema

A continuación se presenta la descripción del diseño, aplicación y costo del software, y del equipo tecnológico hardware.

CUADRO N° 04

Costo del equipo tecnológico hardware

| Concepto | Valor |
|---|-----------------|
| ❖ Para el servidor donde estará instalada la base de datos | |
| ✚ Servidor HP ProLiant ML350e G8v2 | |
| ✚ procesador Intel Xeon E5-2407v2 (2.4 GHz, 10 MB Cache L3) | |
| ✚ memoria 4GB | |
| ✚ Discos Duros 500GB SATA 6G | |
| ✚ DVD-ROM,(2) Puertos red | |
| Precio aproximado sugerido | 5,000.00 |
| ❖ Para cada computadora conectada al servidor: | |
| ✚ Procesador Intel Core i5 | |
| ✚ Memoria RAM 8 Gb | |
| ✚ 1000 Gb de espacio libre en disco duro | |
| ✚ Windows 7 | |
| ✚ Tarjeta de red Mb | |
| Precio aproximado sugerido | 1,700.00 |
| ❖ Para cada impresora | |
| ✚ Impresora multifunción HP LaserJet enterprise 500 M525f | |
| Precio aproximado sugerido | 800.00 |

FUENTE: Elaboración Propia

CUADRO N° 05

Costo total del equipo e implementación del sistema y capacitación

| Concepto | Cantidad | Costo unitario | Total |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------------|------------------|
| ✚ Diseño del software y capacitación | 1 | 5,000.00 | 5,500.00 |
| ✚ Servidor | | | |
| ✚ Computadoras | 22 | 1,700.00 | 37,400.00 |
| ✚ Impresoras | 15 | 800.00 | 12,000.00 |
| COSTO TOTAL | | | 54,400.00 |

FUENTE: Elaboración Propia

CUADRO N° 06

Estrategia N° 1

Agilización del servicio prestado en la MDS, a través del mejoramiento de la tecnología

| Objetivo: Agilizar y mejorar la calidad del servicio que brinda la M.D.S. | | | | | | |
|--|--|--|--|--------------|------------------------------------|----------------------|
| META | ACCIÓN | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | FECHA | CONCEPTO | COSTO |
| Agilizar y mejorar continuamente la calidad del servicio que brinda la MDS, a través del mejoramiento de la tecnología y Capacitación, en un periodo de 03 años de gobierno. | Agilización del servicio prestado en la MDS, a través del mejoramiento de la tecnología. | Cálculo de requerimiento del equipo tecnológico hardware. | Empresa subcontratada. | Cada 04 años | Diseño del software y capacitación | S/. 5,500.00 |
| | | Implantación del sistema de software. | | | Servidor. | |
| | | Capacitación del personal | | | PCs | S/. 37,400.00 |
| | | Supervisión del buen manejo de los programas y el equipo asignado. | Encargado de informática de la Municipalidad | | Impresoras | S/. 12,000.00 |
| TOTAL | | | | | | S/. 54,900.00 |

FUENTE: Elaboración Propia

7.6 Estrategia N° 2: Mejoramiento en la calidad del servicio prestado al cliente externo (Usuario) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco, a través de capacitaciones a los trabajadores en servicio al cliente, relaciones humanas y trabajo en equipo, y elaboración de una guía para apoyar la calidad en el servicio.

Esta propuesta es importante, ya que se determinó en la investigación realizada, que el personal no cuenta con los conocimientos necesarios que le permitan brindar un servicio de calidad, pues el mismo trabajador ha reconocido que se carece de estos conocimientos. La falta de capacitación, puesto que si el trabajador no conoce las técnicas y principios del servicio, simplemente no las aplica. Debido a esta situación se propone:

7.6.1. La subcontratación de una empresa (Outsourcing):

Para que capacite al personal, en servicio al cliente, relaciones humanas y trabajo en equipo, para contribuir a la implementación de la cultura de servicio, mejorar el clima y cultura organizacional, y en consecuencia, mejorar la imagen de la municipalidad.

a) Objetivos

- ❖ Conocer y aplicar las técnicas que permitirán al personal (Servidores) brindar una mejor atención en el servicio y de manera más amable.
- ❖ Implementar una cultura de servicio.
- ❖ Lograr la auto-motivación del personal (Servidores).
- ❖ Lograr que se trabaje en equipo.
- ❖ Mejorar el clima y cultura organizacional.
- ❖ Mejorar la calidad del servicio.
- ❖ Contribuir con el cumplimiento de las expectativas del usuario.
- ❖ Mejorar la imagen de la municipalidad.

b) Contenido de la capacitación

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

c) Alcance

La capacitación será brindada a todo el personal de la municipalidad.

d) Responsabilidad de la implementación

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

e) Tiempo de duración

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

f) Costo de la aplicación de los cursos de capacitación

El costo de cada uno de los cursos es de S/.150.00 por la hora.

CUADRO N°07

Costo de los cursos de capacitación para mejorar el Servicio al Cliente

| Concepto | Costo Unitario | Total |
|--|----------------|-------------------|
| Curso de servicio al cliente (4 horas de duración) | S/ 150.00 | S/.600.00 |
| Curso de relaciones humanas (4 horas de duración) | S/ 150.00 | S/.600.00 |
| Curso de trabajo en equipo (4 horas de duración) | S/ 150.00 | S/.600.00 |
| TOTAL | | S/.1800.00 |

FUENTE: Elaboración Propia

7.6.2. Elaboración de una guía para mejorar el servicio al cliente, relaciones humanas y trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Sorochuco:

La implementación de la guía aportará al personal de la municipalidad, las técnicas necesarias que ayudarán a mejorar el servicio al cliente y la imagen de la municipalidad. (Véase anexo 05)

a) Objetivos

- ❖ Contar con el material de apoyo, para retroalimentar los conocimientos, de servicio al cliente, relaciones humanas y trabajo en equipo, por parte del personal.
- ❖ Lograr la auto-motivación del personal.
- ❖ Contribuir con la implementación de la cultura de servicio.
- ❖ Mejorar la calidad del servicio.
- ❖ Mejorar las relaciones interpersonales.
- ❖ Lograr que se trabaje en equipo.
- ❖ Mejorar el clima organizacional.
- ❖ Manejar profesionalmente los problemas del servicio.
- ❖ Facilitar el cumplimiento de las expectativas del cliente (usuario).
- ❖ Mejorar la imagen de la municipalidad.

b) Contenido de la guía

❖ Primera parte

- ✦ Desarrollo de acciones basadas en valores.
- ✦ Fundamentos de la comunicación.

❖ Segunda parte

- ✦ Proceso de implementación de la cultura de servicio.
- ✦ Los 5 elementos de servicio al cliente.

❖ Tercera parte

- ✦ Trabajo en equipo.
- ✦ Los 7 pecados del servicio al cliente interno.

❖ Cuarta parte

- ✦ Imagen interna.
- ✦ Los 10 pecados del servicio al cliente externo.

❖ Quinta parte

- ✦ Manejo profesional de los problemas de servicio.

c) Alcance

La guía de servicio al cliente, será distribuida a todo el personal de la municipalidad.

d) Responsabilidad de la implementación

Es responsabilidad de los jefes de área, el jefe de personal y la secretaria la facilitación e implementación de esta guía, al equipo de trabajo de la municipalidad.

e) Tiempo de duración

La guía debe ser utilizada siempre como material de apoyo, desde el momento de su distribución en la municipalidad.

f) Costo de aplicación

El costo de la aplicación de la guía de servicio al cliente se detalla en el cuadro siguiente.

CUADRO Nº 08

Costo de impresión de guías para mejorar servicio al usuario

| Concepto | Costo Unitario | Total |
|---|-----------------------|--------------|
| ✦ impresión y encuadernación de 22 guías, blanco y negro. | 4.00 | 88.00 |

FUENTE: Elaboración Propia

CUADRO N° 09

Estrategia N° 2

Mejoramiento en la calidad del servicio prestado al cliente externo (usuario) de la M.D.S, a través de capacitaciones a los trabajadores en: servicio al cliente, relaciones humanas y trabajo en equipo.

| Objetivo: Capacitar al personal para mejorar la calidad del servicio y la imagen de la M.D.S. | | | | | | |
|---|--|--|---|--------------|--|--------------------|
| META | ACCIÓN | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | FECHA | CONCEPTO | COSTO |
| Mejorar el clima y cultura organizacional, mejorar continuamente la calidad del servicio y la imagen de la municipalidad, en un periodo de 03 años de gobierno. | Mejoramiento en la calidad del servicio prestado al cliente externo(usuario) en la municipalidad través de capacitaciones a los trabajadores en servicio al cliente, relaciones humanas y trabajo en equipo, y elaboración de una guía para apoyar la calidad en el servicio | Conferencias de capacitación en servicio al cliente. | Empresa subcontratada para la capacitación. | Anual | Curso de capacitación en servicio al cliente. | S/. 600.00 |
| | | Conferencias de capacitación en relaciones humanas. | | | Curso de capacitación en relaciones humanas. | S/. 600.00 |
| | | Conferencias de capacitación entrabado en equipo. | | | Curso de capacitación de trabajo en equipo. | S/. 600.00 |
| | | Levantado de texto impresión y encuadernación de 22 guías. | Jefe de área, el jefe de personal y la secretaria de la municipalidad | | Levantado de texto impresión y encuadernación de 22 guías. | S/. 88.00 |
| | | Proyección e implementación de la guía al personal. | El jefe de área | | (a S/ 4.00 c/u) | |
| TOTAL | | | | | | S/. 1888.00 |

FUENTE: Elaboración Propia

7.7 Estrategia N° 3: Motivación al cliente interno de la Municipalidad Distrital de Sorochuco.

En la investigación realizada al cliente interno de la municipalidad, se determinó que los trabajadores se encuentran desmotivados, según la mayoría de trabajadores de la municipalidad perciben salarios bajos; Además, comentan que las instalaciones de trabajo no son apropiadas y por esta razón necesita hacer mejoras.

Por lo anterior se sugiere lo siguiente:

7.7.1. Motivación al cliente interno

Para motivar al cliente interno (Servidor) de la municipalidad, se ha propuesto anteriormente la capacitación al personal y la elaboración de una guía, para mejorar la calidad del servicio al cliente, relaciones humanas y trabajo en equipo.

Asimismo, se señala la importancia de la participación del Alcalde, en lo referente a la realización de reuniones frecuentes con el personal, para motivarlo e incentivarlo hacia el buen desempeño laboral.

7.7.2. Incentivos para el cliente interno (Servidor)

a) Incentivo económico

Debido a que la mayoría de trabajadores reciben los salarios bajos y que manifiestan inconformidad al respecto, se proponen las siguientes alternativas:

❖ Propuesta de incremento salarial a todo el personal:

- ✦ El incremento puede ser de la misma cantidad para todo el personal.
- ✦ Se puede elegir un porcentaje general aplicado al salario particular de cada puesto de trabajo.

