

Q,100--

PE-ELI-220
R744

B. Ufana - I - 16, 290 - 2,010

**“Satisfacción de los usuarios de los servicios prestados
por la Dirección Departamental de Educación
Zacapa del MINEDUC”**
Practica Empresarial Dirigida -PED-

Aura Cristina Roldán Casasola

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo, **Asesor**

Lic. Balbino Chacón Pérez, **Revisor**

Guatemala, noviembre de 2010



Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo
Rector

M. Sc. Alba Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus
Vicerrector Administrativo

M. Sc. Alba Rodríguez de González
Secretaria General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Licda. Claudia Melina Sagastume de Vásquez
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**Licda. Jennifer Andrea Roldán Castro
Examinadora**

**Licda. María Alejandra Valdez
Examinadora**

**Lic. Luis Fernando Tepe
Examinador**

**Lic. Omar Alexander Aldana Portillo
Asesor**

**Lic. Balvino Chacón Pérez
Revisor**



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Scientia in omni re, iusto, adquiere sabiduria"

REF.:C.C.E.E.0005-2010-ACA-A.E.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 22 DE OCTUBRE DEL 2010**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Omar Aldana, tutor y licenciado Balbino Chacón, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN ZACAPA DEL MINEDUC”. Presentada por la estudiante Aura Cristina Roldán Casasola, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00170, de fecha 19 de junio del 2010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.**

Lic. César Augusto Custodio Cohan

Decano

Facultad de Ciencias Económicas

- Carretera a San Isidro, Aldea Acatán Zona 16 - PBX: 2390 1200
- www.universidadpanamericana.edu.gt

Zacapa 10 de abril de 2010

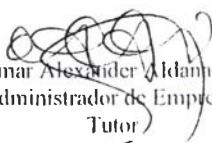
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Lic. En Administración de Empresas (ACA)
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida --PED- del tema **“SATISFACCION DE LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN ZACAPA DEL MINEDUC”** realizada por: **Roldán Casasola, Aura Cristina**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas del Programa (ACA), he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de noventa y ocho puntos (98) de 100 puntos.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lic. Omar Alexander Aldam Portillo
Administrador de Empresas
Tutor

Guatemala, 15 de mayo de 2010

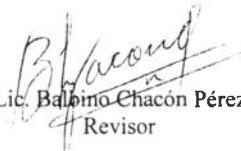
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Lic. En Administración de Empresas (ACA)
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“SATISFACCION DE LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN ZACAPA DEL MINEDUC”**, realizada por: **Roldán Casasola, Aura Cristina**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas del Programa (ACA), he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lic. Balbino Chacón Pérez
Revisor



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 777.2010

La infrascrita Directora del Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante **Roldán Casasola, Aura Cristina** con carné 0913049 aprobó con **ochenta y cuatro (84 pts.)**, el examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día diecinueve de junio de 2010. ———

Para los usos que a la interesada estime conveniente, se extiende la presente en hoja membretada a los veinticinco días del mes de octubre de dos mil diez. —————

Atentamente,


Arq. Vicky Sicupol
Directora
Registro y Control Académico


Vo. Bo. Licda. Alba de González
Secretaria General

Diana Toledo
C.C. Archivo

ACTO QUE DEDICO

A Dios

Por ser mi amparo y fortaleza cuando más lo necesite y por bendecirme al hacer palpable tu amor hacia mí, brindándome este triunfo profesional como respuesta a la petición de mi corazón.

A mis padres

Los seres que más amo, por ser el motor de mi vida, por enseñarme a ser una triunfadora al inculcarme terminar el sueño que con tantas ilusiones empecé. Disfrutemos juntos el sabor de esta victoria que con los sacrificios y comprensión nos sabrá a Gloria. Los amo con todo mi corazón.

A mis hermanos

Carlos y Julio gracias por tener la confianza puesta en mí, por tener siempre las palabras de apoyo cuando las necesite, por saberme motivar cuando quise detenerme, por quererme igual o más de lo que yo los quiero, disfrutemos juntos este triunfo ya que no es solo mío sino nuestro.

Al amor de mi vida

Giovany Pineda, quien me brindó su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante. Su comprensión y paciente espera para que pudiera terminar mi meta son evidencia de su gran amor. ¡Te Amo!

INDICE

Resumen-----	i
Introducción-----	1
Capítulo 1 -----	3
Marco teórico-----	3
1.1. Servicio-----	3
1.2. El cliente o usuario-----	3
1.2.1. Expectativas del cliente-----	5
1.3. Servicio al cliente-----	5
1.3.1. Pasos para lograr eficiencia en el servicio-----	6
1.3.2. Filosofía del servicio al cliente-----	7
1.3.3. Actitud de servicio-----	7
1.3.4. Algunas fallas del servicio-----	9
1.3.5. Metas de calidad en el servicio al cliente-----	10
1.3.6. Actitud del servicio dentro del comportamiento organizacional-----	10
1.4. Satisfacción del cliente-----	11
1.4.1. Indicadores de la satisfacción del usuario-----	12
1.4.2. Principales componentes de la satisfacción del usuario-----	12
1.4.3. Objetivos para la satisfacción del usuario-----	14
1.4.4. Medición de la satisfacción del usuario-----	15
1.4.5. Calidad y satisfacción del cliente-----	16
1.4.6. Calidad total en la satisfacción del cliente-----	17
1.5. Capacitación-----	17
1.5.1. Razones de la capacitación-----	18
1.5.2. Pasos hacia la capacitación-----	19
1.5.3. Evaluación, control y seguimiento de la capacitación-----	23
1.5.4. Efectos de la capacitación en el comportamiento del Recurso Humano-----	26