❖ Ofrecer un bono de S/. 500.00 para el mejor trabajador del mes.

Cada jefe de cada oficina junto con el jefe de personal se encargaran de controlar y evaluar el desempeño laboral de los integrantes de su área de trabajo y de forma confidencial, propondrá al trabajador que haya obtenido mejores resultados, para representar su oficina y participar con los representantes de las otras áreas. La selección de los dos mejores trabajadores del mes, lo realizará el jefe de personal y el alcalde municipal, esto se hará mensual durante todo el año se elegirá el trabajador de mes

b) Incentivo no monetario

El reconocimiento, ejerce una función motivadora poderosa sobre el trabajador, ya que genera en el individuo, una sensación de autorrealización, por la admiración y respeto, comunicada por los jefes y compañeros. Los reconocimientos propuestos pueden ser:

- ❖ De forma verbal: De manera privada o pública.
- ❖ De forma escrita: A través de un diploma o carta de reconocimiento.

- ❖ A través de un pín o medalla de reconocimiento.
- ❖ A través de un presente.
- ❖ Cena o almuerzo gratuito en un buen restaurante (para él o ella, y/o también su familia).
- ❖ Paquete de paseo, con gastos pagados (para dos, y/o también la familia).
- ❖ Un día libre con goce de sueldo.

c) Forma de aplicación

El reconocimiento, puede variar dependiendo de las características de las personas seleccionadas, y de igual manera, se puede combinar con otro, por ejemplo: un paquete de paseo en un día libre con goce de sueldo.

d) Tiempo de aplicación

Las técnicas de incentivo no monetario, pueden ser aplicadas de forma trimestral o semestral.

e) Costo de aplicación

Para la aplicación de las técnicas de incentivos no monetarios, se estima la cantidad de S/. 1000 trimestrales.

CUADRO Nº 10

Estrategia Nº 3

De motivación al cliente interno (Servidor) de la M.D.S.

| Objetivo: Motivar al personal de la municipalidad, para mejorar la calidad del servicio. | | | | | | |
|--|---|--|--|---------------------------------|--|---------------------|
| META | ACCIÓN | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | FECHA | CONCEPTO | COSTO |
| Agilizar y que el personal de la municipalidad de sienta motivado y de lo mejor de sí, para brindar un mejor servicio, en un periodo de 03 años de gobierno. | Motivación al cliente interno de la MDS | Motivación al cliente interno. | Alcalde municipal y los jefes de área y el jefe de personal. | Mensual, trimestral y semestral | Incentivo económico al personal municipal. (Anual) | S/.7,200.00 |
| | | Incentivo económico al personal municipal. | | | Incentivo no monetario para el personal municipal. (Anual) | S/.3,000.00 |
| | | Incentivo no monetario para el personal municipal. | | | | |
| TOTAL | | | | | | S/.10,200.00 |

FUENTE: Elaboración propia

7.8 Estrategia N° 4: Recepción y manejo, de quejas y sugerencias del cliente interno (Servidores) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco.

En la investigación se determinó que la municipalidad no cuenta con programa de sugerencias. Y esto es muy importante porque los trabajadores, porque ellos son los que viven diariamente las experiencias, los que realizan el trabajo y conocen el desempeño de la misma. Por todo esto es importante conocer, por qué razones se encuentran desmotivados y cuáles son los aspectos que consideran, se deben cambiar, para solucionar esta situación y mejorar el servicio.

7.8.1. Técnicas para la recepción y manejo, de las quejas y sugerencias del cliente interno (Servidores) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco.

a) Boleta para las quejas y sugerencias, del cliente interno.

La boleta de quejas y sugerencias, debe describir el objetivo que se pretende alcanzar con la aplicación de la misma, y debe contener las preguntas clave para mejorar la calidad del servicio. (Véase anexo 03)

b) Ubicar un buzón para depositar las boletas de quejas y sugerencias.

Para depositar las boletas de quejas y sugerencias, es necesaria la ubicación estratégica de un buzón, en un punto clave, de tal manera que sea accesible para todos los trabajadores.

c) Propósito

El propósito de esta estrategia es motivar, hacer partícipe a todo el personal de los cambios y mejoras del servicio de la municipalidad, y conocer sus opiniones acerca de los aspectos que considera necesarios para mejorar el servicio.

d) Alcance

Esta técnica concierne y es aplicable a todo el personal de la municipalidad.

e) Responsabilidad

La correcta aplicación de esta técnica, es responsabilidad del jefe de cada oficina junto Con el jefe de personal.

CUADRO N° 11

Estrategia N° 4

De recepción y manejo, de quejas y sugerencias del cliente interno, de la M.D.S.

| Objetivo: Conocer las quejas y sugerencias del cliente interno. | | | | | | |
|--|---|--|---------------------------------------|--------------|---|------------------|
| META | ACCIÓN | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | FECHA | MATERIALES | COSTO |
| Conocer la opinión del personal, acerca de los aspectos del servicio en que se está fallando y las sugerencias para mejorarlo, en un periodo de 03 años de gobierno. | Recepción y manejo, de quejas y sugerencias del cliente interno, de la MDS. | Elaboración de boletas, para las quejas y sugerencias de personal municipal. | Jefe de área con el jefe de personal. | Mensual. | Impresión de boletas de quejas y sugerencias del cliente interno y 30 fotocopias. | S/. 30.00 |
| | | Ubicación del buzón para depositar las boletas de quejas y sugerencias del personal municipal. | | | | |
| | | Elaboración y presentación del informe al alcalde municipal. | | | Buzón de quejas y sugerencias. | S/. 50.00 |
| | | Motivación del trabajador a presentar quejas y sugerencias. | | | | |
| TOTAL | | | | | | S/. 80.00 |

FUENTE: Elaboración Propia

7.9 Estrategia N° 5: Fortalecimiento del apoyo recibido de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, así como la búsqueda de cooperación profesional y económica de otras instituciones para el desarrollo de la Municipalidad Distrital de Sorochuco, aplicando estrategias de relaciones públicas.

La propuesta consiste en la búsqueda de apoyo profesional y económico, de diferentes instituciones públicas y privadas para la realización y culminación de obras en beneficio de la municipalidad.

Para llevar a cabo esta estrategia se busca establecer buenos convenios con otras instituciones ya sea pública o privada

❖ **Salud:**

Para mejorar el área de salud se recomienda, buscar el apoyo de las universidades, medio de la facultad de medicina y odontología, se facilite la práctica profesional supervisada, de estudiantes del último año de carrera profesional, en el centro de salud, para atender a pacientes que requieran apoyo gratuitamente.

❖ **Educación:**

Para fortalecer la educación, de igual manera se recomienda, establecer contactos con las diferentes universidades para introducir, extensiones universitarias, de diferentes carreras, y de esta manera que pueda despertar el interés de estudio en los alumnos que están por terminar y así puedan llegar a educación superior los habitantes del distrito de sorochuco.

❖ **Turismo:**

Se puede establecer contacto con instituciones nacionales como el Ministerio de comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y otras entidades, para solicitar apoyo financiero y fomentar el turismo, ya que la Municipalidad Distrital de Sorochuco, cuenta con grandes fortalezas turísticas potenciales como: La laguna de alforjacochoa, laguna el perol, laguna milpo y otras de gran riqueza natural y cultural, que pueden ser de gran atractivo turístico.

❖ **Infraestructura y carreteras**

Se puede negociar con otros alcaldes de municipalidades vecinas y con la inversión privada como es Minas Conga, Lumina Cooper, otras entidades, el mejoramiento de carreteras, construcción de puentes.

a) Objetivos

La utilización de las relaciones públicas para contactar nuevas fuentes de financiamiento y apoyo profesional.

b) Propósito

Promover el desarrollo de la municipalidad, por medio del aprovechamiento de los recursos existentes, la búsqueda fuentes potenciales de apoyo profesional y financiero, para la culminación y creación obras de beneficio social.

c) Alcance

La estrategia de relaciones públicas, concierne a toda la Municipalidad Distrital de Sorocchuco, a los contactos potenciales de financiamiento y apoyo profesional.

d) Responsabilidad

La aplicación de esta estrategia, corresponde al alcalde municipal.

e) Costo

De momento, no es posible precisar el costo que conlleva la aplicación de la estrategia de relaciones públicas, de modo que se puede gastar en viáticos, combustible u otros gastos en lo que se puede incurrir, depende de la aprobación en las sesiones de concejo, sin embargo se propone para los gastos de la persona que busque la ayuda de otras instituciones la cantidad de S/. 2,000.00.

CUADRO N° 12

Estrategia N° 5

Fortalecimiento del apoyo recibido de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, así como la búsqueda de cooperación profesional y económica de otras instituciones para el desarrollo de la Municipalidad Distrital de Sorochuco, aplicando estrategias de relaciones públicas.

| Objetivo: Aprovechar los recursos potenciales para el desarrollo del municipio. | | | | | | |
|--|--|--|-------------------|-------------------------------------|--|--------------------|
| META | ACCIÓN | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | FECHA | CONCEPTO | COSTO |
| La optimización de los recursos y el desarrollo del municipio, en un periodo de 03 años de gobierno. | Estrategia de Relaciones Públicas para fortalecer el apoyo recibido de instituciones públicas y privadas, y búsqueda, de cooperación profesional y económica de otras instituciones, para el desarrollo de la M.D.S. | Establecer contactos clave, para la negociación y búsqueda de Cooperación. | Alcalde municipal | La que indique el alcalde municipal | Se estima para viáticos y gastos de representación | S/.2,000.00 |
| TOTAL | | | | | | S/.2,000.00 |

FUENTE: Elaboración Propia

7.10 Estrategia N° 6: Recepción y manejo, de quejas y sugerencias del cliente externo (Usuario) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco

Se considera de gran importancia, conocer los criterios y el sentir de los Usuarios, acerca del servicio que le presta la municipalidad, ya que de otra manera no será posible conocer cuáles son sus expectativas, si se están cumpliendo o no y mejor aún, saber cuáles son los aspectos que ellos consideran que se deben mejorar, para cumplir con ellas; por tal razón, es oportuno proponer una estrategia, que señale las técnicas a utilizar para la recepción y manejo, de las quejas y sugerencias de del cliente externo.

Las técnicas propuestas para la recepción y manejo de las quejas y sugerencias del cliente externo (Usuario) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco son:

a) Técnica del buzón de quejas y sugerencias del cliente externo (Usuario).

❖ **Buzón de quejas y sugerencias del cliente externo.**

Esta técnica consiste en la ubicación estratégica de un buzón, para que sea visible, accesible para los usuarios que visitan la municipalidad, y puedan depositar las boletas de quejas y sugerencias.

❖ **Boleta para las quejas y sugerencias, del cliente externo (Para depositar en buzón).**

La boleta de quejas y sugerencias, debe dar a conocer el objetivo que se pretende alcanzar con la aplicación de la misma, y las preguntas respectivas, para evaluar constantemente el grado de satisfacción e insatisfacción de los usuarios, y que la municipalidad pueda mejorar la calidad del servicio. (Véase anexo 04)

b) Propósito

El propósito de las técnicas de buzón, para conocer las quejas y sugerencias del cliente externo, es conocer el grado de satisfacción e insatisfacción de los usuarios, las opiniones acerca de los aspectos que consideran necesarios mejorar para que el servicio cumpla con sus expectativas, y motivarlos haciéndolos participe, de los cambios, y mejoras del servicio de la municipalidad.

c) Alcance

La aplicación de estas técnicas corresponde y es aplicable a todos los usuarios que frecuentan la Municipalidad.

d) Responsabilidad

La correcta aplicación de estas técnicas es responsabilidad, del jefe de personal. Y la persona que se encarga de ver el servicio al usuario.

CUADRO N° 13
ESTRATEGIA N° 6

De recepción y manejo de quejas y sugerencias del cliente externo (usuario), de la M.D.S.

| Objetivo: Conocer las quejas y sugerencias del cliente externo. | | | | | | |
|---|---|--|--|--------------|---|-------------------|
| META | ACCIÓN | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | FECHA | MATERIALES | COSTO |
| Conocer la opinión de los usuarios, acerca de los aspectos del servicio en que se está fallando y las sugerencias para mejorarlo, en un periodo de 03 años de gobierno. | Recepción y manejo de quejas y sugerencias del cliente externo (usuario), de La MDS | Elaboración de boletas, de quejas y sugerencias del usuario, (para depositar en el buzón). | Es la persona encargada y el jefe de personal. | Mensual | Impresión de boletas de quejas y sugerencias del cliente externo (para depositar en el buzón) y 100 fotocopias. | S/. 50.00 |
| | | Ubicación de buzón de quejas y sugerencias del usuario. | | | Buzón de quejas y sugerencias. | S/. 50.00 |
| TOTAL | | | | | | S/. 100.00 |

FUENTE: Elaboración Propia

7.11 Estrategia N° 7: Estrategia de espera y generación del ambiente apropiado al cliente externo (Usuario) de la Municipalidad Distrital de Sorochuco.

7.11.1. Ubicación de una persona que reciba a los usuarios en la puerta de ingreso, les dé la bienvenida y los oriente al área que les corresponda.

Según el resultado obtenido de la encuesta aplicada a los usuarios, da un dato importante que no cuenta con una persona que les guíe al momento que ingresa a las instalaciones de la municipalidad es por eso que es de mucha importancia que se cuente con una persona que realice estas y otras actividades, relacionadas con la atención y servicio al cliente y para ello se propone:

- a) Capacitar a la persona, para ocupar el puesto de encargado de atención y servicio al cliente.**

La implementación de este puesto es importante, ya que en la municipalidad, no existe una persona encargada de brindar información en el área de ingreso de las instalaciones.

b) Descripción del puesto.

Este puesto es de carácter administrativo y las principales funciones, y atribuciones que debe cumplir son:

- ❖ Recibir y dar la bienvenida a los usuarios.
- ❖ Brindar la información que requieran los usuarios
- ❖ Orientar y guiar a los usuarios al área que corresponda.
- ❖ Informar a los usuarios lo que necesitan hacer para realizar sus diligencias.
- ❖ Ayudar al usuario con cualquier duda o problema que manifieste.
- ❖ Clasificar a los usuarios que deben esperar y los que pueden ser atendidos inmediatamente, orientándolos al área que le corresponda.
- ❖ Informar a los usuarios sobre la importancia de dar a conocer sus quejas y sugerencias.
- ❖ Inducir al usuario a depositar sus quejas o sugerencias en el buzón.
- ❖ Recolectar las boletas de quejas y sugerencias del buzón, que hayan sido depositadas por el usuario.
- ❖ Encuestar mensualmente a los usuarios, luego de haber sido atendidos en la municipalidad, para conocer sus opiniones, sugerencias y su grado de satisfacción e insatisfacción, acerca del servicio.
- ❖ Comunicar al jefe del personal en cualquier queja del usuario o situación desagradable, que observe, con respecto al trato del personal hacia al usuario.
- ❖ Asegurar y procurar el bienestar del usuario, desde su ingreso y durante su estancia en la municipalidad.

c) Autoridad

La persona encargada de atención y servicio al cliente, está autorizado para orientar y brindar información al usuario; de igual manera, debe comunicar al Jefe de Personal las quejas y sugerencias de los mismos y cualquier situación desagradable que observe en la prestación del servicio.

d) Responsabilidad

- ❖ Asegurarse de que el usuario sea bien atendido.
- ❖ Cumplir con todas sus atribuciones.

7.11.2. Hacer que la espera sea divertida o al menos tolerable.

Para que los usuarios que no puedan ser atendidos de inmediato, realicen su espera de una manera agradable dentro las instalaciones de la municipalidad, se propone:

- ❖ Acondicionar una sala de espera que sea amueblada cómodamente y que los usuarios que deban esperar para ser atendidos lo hagan sentados.
- ❖ Que sea colocado un televisor en la sala de espera de los usuarios, en el cual se observen programas informativos del país y de las obras realizadas en la municipalidad.
- ❖ Que sean colocados en un mueble accesible, periódicos, revistas económicas, culturales e informativas, para que los usuarios se distraigan durante su estancia en la municipalidad.

a) Propósito

El propósito de la implementación de esta estrategia es lograr que la estancia del usuario dentro de las instalaciones de la municipalidad, sea acogedora, agradable y cómoda.

b) Alcance

La estrategia es aplicable a todos los usuarios y personas que visiten la Municipalidad Distrital de Sorochuco.

c) Responsabilidad

El bienestar de los usuarios y demás personas que visiten la municipalidad, es responsabilidad del encargado de atención y servicio al cliente; asimismo, de todos los trabajadores de la municipalidad.

d) Costo

El costo de la implementación de esta estrategia se detalla en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 14

Costo de la propuesta para la estrategia de espera y generar el ambiente apropiado, al cliente externo (usuario) de la M.D.S.

| CONCEPTO | DESCRIPCIÓN | COSTO |
|--|---------------------------|---------------------|
| ✚ Sillas para la sala de espera | 40 Sillas a S/. 50.00 c/u | S/. 2,000.00 |
| ✚ Televisor para la sala de espera | 01 Televisor DLG de 50" | S/. 2,000.00 |
| ✚ Mueble para colocar el periódico, revistas, etc. | 01 Mesa | S/. 100.00 |
| TOTAL | | S/. 4,100.00 |

FUENTE: Elaboración Propia

CUADRO N° 15

Estrategia N° 7

De espera y generación del ambiente apropiado al cliente externo (Usuario) de la M.D.S.

| Objetivo: Generar el ambiente apropiado, al cliente externo de La M.D.S. | | | | | | |
|---|---|---|----------------------|--------------|---|---------------------|
| META | ACCIÓN | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | FECHA | CONCEPTO | COSTO |
| Lograr que la estancia de los usuarios dentro de las instalaciones municipales sea grata. | Reducción del tiempo en la prestación del servicio al cliente externo (usuario) de la M.D.S, a través del manejo de las filas de espera y generación del ambiente apropiado | Capacitar a una persona que se encargue de la atención y servicio al cliente. | Perona capacitada | Cada 04 Años | Sillas para la sala de espera. (40 sillas a S/ 50.00 c/u) | S/. 2,000.00 |
| | | | | | Televisor para la sala de espera. (marca DGL de 50") | S/. 2,000.00 |
| | | Compra de mobiliario y equipo necesario para hacer más placentera la espera. | El alcalde municipal | | Mueble para colocar el periódico, revistas, etc. | S/. 100.00 |
| TOTAL | | | | | | S/. 4,100.00 |

FUENTE: Elaboración Propia

7.12 Estrategia N° 8: Mejoramiento del aspecto personal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sorochuco, a través del diseño y facilitación de un uniforme y cambio de imagen.

En la municipalidad se observó, y se consultó al cliente interno y externo al respecto de la imagen del personal. Los trabajadores manifestaron, que desean se les proporcione un uniforme, ya que algunas personas no poseen los recursos suficientes para vestir adecuadamente y estar siempre presentables. Asimismo, algunos vecinos indicaron que el personal luciría mejor si le facilitara un uniforme. Debido a lo anterior se propone:

7.12.1. Subcontratación (Outsourcing) de una institución que asesore a la municipalidad, para la adquisición de un uniforme:

Adecuado a las condiciones del clima, modesto y que sea del agrado de la mayoría. La propuesta cotizada consiste en:

- ❖ Falda para las damas y pantalón para los caballeros, color negro.

- ❖ Blusa para las damas y camisa para los caballeros, blanco.
- ❖ Saco para las damas y caballeros, por las condiciones del clima, se sugiere blusa y camisa manga larga.

a) Objetivos

- ❖ Motivar e incentivar al personal.
- ❖ Mejorar la imagen del personal de la municipalidad.

b) Alcance

La facilitación del uniforme, será aplicado al cliente interno de la municipalidad.

c) Responsabilidad de la implementación

El alcalde municipal deberá aprobar la aplicación de esta estrategia y facilitar los recursos financieros para llevarla a cabo.

d) Tiempo de duración

El tiempo estimado para desarrollar las actividades, de diseño, elaboración y entrega de los uniformes es de 30 días.

e) Costo de la elaboración de uniformes y cambio de imagen.

A continuación se da a conocer el presupuesto de la implementación de esta estrategia:

CUADRO N° 16

Presupuesto del uniforme

| Concepto | Costo unitario | Cantidad | Total |
|-------------------|----------------|----------|---------------------|
| Damas | | | |
| ✦ Falda | S/. 40.00 | 22 | S/. 880.00 |
| ✦ Blusa | S/. 45.00 | 22 | S/. 990.00 |
| ✦ Saco | S/. 90.00 | 22 | S/. 1,980.00 |
| Sub Total | | | S/. 3,850.00 |
| Caballeros | | | |
| ✦ Pantalón | S/. 50.00 | 22 | S/. 1,100.00 |
| ✦ Camisa | S/. 45.00 | 22 | S/. 990.00 |
| ✦ Saco | S/. 120.00 | 22 | S/. 2640.00 |
| Sub Total | | | S/. 4,730.00 |
| TOTAL | | | S/. 8,580.00 |

FUENTE: Elaboración Propia

CUADRO N° 17

Estrategia N° 08

Cambio de imagen de la M.D.S.

| Objetivo: Cambiar y dar a conocer la nueva imagen de la M.D.S. | | | | | | |
|--|---|------------------------------------|--|--------------|--|---------------------|
| META | ACCIÓN | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | FECHA | CONCEPTO | COSTO |
| Mejorar y cambiar la imagen de la municipalidad, en un periodo de 03 años de gobierno. | Mejoramiento del aspecto personal de los trabajadores de la M.D.S, a través del diseño y facilitación de un uniforme. | Diseño y elaboración del uniforme. | Alcalde o el gerente y empresas subcontratadas | Anual | Uniformes y cambio de imagen de damas. | S/. 3,850.00 |
| | | | | | Uniforme y cambio de imagen de caballeros. | S/. 4,730.00 |
| TOTAL | | | | | | S/. 8,580.00 |

FUENTE: Elaboración Propia

Respecto al rediseño y decoración de las instalaciones de la Municipalidad Distrital de Sorochuco, se determinó en la investigación que uno de los aspectos que más afecta la a la municipalidad, es la condición actual de las instalaciones; sin embargo, ya se han tomado medidas al respecto, y se está construyendo un nuevo mercado donde ahí se trasladara algunas oficinas para que se preste mejor el servicio y así el personal se desenvuelva ampliamente y se ofrezca a los usuarios las comodidades que se merece.