Capítulo 2 -----	27
Planteamiento del problema-----	27
2.1. Título de la investigación-----	27
2.2. Justificación-----	28
2.3. Objetivos-----	28
2.3.1. Objetivo General-----	28
2.3.2. Objetivos Específicos-----	28
2.4. Alcances y límites-----	29
2.4.1. Alcances-----	29
2.4.2. Límites-----	29
Capítulo 3 -----	30
Metodología-----	30
3.1. Tipo de investigación-----	30
3.2. Sujetos-----	30
3.3. Muestra-----	30
3.4. Instrumentos-----	31
3.5. Procedimiento-----	33
3.6. Diseño de la investigación-----	33
Capítulo 4 -----	34
Aporte-----	34
4.1. Para la institución-----	34
4.2. Para la Universidad-----	34
4.3. Para Guatemala-----	34
Capítulo 5 -----	35
Análisis de resultados-----	35
Capítulo 6 -----	39

RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo identificar si los colaboradores de la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC mejoran su relación hacia el usuario que los visita ofreciendo servicios de calidad.

Se utilizó para ello, un cuestionario dirigido a los usuarios que visitan la institución sujeto de estudio; el cual tuvo un diseño de aplicación de tipo descriptivo y con una muestra de 384 usuarios activos dando como resultado el descontento que existe con los servicios que actualmente se presta la institución.

Por lo antes descrito, que se plantea como propuesta un programa de capacitación enfocado a la atención al cliente, con el cual se busca una mejora en el desempeño en su labor; por parte de los colaboradores, considerando que esta herramienta resulta efectiva si se aplica como corresponde, acompañada de un sistema de monitoreo para prestar óptimos servicios, llenando así estándares de calidad que el usuario solicita de los servicios prestados en la Dirección Departamental de Educación Zacapa.

Introducción

En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más dura y más ruda, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de “dominio personal”, es decir que sean competentes en su trabajo, que brinden servicios de responsabilidad y calidad, sobre todo cuando se trata de la prestación de servicios, donde la atención directa de la satisfacción de las necesidades del usuario es su mayor objetivo.

Ya no es suficiente complacer al cliente o usuario, sino se debe satisfacer de manera óptima sus expectativas (lo que el cliente espera de una empresa, de sus productos y/o servicios) y por tanto este debe ser el objetivo prioritario. La satisfacción del cliente es considerado el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de la empresa.

Por tanto, se debe considerar que la satisfacción del cliente o del usuario, no trata tanto de atender las quejas y reclamos de manera más o menos sistemática, sino de obtener y explotar toda la información que su pueda captar sobre los clientes: sus opiniones, deseos, expectativas y en definitiva poder ofrecerle de manera satisfactoria los servicios. Además, conocer el grado de satisfacción de los clientes, permite trabajar con mayor calidad, de manera coordinada con los empleados enfocados en objetivos comunes.

Tal es el caso de la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC, institución objeto de estudio, en donde lograr las mejoras permanentes en la calidad de la educación, facilitando el servicio educativo y promoviendo la cobertura en todos los niveles, áreas y sectores educativos es su misión.

Es por ello, que de la información recabada por medio de un diagnóstico se pudo establecer la insatisfacción de los usuarios como la problemática de la institución, tomando en consideración que todo el recurso humano que allí labora tiene contacto con el usuario que la visita para satisfacer cualquier necesidad educativa.

Por ello, esta Práctica Empresarial Dirigida –PED- pretende contribuir con dicha institución para fortalecer el grado de satisfacción del usuario, propiciando un programa de capacitación para el personal, enfocado a la atención al público.

La presente investigación es de tipo descriptiva, además se contó con 4 sujetos de análisis a los cuales se les dirigirá un cuestionario, los cuales son: El Director Departamental de Educación de Zacapa, 32 empleados del departamento administrativo financiero, 384 docentes activos y el auditor interno.

Capítulo 1

Marco teórico

1.1. Servicio

Para Fisher “el servicio es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas”, (2003:164)

Rodas, define el servicio “como todas las operaciones, beneficios que se ofrecen en venta o se proporcionan junto con la venta de productos”, (2000:137). Las industrias de servicio varían considerablemente. Los gobiernos ofrecen servicios a través de las cortes, oficinas de empleo, hospitales, agencias de préstamos, servicios similares, departamentos de policía y bomberos, etc.

1.2. El cliente o usuario

De acuerdo con la opinión de Gonzáles y Olivares (1999) toda empresa debe cuidar sus elementos activos, es decir, todo aquello que por su valor, debe protegerse y asegurarse de que no sufra daños ni se reduzca de manera considerable. Dentro de estos elementos activos, dichos autores consideran al cliente como el más importante.

Para Gonzáles y Olivares, el cliente es el único activo que la empresa puede decir que ha adquirido. Es el cliente satisfecho el que va a promover de manera contundente el producto o servicio y provocar que las ganancias aumenten en corto tiempo pero esto es posible si se toma en cuenta que: Un cliente insatisfecho transmite su insatisfacción a otros clientes, pero no por ello deja de ser importante en el proceso de transformación ya que es el encargado de enseñar todas y cada una de las fallas que persisten dentro de la empresa, por último será también quién detecte finalmente las deficiencias existentes en la calidad del servicio. Por eso es importante también escuchar a este tipo de clientes.

Un cliente insatisfecho es una pérdida irreparable para la empresa, si se toma como parámetro y reconoce que su pertenencia como tal es temporal y que queda a despesa de otro competidor dispuesto a adquirirlo.

En tanto que un cliente satisfecho reporta:

- Satisfacción personal.
- Retroalimentación en la propia actitud de servicio.
- Retribución económica.
- Seguridad de permanecer en un mercado cada vez más competitivo.

En eso estriba la diferencia, por ende valorar al consumidor o cliente como lo que realmente es, un miembro activo para la empresa.

Es común que el empleado ajeno a un departamento o área piense que la actitud de servicio al cliente es exclusiva del personal que tiene un contacto directo con el cliente. Falta reconocer que el compromiso y la responsabilidad atañen a todos los trabajadores de la organización, por lo cual para conocer más a fondo quien es el cliente o usuario, se describe a continuación:

- Es una persona y debe ser tratada como tal.
- No depende de nosotros, somos nosotros los que dependemos de él.
- No es la interrupción de nuestro trabajo, es nuestro objetivo.
- Es quien paga nuestro salario, sin el no subsistimos.
- Somos nosotros cuando dejamos de ser proveedores.

La descripción permite reflexionar que dentro de una empresa no importa el área o departamento, todos fungen como proveedores y en determinado momento todos son usuarios.

Existen tres tipos de usuarios básicos, los que se mencionan a continuación:

- a. Usuario externo: Es quien finalmente recibe el producto terminado y quien evalúa y mantiene el bien o servicio.

- b. Usuario interno: Representado por todos los trabajadores que pertenecen a una línea donde se efectúa el proceso de transformación de los productos, por lo que dichos empleados funcionan como clientes y proveedores.
- c. Valor agregado: Para que el servicio sea de calidad se requiere que en la línea de producción el empleado no sólo realice su trabajo a tiempo, sino que también le agregue algo de él mismo. Para favorecer la calidad de sus productos o servicio y la satisfacción del usuario.

1.2.1. Expectativas del cliente

De acuerdo a Berry (2003), las expectativas del cliente desempeñan un papel central para juzgar el servicio que presta una compañía. Los clientes evalúan la calidad del servicio, comprando lo que ellos quieren o esperan, con lo que les parece que reciben. Para ganarse una buena reputación, las compañías tienen que funcionar uniformemente a niveles que los clientes consideren que satisfacen o superan sus expectativas.

Por otro lado, Hoffman y Bateson (2002:124) indican que las expectativas son el punto de referencia que sirve para comparar los encuentros del presente y del futuro, de los servicios.

No obstante lo anterior, indican que existen, cuando menos, tres tipos distintos de expectativas:

- a. El servicio pronosticado, que es una expectativa probable. Refleja el grado del servicio que los clientes piensan probablemente recibirán.
- b. El servicio deseado que es una expectativa ideal. Refleja lo que los clientes quieren, en comparación con el servicio pronosticado, que es lo que probablemente ocurrirá.
- c. El servicio adecuado que es una expectativa mínima tolerable. Refleja el grado de servicio que el cliente está dispuesto a aceptar. Se basa en las experiencias o normas que se van desarrollando con el transcurso del tiempo.

1.3. Servicio al cliente

Berry y Parasuraman (2003:47), consideran que todas las empresas tienen que determinar lo que sus clientes desean, cómo satisfacer esa necesidad o deseo y aún así ganar dinero. Las empresas

deben tomar en cuenta estos factores, para formular sus planes y coordinar operaciones de comercialización. El éxito de cualquier plan de comercialización depende del grado en que se satisfagan las necesidades de los clientes, los desafíos de los competidores y otras circunstancias del mercado.

Así mismo Levitt (2001:81) afirma que: el servicio al cliente constituye una forma de agregar valor al producto y así poder conservar clientes. Según Oliva (2000) es toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa.

Se deduce que de acuerdo a lo indicado por los autores, el servicio al cliente es la forma en que cada empresa ofrece sus productos o servicios y es una característica agregada que puede lograr atraer gran cantidad de clientes, ya que actualmente se está volviendo imprescindible el buen trato que puedan recibir al momento de adquirir un producto o servicio.