7.13 Presupuesto general para la implementación de las estrategias de servicio al cliente, para el mejoramiento de la imagen de la Municipalidad Distrital de Sorochuco.

A continuación, se presenta el presupuesto general de la implementación de las estrategias de servicio al cliente.

CUADRO N° 18

Presupuesto general

| N° | Estrategia | Total |
|-----------|--|----------------------|
| 1 | Agilización del servicio prestado en la M.D.S, a través del mejoramiento de la tecnología. | S/. 54,900.00 |
| 2 | Mejoramiento del aspecto personal de los trabajadores de la M.D.S, a través del diseño y facilitación de un uniforme y cambio de imagen. | S/. 1,888.00 |
| 3 | Motivación al cliente interno de la M.D.S. | S/. 10,200.00 |

| | | |
|--------------|--|----------------------|
| 4 | Recepción y manejo, de quejas y sugerencias del cliente interno (Servidores) de la M.D.S. | S/. 80.00 |
| 5 | Fortalecimiento del apoyo recibido de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, así como la búsqueda de cooperación profesional y económica de otras instituciones para el desarrollo de la M.D.S, aplicando estrategias de relaciones públicas. | S/.2,000.00 |
| 6 | Recepción y manejo, de quejas y sugerencias del cliente externo (Usuario) de la M.D.S. | S/.100.00 |
| 7 | Estrategia de espera y generación del ambiente apropiado al cliente externo (Usuario) de la M.D.S. | S/.4,100.00 |
| 8 | Mejoramiento del aspecto personal de los trabajadores de la M.D.S, a través del diseño y facilitación de un uniforme y cambio de imagen. | S/. 8,580.00 |
| TOTAL | | S/. 81,848.00 |

FUENTE: Elaboración Propia

El beneficio de tomar en cuenta estas estrategias de servicio que sirve tanto al cliente interno (servidor), como al externo (usuario), los beneficios son los siguientes:

- ❖ Motivación y bienestar del personal que labora en la municipalidad.
- ❖ Mejoramiento continuo en la calidad del servicio.
- ❖ Agilización del servicio.
- ❖ Mejoramiento de la imagen de la municipalidad.
- ❖ Generar un espíritu de la paz y armonía entre el servidor y el usuario
- ❖ Procurar el desarrollo integral de la persona.
- ❖ Desarrollo constante de la municipalidad.

Se considera oportuno mencionar, que la aplicación de las estrategias propuestas, repercutirá en el mejoramiento del servicio y la imagen de la municipalidad y permitirá la búsqueda de más apoyo económico, social y profesional, de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, para promover el desarrollo integral de la Municipalidad Distrital de Sorochuco.

CONCLUSIONES

- ❖ Los puntos críticos que ha identificado en la prestación de servicio de calidad en la Municipalidad Distrital de Sorochuco son: tecnología obsoleta, falta de capacitación, falta de motivación, no existe un buzón de quejas y sugerencias, no tiene convenio interinstitucionales, ambiente inapropiado para la espera del usuario, aspecto de personal no apropiado y esto repercute a que no tenga una buena imagen al medio.
 - ✦ No se cuenta con equipos y herramientas apropiadas, para realizar sus actividades diarias y si es que cuentan están en estado obsoleto, no se cuenta con sistema información integrado, lo cual esto hace que el servicio sea lento y el usuario tenga que esperar.
 - ✦ No se le brinda capacitación al personal en relaciones humanas, trabajo en equipo y servicio al cliente, consecuentemente el servicio sea malo por falta de capacitación y no tener una guía como apoyo al momento de dar un servicio al usuario y así el usuario ya no confíe en el servicio.
 - ✦ El personal de la municipalidad no está motivado ya sea por los ambientes de trabajo, por lo económico y por lo no económico
 - ✦ No existe programa de sugerencias (Buzón de quejas y Sugerencias) tanto al cliente interno (servidor) como para el cliente externo (usuario).
 - ✦ La municipalidad no tiene convenios con instituciones gubernamentales y no gubernamentales del medio.
 - ✦ El espacio diseño o decoración de las instalaciones no son apropiadas para recibir a las personas no usuarios que llegan a la municipalidad.
 - ✦ El personal de la municipalidad no cuenta con un aspecto personal apropiado es decir que no cuentan con un uniforme distintivo para prestar un el servicio al usuario, esto repercute en la imagen de la municipalidad.
 - ✦ De todos los puntos críticos anteriormente mencionados influyen para que la municipalidad proyecte una buena imagen ante la sociedad de sorochuco.
- ❖ La aplicación de la encuesta por cuestionario tanto al cliente interno (servidor) como al cliente externo (usuario) ha servido para identificar los puntos críticos que están afectando el servicio de la Municipalidad Distrital de Sorochuco y adicionalmente en base a los resultados de la encuesta se ha hecho el análisis de un FODA que ha servido para establecer los objetivos estratégicos de la propuesta del plan de calidad.

- ❖ Las dificultades de los servidores para que no se dé un buen servicio de calidad al usuario está plasmado en los puntos críticos del servicio.
- ❖ Municipalidad Distrital de Sorochuco no cuenta con estrategias de servicio al usuario que ayude a mejorar el servicio y es por eso se ve percibe la insatisfacción del usuario y la imagen de la municipalidad se deteriora cada día
- ❖ Se ha diseñado y formulado estrategias de calidad de servicio en función al resultado de las encuestas aplicadas a los cliente internos (servidores) y externo (usuarios), el beneficio de tomar en cuenta estas estrategias de servicio para ambos clientes de la municipalidad y es de vital importancia para una empresa pública, ya que ellas giran alrededor de los servicios prestados a los usuarios.
- ❖ Los puntos críticos se ha identificado en este trabajo de investigación son aquellos que no se adaptan a cumplir con un servicio, eficaz, eficiente y efectivo, como es tecnología obsoleta, la falta de capacitación, falta de motivación, no existe un buzón de quejas y sugerencias, no tiene convenio interinstitucionales, ambiente inapropiado para la espera del usuario, aspecto de personal no apropiado y todos estos factores repercuten a que la Municipalidad Distrital de Sorochuco, no tenga una buena imagen al medio.

RECOMENDACIONES

- ❖ En la municipalidad existen diferentes puntos críticos en la prestación del servicio al usuario, en lo cual esto se puede revertir considerando la propuesta del plan que contiene las acciones que se está formulando para la solución de estos puntos críticos encontrados en el servicio de la Municipalidad Distrital de Sorochuco son las siguientes.
 - ✚ Mejoramiento de la tecnología, y crear un sistema de información integrado para que a los servidores se les facilite sus tareas diarias y así les permita brindar un servicio rápido y bueno al usuario.
 - ✚ Mejoramiento en la calidad del servicio prestado al cliente externo (usuario) de la MDS, a través de: capacitaciones a los servidores en servicio al cliente, relaciones humanas y trabajo en equipo, y elaboración de una guía para apoyar la calidad en el servicio.
 - ✚ Motivación al cliente interno (servidor) creando ambientes de trabajo adecuados e incentivándolos económicamente por su labor realizado a diario, así como también por incentivos no económicos.
 - ✚ No existe programa de sugerencias (Buzón de quejas y Sugerencias) tanto al cliente interno (servidor) como para el cliente externo (usuario).
 - ✚ Crear un programa de recepción y manejo de quejas y sugerencias del cliente interno y externo que ayude a mejorar el servicio al usuario de la municipalidad gracias a sus contribuciones de ambos clientes.
 - ✚ Búsqueda de apoyo de instituciones gubernamentales y no gubernamentales del medio, para que se pueda mejorar la imagen de la municipalidad
 - ✚ Generación de los ambientes apropiados para el cliente externo (usuario), para que su espera sea más placentera ante un servicio.
 - ✚ El personal de la municipalidad no cuenta con un aspecto personal apropiado es decir que no cuentan con un uniforme distintivo para prestar un el servicio al usuario, esto repercute en la imagen de la municipalidad.
 - ✚ Mejoramiento del aspecto personal de los servidores de la Municipalidad Distrital Sorochuco, a través del diseño y facilitación de un uniforme y esto repercute el en el cambio de imagen.
- ❖ Aprobar las estrategias de servicio al cliente (usuario) que permitan satisfacer las expectativas del cliente, así se realce la imagen de la municipalidad
- ❖ El beneficio de tomar en cuenta estas estrategias de servicio que sirve tanto al cliente interno (servidor), como al externo (usuario). Es de vital importancia para una empresa pública, ya que ellas giran en función a los servicios.

BIBLIOGRAFÍA

1. Casemeiro, (2002). Calidad en los servicios publicos. Perú.
2. Corel, D. (1991). Mercadeo de servicios. España.
3. Consuegra, (2012). Clima organizacional. Lima.
4. Gomez, (2010). Planeación y organización de empresas. Mexico.
5. Grande, (2005). Marketing de los servicios. Mexico: ESIC.
6. Hernández, (2006). "Estrategias de servicio al cliente para el desarrollo de una empresa de servicios de supervisión y control de normas de calidad". Guatemala.
7. INEI. (2012). Directorio Nacional de Municipalidades, Provinciales y de Centros Poblados. Lima: Talleres de la oficina de administración del INEI.
8. Kotler, (2009). "Dirección de mercadotecnia". Barcelona.
9. Kotler y Armstrong, (1998). Fundamentos de la mercadotecnia. Mexico: Prentice Hall .
10. Kotler y Eduardo . (1993). Mercadotecnia social. Mexico.
11. Kotler y Armstrong, (1998). fundamentos de mercadotecnia. Mexico: Prentice Hall Segunda Edicion.
12. Mendez, (2005). Estrategias para la optimizacion del servicio ala cliente en la direccion general de migracion. Guatemala.
13. Requena y Serrano, (2007). Calidad de servicio desde la perspectiva de clientes, usuarios y auto - percepción de las empresas de captacion de talento. Caracas.
14. Rossells, I. (2006). Mercadotecnia. España.
15. Veliz y Villanueva, (2013). "Calidad percibida por los usuarios externos e internos frente a los servicios que reciben en los centros de referencia para infecciones de transmisión sexual (cerits) de la disa II lima sur". Lima.
16. Zeithaml y Bitner, (2001). Marketing de servicios. México. : MacGraw, Hill.
17. Zeithaml y Bitner, (2001). "Marketing de los servicios". Mexico: McGraw-Hill.

LINKOGRAFÍA

- Gastón, (2014). Servicios Públicos. Consultado 04 de mayo de 2015 de http://www.aeval.es/es/difusion_y_comunicacion/publicaciones/Informes/Informes_de_Calidad/Informes_de_Percepcion/Informe_Percepcion2014.html
- Gonzales, (2011). Clasificación de los servicios. Consultado 05 de enero del 2014 de http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/mercadotecnia2/tema5_3.htm
- McCarthy, (2014). Mescla de Mercadotecnia. Consultado 12 de junio del 2014 de https://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia
- Noris, (2009). Imagen organizacional. Consultado 30 de mayo de 2014 <http://www.buenastareas.com/ensayos/Imagen-Organizacional/77156.html>
- Rossells, (2006). Clasificación de los servicios. Consultado 05 de enero de 2014 de <http://www.mailxmail.com/curso-mercadotecnia-2/clasificacion-servicios>
- Wikipedia, (2012). Calidad. Consultado 05 de enero de 2014 de <Htp://es.wikipedia.org/wiki/calidad>.
- Wikipedia, (2013). Municipalidades del Perú. Consultado el 12 de junio del 2014 de http://es.wikipedia.org/wiki/Municipalidades_del_Per%C3%BA

ANEXOS

ANEXO N° 01

Encuesta dirigida al cliente interno (Servidor)

(Personal laboral)

Tema: "Propuesta de un plan de calidad de servicio al cliente (Usuario), para mejorar la imagen de la Municipalidad Distrital de Sorochuco, en el periodo 2013 – 2014"

Objetivo: Identificar los puntos críticos en la prestación del servicio al usuario en la MDS, para tomar acciones pertinentes con la formulación de un plan de calidad de servicio al usuario. Para ello se le solicita respetuosamente la proporción de información a través de las siguientes preguntas. La información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad.

Instrucciones: Lea atentamente el contenido de la misma, responda marcando en alguna de las opciones que se presentan, marcando con una X en la alternativa que mejor represente su situación:

CUESTIONARIO

I. DATOS GENERALES

Sexo: M F

Edad:

- a). De 18 a 25 años b). De 26 a 35 años c). De 36 a 45 años
d). De 46 a más años

Grado de escolaridad:

- a). Primaria b). Secundaria d). Universitario
e). Ninguno

Área en que labora _____

Cargo que desempeña _____

Tiempo de laborar en la municipalidad:

- a). Menos de un año b). De 1 a 5 años c). De 5 a 10 años
d). De 10 años en adelante

Condición laboral:

- a). Nombrados b). C.A.S. c). Locación de servicios

Salario que percibe:

- a). De S/. 500 a S/. 1,000 b). De S/. 1,000 a S/. 1,500
c). De S/. 1,500 en adelante

II. INFRAESTRUCTURA

1. ¿Considera que el espacio, diseño o decoración de las áreas de atención al cliente (usuario) y toda la municipalidad, son las apropiadas, para el servicio que se presta?

- a). Si b). No c). No responde
2. ¿Considera que se deberían hacer mejoras en las instalaciones de la municipalidad para brindar un buen servicio?
- a). Si b). No c). No responde
3. ¿Se han hecho mejoras a las instalaciones de la municipalidad?
- a). Si b). No c). No responde
4. ¿Considera usted necesario mejorar las instalaciones de la municipalidad?
- a). Si b). No c). No responde
- Especifique área a cambiar _____
5. Usted considera que mejorar las instalaciones de la municipalidad contribuye a:(Marque más de una)
- a). La comodidad y bienestar del personal
- b). La comodidad y bienestar del usuario
- c). Brindar un servicio de mayor calidad
- d). Mejorar la imagen de la misma
- e). Todas las anteriores
- f). Ninguna de las anteriores

III. TECNOLOGÍA

6. ¿Cuenta usted con equipos y herramientas (PC, impresora, otros) para realizar sus actividades diarias?
- a). Si b). No c). No responde
7. En qué estado se encuentran los equipos y herramientas (PC, impresora,) con los que usted trabaja.
- a). Nueva b). Semi nueva c). Regular
- d). Obsoleta
8. ¿Cuenta con algún sistema información integrado (Web), para facilitar el servicio brindado al usuario?
- a). Si b). No c). No responde

IV. CAPACITACIÓN

9. Al momento de integrarse a la municipalidad, ¿se le brindó capacitación para el cargo que iba a ocupar?
- a). Si b). No c). No responde
10. ¿Cuenta con material de ayuda (una guía de servicio al cliente) que le sirva de apoyo, al momento de dar un servicio al usuario?
- a). Si b). No c). No responde
11. Se le brinda capacitación al personal en áreas como:

| | Si se brinda | No se brinda |
|-------------------------|--------------|--------------|
| a). Relaciones humanas | | |
| b). Trabajo en equipo | | |
| c). Servicio al cliente | | |
| d). Otros | | |

V. MOTIVACIÓN

12. ¿Cómo se siente laborando actualmente en la municipalidad?
- a). Muy bien b). Bien c). Regular
d). Mal e). Muy mal
13. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo es motivador?
- a). Muy motivador b). Bien c). Regular
d). Mal e). Muy mal
14. La municipalidad le reconoce y/o premia económicamente, por su buen desempeño laboral.
- a). Siempre b). Algunas veces si
c).Algunas veces no d). Nunca
15. ¿Considera que la municipalidad tiene un plan de incentivos no económicos (Viajes, diplomas, etc.), ante su desempeño laboral?
- a). Si b). No c). No responde

VI. CONVENIOS RELACIONES PÚBLICAS

16. ¿Considera usted, que la municipalidad cuenta con convenios con instituciones gubernamentales y no gubernamentales?
- a). Si b). No c). No responde

VII. RECEPCIÓN Y MANEJO DE QUEJAS

17. ¿Cuentan con algún programa de sugerencias del trabajador, para mejorar el servicio al usuario?
- a). Si b). No c). No responde

VIII. ASPECTO PERSONAL

18. ¿Cuenta usted que con un uniforme o ropa industrial apropiada para brindar un servicio al usuario?
- a). Si b). No c). No responde

Gracias por su Colaboración.....

ANEXO N° 02

Encuesta dirigida al cliente externo (usuario)

(Usuario que visita la municipalidad con el fin de satisfacer una necesidad)

Tema: “Propuesta de un plan de calidad de servicio al cliente (Usuario), para mejorar la imagen de la Municipalidad Distrital de Sorochuco, en el periodo 2013 – 2014”

Objetivo: Identificar los puntos críticos en la prestación del servicio al usuario en la MDS, para tomar acciones pertinentes con la formulación de un plan de calidad de servicio al usuario. Para ello se le solicita respetuosamente la proporción de información a través de las siguientes preguntas. La información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad.

Instrucciones: Lea atentamente el contenido de la misma, responda marcando en alguna de las opciones que se presentan, marcando con una X en la alternativa que mejor represente su situación:

CUESTIONARIO

I. DATOS GENERALES

Grado de escolaridad:

- | | | |
|-------------------|----------------|-------------------|
| a). Primaria | b). Secundaria | c). Diversificado |
| d). Universitario | e). Ninguno | |

II. ASPECTOS DEL SERVICIO

1. ¿Qué días realiza sus diligencias en la municipalidad?

- | | | |
|------------|-------------|---------------|
| a). Lunes | b). Martes | c). Miércoles |
| d). Jueves | e). Viernes | |

2. ¿En qué turno realiza sus diligencias en la municipalidad?

- | | | |
|-------------|------------|-----------------|
| a). Mañanas | b). Tardes | c). No responde |
|-------------|------------|-----------------|

3. ¿Cómo califica usted el tiempo de servicio que le prestó la municipalidad?

- | | | |
|----------------|---------------|-------------------------|
| a). Muy rápido | b). Rápido | c). Ni rápido/ ni lento |
| d). Lento | e). Muy lento | |

4. ¿Cuándo visitó la municipalidad tuvo que esperar para ser atendido?

- | | | |
|--------|--------|------------------|
| a). Si | b). No | c). No responden |
|--------|--------|------------------|

Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 6.

5. ¿Cómo efectuó su espera?

- | | | |
|------------|-------------|------------------|
| a). De pie | b). Sentado | c). No responden |
|------------|-------------|------------------|

6. ¿Cuánto tiempo esperó aproximadamente?

- | | | |
|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| a). De 0 a 30 minutos | b). De 30 a 60 minutos | c). Más de 60 minutos |
|-----------------------|------------------------|-----------------------|

III. ELEMENTOS TANGIBLES:

7. ¿Cómo califica usted el aspecto personal (presentación) de los trabajadores de la municipalidad?

- | | | |
|---------------|--------------------|--------------|
| a). Excelente | b). Bueno | c). Regular |
| d). Malo | e). Muy malo | f). Elegante |
| g). Sencillo | h). Podría mejorar | |

8. ¿Considera usted que el espacio, diseño o decoración de las áreas de atención al cliente y toda la municipalidad, son las apropiadas, para el servicio que se presta?

- | | | |
|--------|--------|------------------|
| a). Si | b). No | c). No Responden |
|--------|--------|------------------|

9. ¿Considera usted necesario mejorar las instalaciones de la municipalidad?

- | | | |
|--------|--------|------------------|
| a). Si | b). No | c). No Responden |
|--------|--------|------------------|

Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 11.

10. Usted considera que mejorar las instalaciones de la municipalidad contribuye a: (Marque más de una)

- a). La comodidad y bienestar del usuario
- c). Brindar un servicio de mayor calidad
- d). Mejorar la imagen de la misma
- e). Todas las anteriores
- f). Ninguna de las anteriores

IV. CONFIABILIDAD

11. ¿Cómo considera usted la calidad del servicio que presta la municipalidad?

- | | | |
|---------------|--------------|-------------|
| a). Muy buena | b). Buena | c). Regular |
| d). Mala | e). Muy mala | |

12. ¿Cómo considera la atención cliente (usuario) por parte del personal de la municipalidad?

- | | | |
|---------------|--------------|-------------|
| a). Muy buena | b). Buena | c). Regular |
| d). Mala | e). Muy mala | |

13. ¿Considera usted que, el personal de la municipalidad, pone interés en los pedidos de los usuarios?