1.3.1. Pasos para lograr eficiencia en el servicio

Oliva (2000) propone algunos pasos para lograr eficiencia en el servicio:

- Empeño y dedicación de la dirección. Consiste en involucrar a los altos ejecutivos en los programas de servicio al cliente.
- Conocer al cliente. Consiste en descubrir los gustos y preferencias de los clientes así como todo aquello que no les gusta, expectativas, necesidades, motivos de compra. La mejor forma de descubrirlo según Oliva es preguntando.
- Desarrollo de normas para la instauración de calidad de servicios. Radica en prácticas comerciales específicas tales como un mínimo de llamados telefónicos antes de ser atendido, tiempos de espera establecidos para atender un cliente o reclamo.
- Contratar, adiestrar y retribuir a un buen personal. Consiste en tener un personal competente y calificado para poder llevar a cabo un programa de calidad de servicios. Implica asimismo la delegación de autoridad para la toma de decisiones respecto a la satisfacción del cliente.

- Recompensar los logros del buen servicio. Constituye el incentivo del personal como reconocimiento de un buen desempeño; incluye también la recompensa a los clientes al mostrar buena conducta.
- Permanecer cerca de los clientes. Se refiere al continuo contacto y a la constante investigación por aprender de ellos. Se puede hacer con base en preguntas después de una compra, cuestionarios escritos, concursos para participar en encuestas, reuniones y el establecimiento de un consejo de clientes para que informen sobre sus necesidades.
- Trabajar para mejorar continuamente. Consiste básicamente en el perfeccionamiento del sistema vinculado a la satisfacción del cliente.

1.3.2. Filosofía del servicio al cliente

La filosofía de servicio al cliente es un proceso mental de ir hasta el fondo de los temas; de definir los principios últimos que guían e inspiran la acción (Rodríguez y Escobar, 2001:46)

El servicio al cliente, es una filosofía en que todos los empleados sienten y actúan para crear usuarios satisfechos. El valor agregado en el servicio al usuario no es algo para observar de manera pasiva. Todos sirven a alguien. La responsabilidad es vital, todos son responsables cuando se trata de servir a los clientes, no existe la mentalidad de “no es mi trabajo” servir a los clientes es siempre trabajo de todos.

1.3.3. Actitud de servicio

González y Olivares (1999), definen la actitud de servicio como la creencia (Componente cognoscitivo) y convicción (Componente afectivo), expresado a través del comportamiento (Componente actitudinal). Es necesario que, para que eso suceda, el trabajador tenga una razón suficiente que lo motive a desempeñar una eficiente actitud de servicio, considerando valores humanos y cumpliendo con los objetivos de la empresa.

La actitud de servicio surge de la interrelación de personas vinculadas a una organización (trabajador-cliente).

Para toda organización, el cliente es el elemento fundamental. Darle la prioridad y reconocer su importancia a través del servicio le genera una inmensa satisfacción al cliente como a la organización.

El servicio implica varios aspectos:

- El cuidado que se tenga para detectar las necesidades de los clientes
- El buscar y adoptar las acciones correspondientes para satisfacerlos de la mejor manera
- El trato directo al cliente.
- La actitud positiva ante el trabajo como una manera de realizarse y superarse constantemente cada día, con entrega.

Lo anterior describe el servicio como el conjunto de actitudes que manifiesta la empresa para hacer sentir a sus clientes como parte de la organización. Que lo que hace es para bien de los clientes y que su satisfacción es lo que más importa. Que no surge como obligación, servil, mecánica y estudiada, sino de la propia iniciativa y convicción de que son lo más importante que posee una empresa.

El servicio se percibe, y aunque no se puede cargar ni almacenar, el cliente lo observa en cada uno de los trabajadores emitiendo comentarios que pueden favorecer o no a la empresa. El servicio consiste entonces en evaluar los comportamientos, las razones o motivos que los provocan y de acuerdo a los resultados modificarlos o perfeccionarlos mediante capacitaciones prácticas que respondan a las sugerencias de los clientes.

Como sugerencia la empresa antes de poner a sus trabajadores en contacto con sus clientes debe capacitarlos para que adquieran una actitud positiva ante su trabajo y ante los clientes, ejemplo sonreír, indagar los gustos de estos, sugerir y a nivel general a servir.

La actitud de servicio es una oportunidad para mejorar la percepción del servicio recibido y evaluar y mejorar la actitud ante él. De aquí que sea el cliente el mejor parámetro para evaluar y

mejorar el servicio y lograr que de acuerdo a sus observaciones y sugerencias la empresa aumente su nivel competitivo.

El servicio es el nexo entre las necesidades del cliente y los satisfactores, lo que requiere de un autoconcepto equilibrado con metas definidas y alcanzables, de una actitud positiva ante el trabajo y una satisfacción por el logro de algunas metas y el surgimiento de otras, de esa manera la capacidad del trabajador dará valor agregado a su trabajo poniendo algo más de lo que se le pide.