- | | | |
|-------------------|------------------|------------------|
| a). Siempre | b). Casi siempre | c). Regularmente |
| d). Algunas Veces | e). Nunca | |

V. CAPACIDAD DE RESPUESTA:

14. El personal de la municipalidad está dispuesto a ayudarle en sus solicitudes de servicio.

- | | | |
|-------------------|------------------|------------------|
| a). Siempre | b). Casi siempre | c). Regularmente |
| d). Algunas Veces | e). Nunca | |

15. Si se me presenta un problema o necesito ayuda, el personal de la municipalidad me ayuda a resolverlo inmediatamente.

- | | | |
|-------------|------------------|------------------|
| a). Siempre | b). Casi siempre | c). Regularmente |
|-------------|------------------|------------------|

d). Algunas Veces

e). Nunca

VI. SEGURIDAD:

16. El personal de la municipalidad le inspira confianza al momento de brindarle un servicio.

a). Si

b). No

c). No responde

17. ¿Ha tenido algún problema con el servicio que se le ha prestado?

a). Si

b). No

c). No responde

Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 19.

18. ¿El tiempo que resolvió su problema fue?

a). Muy rápido

b). Rápido

c). Ni rápido/ ni lento

d). Lento

e). Muy lento

f). No lo resolvió

19. ¿Qué medio utilizaría para informar acerca de sus necesidades o quejas, para que la municipalidad pueda brindarle un servicio de calidad?

a). Personalmente

b). Buzón de sugerencias

d). Otros

VII. EMPATÍA:

20. ¿Considera que la municipalidad cuenta con una persona que le guíe al momento que usted ingresa a sus instalaciones?

a). Si Cuenta

b). No cuenta

c). No responde

21. La municipalidad le brinda una atención personalizada al momento que se acerca solicitar un servicio.

a). Si

b). No

c). No responde

22. ¿Cómo califica usted al personal que le atendió en la municipalidad?

a). Excelente

b). Bueno

c). Regular

d). Malo

e). Deficiente

23. ¿Cómo considera la actitud del personal que le atendió? (Indique el grado de actitud que mejor refleje su respuesta).

| Actitud | Siempre | Regularmente | Algunas veces | Nunca |
|------------|---------|--------------|---------------|-------|
| Amigable | | | | |
| Respetuosa | | | | |
| Accesible | | | | |

24. ¿Cómo considera la actitud del personal de la municipalidad hacia sus compañeros y el trabajo?

a). Muy amigable

b). Amigable

c). Poco amigable

d). Muy respetuosa

e). Respetuosa

f). Poco respetuosa

g). Muy accesible

h). Accesible

i). Poco accesible

Gracias por su Colaboración.....

ANEXO N° 03

BOLETA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS DEL CLIENTE INTERNO (SERVIDOR)

Fecha:/...../.....

Objetivo: Tener conocimiento de los aspectos en que el personal considera que se está fallando, para mejorar la calidad del servicio.

Área o departamento: _____

1) ¿Qué problema se ha presentado?

2) ¿Qué considera que ha ocasionado este problema?

3) ¿Cómo considera que se puede solucionar este problema?

4) ¿Cuáles son sus sugerencias para mejorar el servicio de la municipalidad?

ANEXO N° 04

BOLETA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS DEL USUARIO

Fecha:/...../.....

Objetivo: Tener conocimiento de los aspectos en que se está fallando y se deban corregir, para brindarle al usuario de la comunidad sorochuquina un mejor servicio.

Sexo: M F

1) ¿Qué servicio requirió en la municipalidad?

2) ¿Qué trabajador le atendió?

3) ¿Qué problema o situación desagradable tuvo con el servicio que requirió?

4) ¿El trabajador que le atendió le ayudó a solucionar su problema?

Si ayudó No ayudó

5) ¿Se solucionó el problema?

Rápido Muy rápido

Lento Muy lento

No se solucionó

6) ¿Está satisfecho con la solución de su problema?

Si está satisfecho No está satisfecho

7) ¿Qué sugerencias ofrece, para mejorar el servicio que presta la Municipalidad Distrital de Sorochuco?

ANEXO N° 05

Guía propuesta de servicio al cliente para mejorar la calidad del servicio, dirigida al personal (Servidor), que labora en la Municipalidad Distrital de Sorochuco.

INDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| OBJETIVOS..... | 2 |
| I. Primera parte..... | 3 |
| A. Desarrollar acciones basadas en valores | 3 |
| B. Fundamentos de la comunicación | 4 |
| II. Segunda parte | 5 |
| A. Proceso de la implementación de la cultura de servicio..... | 5 |
| B. Los 5 elementos del servicio a clientes..... | 77 |
| III. Tercera parte..... | 8 |
| A. Trabajo en equipo | 8 |
| B. Los 7 pecados del servicio al cliente interno..... | 10 |
| IV. Cuarta parte..... | 11 |
| A. Imagen interna | 11 |
| B. Los 10 pecados del servicio al cliente | 12 |
| V. Quinta parte..... | 15 |
| Manejo profesional de problemas en el servicio | 15 |

INTRODUCCIÓN

Es necesario que cada persona reconozca, cultive y desarrolle sus propios valores, para lograr una satisfacción y realización genuina; sólo de esta manera podrá ser capaz de ofrecer alegría, satisfacción, apoyo y ayuda a los demás.

Para brindar un servicio de calidad se debe cultivar en cada individuo una cultura enfocada al servicio, una actitud positiva, abierta al cambio y mejoramiento continuo.

La presente guía representa una herramienta fundamental, para el mejoramiento de la calidad del servicio, ya que señala los pasos, fórmulas, técnicas y todos los aspectos que un prestador de servicios debe conocer, para llevar a cabo su labor con éxito.

OBJETIVOS

- ✦ Contar con un material de apoyo, para retroalimentar los conocimientos de servicio al cliente, relaciones humanas y trabajo en equipo.
- ✦ Lograr la auto-motivación del personal.
- ✦ Contribuir con la implementación de la cultura de servicio.
- ✦ Lograr que se trabaje en equipo, para facilitar el cumplimiento de las expectativas del cliente.
- ✦ Lograr que el personal maneje profesionalmente los problemas del servicio.
- ✦ Conocer las técnicas para comunicarse eficientemente por teléfono.
- ✦ Mejorar la calidad del servicio, las relaciones interpersonales, el clima organizacional y la imagen de la municipalidad.

MUNICIPALIDAD DISTRICTAL DE SOROCHUCO

GUÍA DE SERVICIO AL CLIENTE

I. PRIMERA PARTE

A. Desarrollar acciones basadas en valores

B. Fundamentos de la comunicación

Toda persona posee cualidades, principios y valores, que le caracterizan de los demás, los que al ser combinados y utilizados inteligentemente, se convierten en una fortaleza interna que impulsa y facilita el logro de las metas y sueños, que pueden parecer inalcanzables. El desarrollo de acciones basadas en valores y los fundamentos de la comunicación permitirán al personal de la Municipalidad cumplir las metas, comunicarse y desarrollarse eficientemente.

A. Desarrollar acciones basadas en valores

➤ Visión personal y objetivos

Las técnicas de liderazgo que funcionan mejor son aquellas que alimentan el interior de cada persona. Lo importante es que cada persona se dé cuenta de quién es realmente y poner seriamente esta percepción a trabajar.

Cualquier cualidad que usted posea, una persistencia obstinada, una mente aguda, una gran imaginación, una actitud positiva, un fuerte sentido de valores, permitirá que estas cualidades afloren en el liderazgo. Hay que recordar que las acciones son más poderosas que las palabras.

Es necesario que cada individuo tenga claro o diseñe una visión personal y se trace metas, porque es la mejor manera de auto-motivación que existe, y una manera de hacerlo puede ser:

- Redactarlas y fundamentarlas en sus propios valores y
- Detallar el plazo en que piensa cumplir cada meta

Para alcanzarlas las metas, se debe mantener la concentración y la disciplina. Para mantener la concentración:

- Mantenga presente el fin
- Aleje su vista de distracciones
- Siga aprendiendo

Para ser disciplinado:

- Sea perseverante
- Esté preparado
- Sea paciente

"Una meta es un sueño con una fecha límite"

B. FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Es importante que exista una buena comunicación en todos los niveles de la institución.

"¡Ya se lo que quiso decir, pero ¿se dio cuenta usted de lo desagradable que lo dijo?"

"Resulta tan mandona, ¡qué difícil es trabajar con ella!"

"Cuando yo le estoy hablando, ¡parece que no se entera de lo que digo!"

"Es difícil hablar con él, porque uno nunca sabe cuándo cambiará de actitud y será más negativo"

Los comentarios anteriores de alguna manera se identifican con la cantidad de experiencias, donde se ha podido observar, no tanto lo que dice la gente, sino **cómo lo dice**. Dicho de otro modo, se está "escuchando" a la actitud de la otra persona, con mayor atención que a las palabras e ideas que expresa.

Cuando nos comunicamos con otra persona, entra en juego toda nuestra relación anterior. Si hemos tenido problemas en el pasado, nos acercamos a esa persona de un modo diferente a lo que podríamos hacerlo si nuestra relación anterior ha estado libre de dificultades.

Tal vez intentemos impresionar al otro con nuestra selección de lenguaje, empleando un vocabulario ostentoso, por ejemplo, y lo que terminaremos haciendo es expresando una actitud que le diga, "¡estoy tratando de impresionarle!".

Podemos intentar darnos demasiada importancia escogiendo nuestras palabras y frases, así como nuestra actitud mientras hablamos y escuchamos. No obstante, e independientemente de nuestras bien escogidas palabras, podemos comunicar un mensaje que diga, "yo soy tu superior".

También podemos intentar defender nuestras pasadas acciones, explicando por qué las cosas no salieron como debían ser, y entonces nuestra actitud podría estar diciendo, "¡no quiero que me echen la culpa!".

Nuestro punto principal es este: las actitudes se transfieren, siendo en cierta forma comunicadas y haciendo que otros "escuchen" nuestras actitudes en el curso de nuestras afirmaciones.

Si hay un punto conflictivo entre lo que se dice y lo que se comunica a través de nuestra actitud, el oyente puede escuchar la actitud más perfectamente que el mensaje real.

Por ejemplo, supongamos que el día no ha sido satisfactorio. Que se han presentado muchos problemas y que nuestra actitud es menos positiva de lo que debería ser. Recibimos una llamada telefónica 5 minutos antes de cerrar la oficina y la persona necesita unos informes que nos va a llevar varios minutos para encontrarlos. Tal vez se dé el caso de que nuestra actitud no sea del todo conveniente o lo apropiada que nosotros quisiéramos y que ello pueda ser transmitido más claramente que la información real, produciendo en la otra persona una impresión inexacta de nuestro nivel de cooperación, que acostumbra ser muy alto.

II. SEGUNDA PARTE

A. Proceso de implementación de la cultura de servicio

B. Los 5 elementos del servicio al cliente

El personal de la Municipalidad Distrital de Sorochuco, debe conocer el proceso de la implementación de la cultura de servicio y los 5 elementos del servicio al cliente, para contar con las herramientas que le permitan mejorar la atención hacia el usuario y la calidad del servicio.

A. Proceso de la implementación de la cultura de servicio

Para toda institución es necesario que su personal se esmere en brindar un servicio de calidad 5 estrellas, para poder cumplir con las exigencias del entorno y satisfacer las diferentes expectativas de los clientes.

REGLAS DALE CARNEGIE DE RELACIONES HUMANAS PARA SER UNA PERSONA MÁS AMIGABLE

Antes de implementar la cultura de servicio, es necesario que todas las personas e instituciones conozcan y practique los principios universales de relaciones humanas, tanto a nivel interno como con sus clientes. Recordemos que estamos impulsando el desarrollo de mejores ambientes internos de trabajo donde, a través de tener mejores relaciones con las personas en general, podamos ofrecer a nuestros clientes el servicio que esperan recibir.

Las 9 principales reglas de relaciones humanas, formuladas por Dale Carnegie para ser una persona más amigable son:

1. No critique, no condene ni se queje
2. Demuestre aprecio honrado y sincero

3. Despierte en los demás un deseo vehemente
4. Interésese sinceramente por los demás
5. Sonría
6. Recuerde que para toda persona su nombre es el sonido más dulce e importante en cualquier idioma
7. Sea un buen oyente, anime a los demás a hablar de sí mismos
8. Hable siempre de lo que interesa a los demás
9. Haga que la otra persona se sienta importante y hágalo sinceramente

ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DE CULTURA DE SERVICIO

1. Servçual (medición interna)

Es una medición estándar utilizada por varias empresas internacionales líderes, para determinar las condiciones internas relacionadas con la cultura de servicio.

Consiste en un cuestionario que se pasa entre una muestra representativa del personal y es anónimo, para que sea respondido con mayor objetividad. Las tres áreas básicas que mide este cuestionario son: "¿conocemos a nuestros clientes?, ¿estamos comprometidos con la satisfacción del cliente? y ¿el ambiente de la empresa favorece la satisfacción del cliente?".

2. LOS BÁSICOS DEL SERVICIO

Aunque sabemos que los cursos por sí solos tienen poco o ningún resultado en la mejora del servicio, se hace necesario que nos identifiquemos y podamos hablar el mismo idioma para estar actualizados en lo que hoy en día se entiende por servicio. Los básicos del servicio consisten en primer lugar, en dar respuesta a las preguntas anteriores de que señala la técnica SERVÇUAL, reconocer abiertamente las situaciones en que se está fallando y trabajar para corregirlas.

3. VALOR DEL CLIENTE

El valor del cliente son las cualidades que ellos valoran del servicio, por lo que es necesario, preguntarles sobre qué aspectos son los que ellos consideran importantes sobre el servicio que se brinda.

4. CICLOS DEL SERVICIO

Una vez establecido el valor del cliente, la discusión se centra en la forma en que vamos a entregar dicho valor, por lo que se deberá diseñar la mejor estrategia o buscar la mejor manera, para ofrecer el servicio que el cliente realmente espera y que llenará sus expectativas.

5. MEDICIÓN DEL SERVICIO

Al momento de saber qué es lo que más valoran los clientes, y qué esperan del servicio, es necesario aplicar una forma de medición con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con lo que el cliente desea.

Para realizar las mediciones se toman como punto de referencia los momentos de la verdad, donde han acontecido las situaciones entre el cliente y el prestador del servicio, que él ha señalado como momentos críticos y le preguntamos, qué es para él lo más importante de estos encuentros. Posteriormente, se analiza la información y se evalúan todos los puntos señalados por el mismo.

6. RECONOCIMIENTO

“Se tiene lo que se paga y lo que se reconoce”. Algunas personas realizan su trabajo de una manera mecánica, poco personalizada, no ofrecen al cliente algo más de ellos mismos, sin pensar que brindar un gesto amable o una sonrisa, mantener una actitud positiva y entusiasta, puede ser más valioso para el cliente que el servicio mismo.

7. SEGUIMIENTO

La base de todo proceso es un adecuado seguimiento para asegurar su éxito y permanencia. Muchos sistemas de calidad total y de reingeniería se han caído por no contar con suficiente respaldo de las gerencias y directivas, o porque no se les dio un adecuado seguimiento. La misma cultura de servicio es un ciclo en sí, que nunca se detiene porque eso es, precisamente, lo que los clientes reclaman: Que cada vez se presente un momento de la verdad, el servicio que obtengan sea memorable, como resultado del producto y la experiencia.

B. Los 5 elementos del servicio a clientes

Nuestro objetivo es descubrir qué es lo que los clientes más valoran cuando les damos un servicio y para ello resulta muy interesante, que nos pongamos en el papel de y analizar cómo es que nos gusta que nos den un servicio y luego trasladar esa analogía a la realidad, para que la forma en que nos gusta que nos den un servicio sea igual a la clase de servicio que nosotros brindamos a nuestros clientes.

Load Berry desarrolló un modelo de servicio que se utiliza de rutina en algunas de las empresas de Estados Unidos líderes en el servicio al cliente. De acuerdo con Berry, el servicio se puede definir y medir en cinco grandes áreas que el cliente valora:

- **Fiabilidad:** La capacidad de cumplir lo que se ofrece, de una forma confiable y precisa.
- **Capacidad de respuesta:** La disponibilidad para ayudar con rapidez a nuestros clientes.

- **Seguridad:** El conocimiento que tenemos de nuestro trabajo, la cortesía y la confianza que se da a los clientes.
- **Empatía:** El cuidado y la atención individual a los clientes.
- **Elementos tangibles:** Las facilidades físicas y el equipo utilizado para servir a los clientes. La apariencia del personal.

Ahora piense usted como un prestador de un servicio. Es muy posible que todo lo que hace en relación con sus clientes, se ubique dentro de estas categorías.

Considere estos ejemplos:

- Cuando cumple a tiempo con la orden o el pedido de un cliente, usted demuestra **FIABILIDAD**.
- Cuando se da cuenta de que un cliente está tratando de comprar un producto o servicio y le ofrece ayuda e información, usted demuestra **CAPACIDAD DE RESPUESTA**.
- Cuando sonríe y le dice a un cliente, “yo puedo ayudarlo con eso” y efectivamente le ayuda usted genera **SEGURIDAD**.
- Cuando es sensible a las necesidades individuales de un cliente y lo ayuda a resolver un problema, usted demuestra **EMPATÍA**.
- Y cuando se toma el tiempo para que tanto su persona como su área de trabajo estén presentables, usted está prestando atención a los **ELEMENTOS TANGIBLES**.

III. TERCERA PARTE

A. Trabajo en equipo

B. Los 7 pecados del servicio al cliente interno (el personal)

Es necesario que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sorochuco, aprendan a trabajar en equipo, compartir, generar un espíritu de armonía y compañerismo para que se logren los objetivos corporativos propuestos.

A. Trabajo en equipo

Es muy importante la interacción de todo el personal para poder lograr los objetivos propuestos, a través del trabajo en equipo.

“Las empresas que motiven a su gente a trabajar en equipo, alcanzarán sus metas con mayor rapidez, eficacia y productividad”

Todo buen líder debe ser consciente de que su trabajo es tanto conseguir que la gente trabaje bien en grupo formación de equipos como motivar a los miembros individuales de su personal.

Finalidad.

La finalidad de un equipo debe ser lograr la afinidad, que los elementos del equipo se auto ayuden y que sepan para dónde van.

Características de un equipo

- a) La tarea debe ser bien entendida y aceptada por los miembros del mismo.
- b) De tiempo en tiempo estos participarán en la discusión de la tarea, de tal manera que los capacite para comprometerse en su logro.
- c) Las responsabilidades asignadas y aceptadas del grupo deben ser claras.
- d) Hay suficiente debate en el que todos participan.
- e) Los miembros se escuchan unos a otros. La gente se siente libre de expresar sus opiniones. Toda idea es escuchada.
- f) Hay desacuerdo, pero este se resuelve abiertamente, a base de discusión, y no por imposición.
- g) La crítica es franca y se refiere al trabajo que se está haciendo; no es personal.
- h) El líder del grupo no ejerce un dominio excesivo ni el grupo difiere indebidamente de él.

Qué debe se debe saber para que un equipo sea efectivo

- a) Hacia donde se quiere ir.
- b) Cómo se va a llegar allí.
- c) Qué se espera que cada miembro del equipo logre.
- d) Qué está haciendo cada miembro del equipo.
- e) Estimular la participación en el acuerdo de objetivos y metas.
- f) Agrupar tareas relacionadas, de manera que los miembros del grupo sepan que pueden desempeñar su trabajo más fácilmente cooperando con los demás.
- g) Rotar los trabajos dentro de los grupos, de manera que los miembros del equipo se identifiquen con el equipo más que su propio trabajo.
- h) Asegurar que la comunicación fluya libremente dentro y entre los grupos.

Solución de conflictos

Existen tres formas de resolver conflictos:

1. **Coexistencia pacífica:** Consisten en suavizar las diferencias y hacer énfasis en lo que se tiene en común. Se estimula a las personas a aprender a vivir en

comunidad; hay bastante información contacto e intercambio de opiniones, y los individuos se mueven libremente de un área a otra.

2. **Compromiso:** El problema se resuelve a base de negociación o convenio, y ninguna de las dos partes gana ni pierde.
3. **Solución de problemas:** Se hace el esfuerzo de encontrar una solución genuina al problema, en lugar de limitarse a acomodar los puntos de vista diferentes. Las situaciones conflictivas pueden utilizarse ventajosamente para crear mejores soluciones.

B. Los 7 pecados del servicio al cliente interno

Se habla de pecado porque la palabra tiene connotación de prohibido, y en todas las organizaciones de alguna manera u otra se peca, por lo cual es necesario señalar cuáles son los 7 pecados más frecuentes.

1. **El barril sin fondo:** El departamento funciona mediante sus propias prioridades, auto-motivadas, e ignoran las solicitudes de cualquier persona, salvo los del jefe, la máxima autoridad o alguien que pueda presionarlos.
2. **El rebote:** Apareciera que para el departamento es casi un deporte rechazar solicitudes de servicio, por motivos de procedimiento y se justifican diciendo que a ellos no les corresponde esa tarea o actividad.
3. **El decreto:** A algunos departamentos les encanta manifestar qué harán, o qué no harán en el futuro. A menos que sea el jefe o el superior quien autorice o solicite el servicio, apoyo a otro departamento, o corrección de algún documento, se hace o se apoya: "Así es como se va hacer. Tómelo o déjelo".
4. **Los vigilantes:** Este pecado aplica a aquellos que, sin tener la función de supervisar a otros, se dedican a ello tratando de encontrar errores para hacerlos ver y ganarse así la aprobación de sus superiores. Incluso pueden sentir un placer malintencionado al hallar errores o violaciones de reglas en las personas pertenecientes a otros departamentos.
5. **El negativismo:** Algunos departamentos tienen la tendencia a responder por lo general con un "no". A las personas que trabajan allí les agrada más contestar negativamente que afirmativamente. En lugar de demostrar una actitud permisiva, adoptan la posición de decir con frecuencia: "No, no se puede". Casi siempre les están explicando a sus clientes por qué no se puede hacer determinada cosa, en lugar de buscar la forma de satisfacer sus legítimas necesidades.
6. **La fábrica de papel:** A este departamento le encanta llenarse de papeles cada vez que se le solicita algo. Les agrada realizar el trabajo con, si es posible con 15

telefónica obviamente personal cobran mayor importancia que la atención a un cliente, o deliberadamente usted ignora a un cliente que está tratando de llamar su atención, su cliente estará sumamente molesto.