1.3.4. Algunas fallas del servicio

Según González y Olivares (1999), la mayoría ha pasado un mal rato al enfrentarse con una deficiente o nula actitud de servir. Basta con detenerse tras una larga fila para saber que quien está a cargo es un mal servidor. Aunque como en este caso es evidente el servicio deficiente, detrás del comportamiento del que sirve existen otros factores que influyen en la manera de servir, tales como:

- Apatía: Se refiere a mostrar total desinterés hacia las necesidades e intereses del cliente, mostrarse aburridos ante su trabajo.
- Desaire: Se refleja en aquellas personas que tratan de deshacerse del cliente no prestando atención a su necesidad o problema. Este problema de servicio va muy relacionado con el anterior.
- Frialdad: Es una especie de hostilidad, apatía, precipitación e impaciencia.
- Aire de superioridad: Surge al tratar de dar solución más allá de su necesidad, viéndolo con un aire de protección que genera no sólo el descontento de este. También pierde su predilección.
- Robotismo: El trabajador hace que su cliente cumpla con el mismo programa, los mismos movimientos y consignas, sin ninguna muestra de atención individual.
- Reglamento: Colocar las reglas organizacionales por encima de la satisfacción del cliente, es la mejor manera de observar el orden y perder la empresa. ¿Por qué aferrarse a las reglas de la institución sin, por lo menos saber si estas normas aún están vigentes? Hay

que aprender a ser flexibles e involucrarse de tal manera con los clientes que no solo se atiendan, sino que incluso, se defiendan mejor de lo que lo haríamos con nosotros mismos.

- Evasivas: Es la mejor manera de deshacerse de un buen cliente y despertar en él todos los sentimientos negativos de que sea capaz. También funciona como un buen medio para deslindar la responsabilidad de hacer un buen trabajo y así convertirlo en el trabajo de otro, porque si al ser evasivo no lo han despedido, al final no será necesario si la empresa pronto desaparecerá.

1.3.5. Metas de calidad en el servicio al cliente

Los clientes o usuarios según Hellriegel, Slocum y Woodman (1999), representan el único juez de la calidad del servicio. El cliente o usuario evalúa el servicio comparando lo que recibe con lo que desea, por lo que las metas de servicio de los clientes las clasifican en cinco categorías:

- Confiabilidad: La capacidad de realizar el servicio prometido en forma segura, exacta y permanente.
- Tangibles: La apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- Sensibilidad: La disposición a ayudar a los clientes y proporcionar servicio rápido.
- Seguridad: El conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad para difundir confianza y seguridad.
- Empatía: Proporcionar atención eficaz e individualizada a los clientes

1.3.6. Actitud del servicio dentro del comportamiento organizacional

González y Olivares (1999), admite que el origen del servicio está dentro de la administración. Al inicio era solo un subtema pero se convirtió en un elemento organizacional tan importante que actualmente es una estrategia para la calidad misma.

Para entender el servicio relacionado con la calidad el autor sugiere apoyarse en la psicología para atender temas como:

- Actitudes.
- Comprensión del proceso de motivación trabajador - cliente.
- Personalidad que explique lo que ocurre en el trabajador.

Estos temas, como otros, deben partir de diseñar cursos de capacitación y campañas de comunicación interna para promover una cultura organizacional orientada al servicio.

La naturaleza misma del servicio implica, al hablar de una relación comercial, un fuerte apoyo en el manejo de la comunicación y la negociación.

Cada cultura organizacional parte de una misión, es decir de una razón de ser de la organización, para alcanzarla se desarrollan estrategias, aparece la comunicación como un medio indispensable para desarrollar cualquier plan, su importancia se incrementa en las culturas que asumen una cultura de calidad y de servicio como punto de referencia.

1.4. Satisfacción del cliente

Muchas son las definiciones dadas a la palabra satisfacción, sin embargo la mayoría de los autores coincide en que la satisfacción está fuertemente ligada a un sentimiento de agrado, placer o gozo como resultado de lo que hace. A continuación se exponen algunas de estas definiciones para ampliar y comprender mejor el concepto.

Según Kotler y Armstrong (2003:10), “La satisfacción del cliente con la compra depende del funcionamiento del producto o servicio en relación con las expectativas del consumidor.

Un cliente puede experimentar varios grados de satisfacción. Si el funcionamiento del servicio no concuerda con las expectativas del cliente, éste se sentirá insatisfecho, pero si el funcionamiento concuerda con sus expectativas, se sentirá satisfecho, y si el funcionamiento supera sus expectativas, el cliente se sentirá plenamente satisfecho”.

Schiffman y Kanuk (2005:14) indican que la satisfacción del consumidor “es la percepción que tiene el individuo sobre el desempeño del producto o servicio en relación con sus expectativas. Un consumidor cuya experiencia esté por debajo de sus expectativas quedará insatisfecho”

Por su parte Guiltinan, Paul y Madden (1998:6) dicen que “para lograr la satisfacción del cliente, una organización tiene que ofrecer calidad en sus bienes y servicios. La calidad representa todas las dimensiones del producto o servicio ofrecido que termina en beneficios para el cliente”. Este autor define ocho dimensiones de calidad para suministrar el nivel de satisfacción: desempeño, características, confiabilidad, conformidad, durabilidad, servicio, estética y calidad percibida.

1.4.1. Indicadores de la satisfacción del usuario

Para medir la satisfacción del cliente es necesario determinar los indicadores donde el cliente fija su atención, sean estos del producto, servicio, infraestructura etc.

A continuación se detallan algunos de estos indicadores:

- Cumplimiento de expectativas.
- Actitud del personal. Habilidades del personal.
- Dimensión de calidad del servicio en atributos.
- Factores de influencia.
- Servicio esperado.
- Servicio percibido.