- 4. No me agrada usted:** Los clientes son muy sensibles a las actitudes que abierta o encubiertamente dicen, “usted es una molestia, por favor retírese”. Mientras más agresivo sea un comportamiento, más será recordado por el cliente, pero por las razones equivocadas.
- 5. Ya lo sé todo:** cuando usted, propone una solución o realiza un comentario, antes de que el cliente haya terminado de explicar su problema o su pregunta, eso es ser agresivo. El conocimiento es una herramienta para servir mejor a sus clientes, no para tratar de someterlos o avergonzarlos.
- 6. Usted no entiende nada:** no existen preguntas tontas, únicamente respuestas tontas. Cuando usted, de una forma ruda o insensible, corta, corrige o demerita a los clientes por tener una idea confusa acerca de lo que realmente necesitan, o de lo que usted puede hacer por ellos, les está cerrando la puerta en la cara. La próxima vez, buscarán una puerta en otra parte.
- 7. Aquí no nos interesan los de su clase:** Sin importar su clase o categoría, todo cliente es un individuo que desea (y merece) ser tratado con cortesía y respeto. ¿Trata mejor a los clientes que llegan en saco y corbata que a los que se presentan en pantalón de lana, sombrero o de llanques?. Sus actitudes se demuestran en formas que no se imagina.
- 8. No regrese más:** El propósito de servir a los clientes es convencerlos de que regresen una y otra vez. La mejor manera de desanimarlos es dejar claro a través de sus acciones o sus palabras, que ellos son un inconveniente para usted y que estaría mejor sin ellos. Agradecer a sus clientes por su preferencia y su lealtad construye una relación que puede crecer y madurar.
- 9. Yo estoy en lo correcto, usted está equivocado:** una de las trampas en las que es más fácil (y más humano) caer es en la de argumentar con un cliente sobre un punto que es más una cuestión de orgullo personal que de servicio profesional. Los clientes no están siempre en lo correcto, por supuesto, pero a usted no le cuesta nada darles el beneficio de la duda.
- 10. Apúrese y espere:** Nadie quiere perder su tiempo, ya sea esperando por algo o siendo forzado a tomar una decisión apresurada de la que más tarde puede arrepentirse. Respete el tiempo de su cliente y se dará cuenta de que, a cambio, él lo respetará a usted.

11. PALABRAS PERSUASIVAS Y FRASES COMPLACIENTES: Somos capaces de ofrecer o complacer a nuestros clientes con palabras; todo depende de cómo las utilicemos. El profesional de un servicio que es capaz de utilizar bien las palabras obtiene una ventaja significativa en las transacciones vinculadas con sus servicios.

“La cortesía ayuda y no cuesta nada”

LAS 5 FRASES PROHIBIDAS: Algunas palabras, solas o cambiadas, crean una imagen negativa de inmediato. Cinco respuestas que, intencionalmente o no, pueden provocar disgusto o frustración en sus clientes son:

| Frase prohibida | Útilice en su lugar |
|--|---|
| No lo sé. | “Esa es una buena pregunta, permítame verificar y averiguarle”. |
| No podemos hacer eso. | “Eso es difícil. Déjeme ver qué podemos hacer”. Luego busque una solución alternativa. |
| Tendrá que... | “Usted necesitará”, o “Así es como podemos ayudarle con eso”, o “La próxima vez que ocurra, esto es lo que puede hacer...” |
| Aguarde un momento: regresaré en seguida. | “Eso puede llevarme 2 ó 3 minutos (o todo el tiempo que realmente requiera) ¿Podría, aguardar mientras lo verifico?”. |
| Utilización del “NO” al comienzo de una oración. | Si reflexiona antes de hablar, se puede transformar la oración en una respuesta positiva: “Podemos reemplazar el producto por otro, pero no podemos devolverle sus dinero”. |

RESPUESTAS ÚTILES:

¿Qué palabras y frases garantizan una sonrisa del cliente?

- “Buenos días (tardes o noches)” como si en verdad se lo desease.
- “Délo por hecho”, “lo haré de inmediato” o “me ocuparé de eso”.

- “Con mucho gusto señor (a)”
- “Comprendo cómo se siente”
- “Asumiré toda responsabilidad”
- “No se preocupe”

V. QUINTA PARTE

Manejo profesional de problemas en el servicio

De la misma manera en que se puede comunicar una imagen positiva o negativa personalmente, el manejo profesional de problemas en el servicio, para cuando se presenten situaciones difíciles sean resueltas exitosamente, y la calidad del servicio e imagen no se vean afectadas.

A. Manejo profesional de problemas en el servicio

El cliente no siempre tiene la razón

Seguramente está familiarizado con la frase que dice, “el cliente siempre tiene la razón”. Aunque este planteamiento es de suma utilidad, para recordarnos que la empresa se debe al cliente, todos sabemos que los clientes no siempre están en lo correcto. De hecho, algunos estudios demuestran que los mismos clientes son los causantes de por lo menos la tercera parte de los problemas de los que más tarde se quejan. **La realidad es que los clientes no siempre tienen la razón, pero siempre son nuestros clientes.**

El cliente no siempre tiene la razón, pero el cliente es siempre el cliente y su trabajo es mantener la paciencia de manera que el cliente siempre llegue a lo correcto y continúe siendo su cliente. Necesita ser sensible al hecho de que los clientes, al igual que nosotros, son sólo humanos, con errores y sentimientos también humanos.

Cuando los clientes se equivocan, su papel es utilizar sus habilidades para ayudarlos a llegar a lo correcto de forma que no los haga sentir incómodos ni culpables.

EL PROCESO DE RECUPERACIÓN

En la tecnología de servicio cuando ocurre un problema, lo que se busca es una pronta “recuperación”, es decir, volver a la normalidad; establecer el equilibrio y la buena salud en la relación con el cliente.

ACEPTE EL PROBLEMA

Una vez que ha sido identificado el problema de un cliente, el proceso del servicio debe comenzar. No todos los pasos que se describen a continuación se necesitan con todos los clientes, por lo que se puede adaptar este esquema a las situaciones particulares:

disculparse, “arreglar” a la persona con empatía y sintonía, arreglar el problema, dar seguimiento y cumplir sus promesas.

DISCULPARSE

No importa de quien sea la culpa. Los clientes quieren que alguien reconozca que ocurrió un problema y les demuestre interés por sus molestias.

Una disculpa sincera es un reconocimiento personal y profesional de que su cliente no quedó satisfecho o sufrió inconvenientes. Realmente no importa quién, o qué tuvo la culpa.

No le eche la culpa a otros miembros de su empresa. Las evasivas hacia otra parte de su organización, por falla en el servicio simplemente les dicen a sus clientes que ustedes son una serie de departamentos aislados, incluso contrarios, en lugar de un equipo que trabaja con el cliente. No le haga eso a los demás, ni se lo haga a usted mismo.

Para disculparse: Para que las disculpas sean efectivas, deben ser sinceras, personales y oportunas.

- **Sinceras:** Usted, debe ser auténtico en su interés por el cliente.
- **Personales:** Discúlpese de manera personal, “siento que haya tenido un problema”. Recuerde que para el cliente usted representa la municipalidad.
- **Oportunas:** no espere a averiguar primero por qué hay un problema, o cuál es la causa antes de disculparse por el problema.

“ARREGLAR” A LA PERSONA CON EMPATÍA Y SINTONÍA

Escuche con empatía: Antes que nada, los clientes quieren desahogarse. Permita que hablen y escúchelos con empatía. Trate a sus clientes de una manera que demuestre que usted se preocupa por ellos, así como por su problema, recuerde que las personas tienen emociones y sentimientos.

Ofrezca sintonía: los clientes insatisfechos, se sienten maltratados o heridos por una falla en el servicio y lo buscan a usted para que le des un gesto que diga, en una manera apropiada al problema “estoy con usted y quiero solucionar su problema”.

Responder con ira, al sarcasmo con sarcasmo, o ignorar el componente emocional del problema, deja tanto al cliente como al trabajador con un mal sabor; usted, debe reconocer la falla en el servicio o el problema y ser capaz de manejar la recuperación de una manera tranquila, arreglando a la persona y luego debe arreglar el problema.

ARREGLAR EL PROBLEMA

Las personas efectivas para solucionar problemas, sencillamente han aprendido a desarrollar esa habilidad. Para practicar y afinar su habilidad, para solucionar problemas, utilice una estructura de tres pasos: escuchar, investigar y solucionar.

Paso 1: Escuchar

En una situación de solución de problemas, usted escucha por dos razones: para permitir que el cliente descargue su irritación o frustración y para encontrar el verdadero problema.

No interrumpa al cliente cuando usted crea que ya encontró cuál es el problema.

Puede que usted esté en lo correcto, pero puede que no. Escuche hasta que el cliente haya terminado de explicarle su versión. Él se sentirá mejor por dejar salir su historia completa, y usted descubrirá piezas del rompecabezas que ni siquiera se imaginó que faltaban.

Paso 2: Investigar

Haga preguntas acerca de cualquier punto que usted crea no haber comprendido o que necesita ser aclarado. Entonces cuando haya realmente identificado y comprendido con claridad el problema, repítaselo al cliente y agregue “siento que esté pasando por estas molestias, eso me molestaría a mí también”.

Paso 3: Solucionar

Si el problema es uno con el que usted ya ha tratado antes, puede que ya sepa cuál es la mejor solución; en ese caso, utilice el enfoque, “**sentir, sentido, encontrado**”, para presentársela al cliente.

- “Comprendo que usted se pueda **sentir**...”.
- “Otras personas, incluyéndome a mí, nos hemos **sentido** así”.
- “Hemos **encontrado** al que... soluciona el problema”.

DAR SEGUIMIENTO Y CUMPLIR SUS PROMESAS

La recuperación del servicio se necesita, porque un cliente cree que se ha roto una promesa de servicio. Durante el proceso de recuperación, a menudo usted hará nuevas promesas, cuando lo haga, sea realista acerca de lo que podrá o no cumplir. Luego encontrarle y darle solución al problema, se le debe dar seguimiento a pocas horas, días o semanas más tarde, dependiendo del caso, para asegurarse de que las cosas realmente se resolvieron a satisfacción del cliente.