1.4.2. Principales componentes de la satisfacción del usuario

a) Comportamiento

Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) describen el comportamiento como las tendencias duraderas de pensamientos, sentimientos, creencias, actitudes y conductas dirigidas hacia personas, grupos, ideas, temas u objetos específicos. (Visión, misión) Reflejan los antecedentes y las diversas experiencias del individuo mediante la interacción de los sentimientos, la cognición y las tendencias del comportamiento en relación a los objetivos o metas a alcanzar.

Para ser más descriptivos, Werther y Davis (2000), afirman que las actitudes reflejan la forma en que una persona reacciona frente a algo pues a su parecer las actitudes están cubiertas de componentes cognoscitivos (Lo que piensa), afectivos (Lo que siente) y conductual (Tendencia a manifestar sus emociones y pensamientos).

Para Werther y Davis, indican que las actitudes tienen cierto ingrediente genético, y a la vez suelen ser instintivas y espontáneas pero se moldean de acuerdo a los padres, maestros, amigos, es decir a las influencias ambientales.

b) Percepciones

Para Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) la percepción es un proceso psicológico mediante el cual las personas seleccionan información del ambiente y la organizan para responder a una situación específica de la realidad en la que en esos momentos se encuentra.

La percepción incluye ciertos procesos mentales que implican experiencias previas, procesamientos de la realidad, valoraciones, educación; es decir, aspectos internos y externos, que la persona en un proceso psicológico elabora para comprender, interpretar y darle sentido al mundo, a su entorno y realidad.

Además señalan que las personas reciben estímulos del ambiente a través de los sentidos. En algún momento específico la persona presta atención a ciertos aspectos del medio y deja pasar otros. La interpretación que hace a los estímulos conduce a una respuesta, sea manifiesta (acciones) o encubierta (motivación, actitudes, sentimientos) o ambas. La forma en que las personas interpretan lo que perciben varía en forma notable.

Las diferencias entre las percepciones ayudan a explicar porqué las personas se comportan en forma distinta entre la misma situación.

c) Patrones del comportamiento

Según Chiavenato (2000), las necesidades producen diversos patrones de comportamiento, aunque varían de persona a persona, los patrones, en esencia, son los mismos para todas las personas. Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de muchas variables entre ellas la escuela, profesión, política, trabajo, grupos religiosos, familia.

Hay que reconocer que todas las personas son diferentes por lo que las necesidades cambiarán de un individuo a otro, produciendo diversos patrones del comportamiento, por lo que es necesario, identificar los factores que provocan la satisfacción de dichas necesidades, tomando en consideración sus diferentes características, según Chiavenato.

Cualquier ser humano para sentirse bien, en relación a la labor que realiza, debe estar motivado. Cada vez que aparece una necesidad, se rompe el estado de equilibrio del organismo y se produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento de agresión, apatía y reflexión, mismo que al ser comprendido y orientado puede responder a lograr o no satisfacer la necesidad.

Cuando la necesidad ya ha sido superada el comportamiento tiende a cambiar, de un comportamiento agresivo o apático, surge un comportamiento relajado, motivado, satisfecho, caso contrario agravar más la frustración y provocar alteraciones más serias en el comportamiento.

1.4.3. Objetivos para la satisfacción del usuario

La investigación que pretenda la satisfacción del usuario tiene que apuntar a estos cuatro objetivos:

- Determinar los rasgos básicos de rendimiento que dan como resultado la satisfacción del cliente.
- Evaluar el desempeño de los trabajadores de la organización y de su competidor principal.
- Establecer las prioridades y adoptar las medidas para corregir los problemas.
- Monitorear y evaluar los progresos.

1.4.4. Medición de la satisfacción del usuario

Zearreta (2002:79), define la medición de la satisfacción del cliente como “el resultado interno, intelectual, que cada cliente realiza cuando pone en relación el rendimiento o resultado obtenido por el uso de nuestros productos o servicios (beneficios percibidos), con la expectativa que tenía respecto a lo que se iba a conseguir (beneficios esperados).

De acuerdo con Facundez y Carrasco (2002:46), la opinión de cada uno de los clientes es el único método que demuestra cuánto esfuerzo debe destinarse a cada área de la empresa. El mismo autor opina que es necesario que desde el primero hasta el último miembro de la organización, estén convencidos de la conveniencia y necesidad de escuchar al cliente.

Sherman y Bohlander (1999), recomiendan que debido a que muchos de los parámetros que se pretenden medir son intangibles, se utilicen escalas que ayuden a cuantificarlas, lo que permite que puedan ser comparados, por ejemplo con la competencia y visualizarlos como tendencias. Cuando el grado de satisfacción del cliente alcanza un 100% se determina que los beneficios percibidos igualan a los beneficios esperados. De igual forma la utilización de las escalas depende de lo que se desee medir.

Para cada calificación que los clientes determinen según la percepción de la calidad, se les asigna una valorización cuantitativa que es la que reflejará el grado de satisfacción de los mismos. Esto permitirá que los parámetros reflejen las tendencias de lo que se quiere medir.

1.4.5. Calidad y satisfacción del cliente

Según Guiltinan (1997), el grado de satisfacción del comprador con un producto es la consecuencia de la comparación que ese comprador hace entre el nivel de beneficios percibidos que ha recibido después de consumir o utilizar un producto y el nivel de beneficios esperados antes de la compra.

Si después de hacer una compra y utilizar ese producto, un cliente cree que el bien o servicio ha colmado sus expectativas, el resultado es la satisfacción; en caso contrario, se produce la insatisfacción.

De acuerdo a lo manifestado por Guiltinan (1997), con el paso del tiempo, la repetición de experiencias satisfactorias amplía el nivel general de satisfacción del cliente y le permite desarrollar expectativas claras acerca de lo que espera en el futuro. La satisfacción del cliente produce dos grandes beneficios: mayor lealtad y una comunicación verbal positiva cuando los clientes cuentan a otros su experiencia.

Para lograr la satisfacción del cliente, según Guiltinan (1997:6), una organización tiene que ofrecer calidad en sus bienes y servicios. La calidad representa todas las dimensiones del producto ofrecido que termina en beneficios para el cliente. En ocasiones, la palabra valor se utiliza alternativamente con la de calidad. En su forma habitual, se considera que el valor representa la calidad relativa de una oferta atractiva en la que cuenta el precio del producto.

El término calidad se suele entender con el significado de productos libre de defectos. Esta visión tradicional de la calidad orientada hacia la fabricación se ha ampliado considerablemente en los últimos años. Hoy en día, alta calidad significa clientes complacidos, actitud que va más allá de simplemente protegerlos contra las molestias. (Guiltinan, 1997).

1.4.6. Calidad total en la satisfacción del cliente

Para Martín (1992), la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa están estrechamente ligadas a la calidad del producto y del servicio. La buena calidad produce mayor satisfacción de los clientes, al tiempo que justifica los precios más altos y, con frecuencia, disminuye los costos. Por tanto, los programas para mejorar la calidad suelen elevar la rentabilidad. Los conocidos estudios del impacto en la utilidad de las estrategias mercadotécnicas arrojan una gran correlación entre la calidad relativa del producto y la rentabilidad. La tarea de mejorar la calidad del producto y del servicio debe ser prioritaria para la empresa.

Algunas definiciones de calidad, serían lo que produce un uso adecuado, lo que se ciñe a los requisitos y lo que carece de variaciones. La Sociedad Americana para el Control de la Calidad define el término calidad como el total de rasgos y características de un producto o servicio que repercute en su capacidad para satisfacer necesidades, sean tácitas o implícitas. Ésta es una definición de calidad que, con calidad, gira en torno al cliente. (Martín, 1992).

1.5. Capacitación

Generalmente y como es poco común en muchos textos, lo primero es buscarle la respuesta a la interrogante ¿Qué es capacitación? Muchos autores han definido la capacitación de distintas maneras, sin embargo, aquí se hace alusión a varias de ellas por considerarse complementarias o aclaratorias entre sí, y porque sus enfoques o descripciones involucra componentes que pueden ser identificados para posteriormente ser analizados y de esa manera interiorizar, comprender y dominar el concepto.

La primera de las definiciones es la escrita por Chiavenato (1996) quien define la capacitación como una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Otra definición más limitada pero no por eso menos importante es la expuesta por González y Olivares (1999), quienes la describen como el conjunto de actividades cuya finalidad es proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del trabajador en todos los niveles, para desarrollar mejor su puesto.

Los Factores que intervienen dentro del concepto de capacitación son: Recurso humano, actividad sistemática, planificación, integración, adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades, actitud y aptitud del trabajador, hábitos, cultivo de la inteligencia, educación de voluntad. Cabe resaltar que la capacitación se considera una de las mejores inversiones y una fuente de bienestar para el recurso humano, sin embargo, muchas de las organizaciones le restan importancia y otras la enfatizan más hacia el personal ejecutivo que al operativo, a sabiendas que ambos la requieren para su actualización, desarrollo y desempeño profesional.

1.5.1. Razones de la capacitación

Los motivos que justifican la necesidad de capacitar al personal se han dividido en dos grandes niveles, de acuerdo a (autor)

- a. Motivo organizacional. La capacitación es una respuesta para que las organizaciones se actualicen y hagan frente a los desafíos, retos y cambios que se suscitan constantemente asimismo, al objetivo de hacerse más competitivas y productivas, es decir, existe una estrecha relación entre lo que es la organización y lo que quiere lograr y esa relación es posible fortalecerla a través de capacitar constantemente al recurso humano y de su orientación hacia lograr los objetivos planteados y responder a las exigencias de los cambios y retos de las organizaciones.
- b. Motivo del recurso humano: es una oportunidad para desarrollarse y profesionalizarse pero también para actualizarse y prepararse para responder a los cambios que exige la organización buscando por medio de ella hacerla competitiva y productiva.

1.5.2. Pasos hacia la capacitación

Según Rodríguez (2000), el objetivo fundamental de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, por tanto, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, que sean sistemáticos y eficaces aunque las áreas sean amplias y comprendan niveles que van desde la inducción al desarrollo ejecutivo.

La capacitación, es un recurso necesario para un desempeño eficaz en el puesto, pero también una oportunidad de desarrollo y bienestar personal para el trabajador. Sin embargo, para que la capacitación sea efectiva es necesario tomar en cuenta los siguientes pasos:

a. Detectar las necesidades de capacitación

Según Wendell (1986), el primer paso consiste en realizar un diagnóstico o análisis organizacional de la persona y las funciones, para detectar las necesidades de los trabajadores en relación al desempeño del puesto en el cual se encuentran. De esa manera la empresa no corre el riesgo de equivocarse y aprovecha al máximo la inversión de lo que implique la capacitación evitando, por supuesto, que se convierta en un gasto innecesario.

Este tipo de diagnóstico o análisis organizacional, Wendell lo describe como el examen o evaluación realizada a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, requiere de capacitación y en qué aspecto en concreto. La capacitación debe ser congruente y armónica con las metas (visión-misión), los planes estratégicos y los resultados de la planeación para el desarrollo de los recursos humanos.

Respecto al diagnóstico o análisis de la persona, este autor lo define como las evaluaciones realizadas a los empleados individuales en sus distintos factores de personalidad (habilidades, aptitudes, capacidades, conocimientos, etc.). Para ello, se debe partir de la formulación de las siguientes preguntas ¿a quién se necesita capacitar? ¿En qué aspecto? ¿Para qué? y ¿qué clase de capacitación se necesita?

La información se obtiene a través de encuestas, entrevistas o buzones de sugerencias. Posteriormente los datos se comparan con las funciones, perfil y profesión requeridos por el puesto, y la visión y misión de la empresa.

Otro aspecto citado consiste en el análisis de tareas, el cual a su parecer define como la acción de analizar la importancia y rendimiento de las funciones asignadas al personal para verificar si es necesario o requerido que se incorpore a las capacitaciones, muchas veces ofertadas por otras organizaciones y que pueden parecer interesantes y beneficiosas pero no necesarias para el personal.

Por último señala que para determinar el tipo de capacitación se debe tomar en cuenta el tiempo, el ámbito general o específico y la situación laboral.

Otro de los especialistas, en relación al tema en cuestión es Dessler (1992), quien considera que dentro de las técnicas que pueden emplearse para determinar las necesidades de capacitación están: la observación directa, entrevista, encuesta y análisis de problemas valiéndose de lluvia de ideas, ley de Pareto, evaluaciones psicológicas y evaluaciones de desempeño. Esto último lo confirma Chiavenato (1999) cuando dice que un medio adecuado para diagnosticar las necesidades de capacitación es la evaluación del desempeño pues es el medio que descubre la forma en que los empleados vienen ejecutando sus labores y la forma en que deberían realizarlo.

b. Identificación de recursos

El segundo paso. En el proceso de capacitación, de acuerdo con Wendell (1989) consiste en identificar los recursos con que cuenta la organización para acceder a ellos y ponerlos en marcha en el programa de capacitación, entre los que cita los recursos financieros, humanos, institucionales y materiales.

Para identificar los recursos se pueden utilizar varias técnicas tales como:

- Instrucciones directas sobre el puesto, rotación del puesto y relación experto aprendiz.
(aplicaciones internas)

- Conferencias, películas, videos, audiovisuales; simulación de condiciones reales, sociodramas, estudio de casos, instrucción programada, sensibilización. (aplicaciones externas)

c. Integración de un plan de capacitación

Es considerado el tercer paso en el proceso de capacitación. Wendell (1989), considera que la planeación de los recursos humanos y el desarrollo del personal deben centrar su atención en el desarrollo formal de dichos recursos en relación a las funciones del puesto, la cultura organizacional y la misión y visión de la organización. Por tanto considera debe hacerse énfasis en:

- Establecer y reconocer requerimientos futuros.
- Asegurar el suministro de participantes calificados.
- El desarrollo de los recursos humanos disponibles.
- La utilización efectiva de los recursos humanos actuales y futuros.

Este tipo de planeación formal, del recurso humano, asegura o permite a la empresa contar con el número correcto de empleados, el tipo correcto de personas y asegurar el desempeño eficaz y efectivo de las funciones, en el tiempo preciso, según los puestos contemplados.

Hoy día se requiere de la preparación, técnica, humana y científica, de personas con capacidad de realizar una sucesión organizada de puestos, unidos unos con otros dentro de la organización. Por lo que se establece que un plan de capacitación debe contemplar entre otras cosas: Plan de reemplazo, plan de sucesión, plan de carrera.

- Plan de reemplazos: Esta es la actividad más común de la planeación de los Recursos Humanos. Esta actividad se relaciona con el reclutamiento, promoción y la transferencia, para ocupar puestos cuyas vacantes se han de producir. Aquí se toman en cuenta edades, problemas de salud, otras causas de desgaste laboral. La utilización mayor de la planificación de reemplazos es en posiciones administrativas o de alta capacitación.
- Plan de sucesión: denominamos plan de sucesión al sistema que tiene los siguientes objetivos:

- ✓ Tener preparados a los relevos necesarios para las posiciones de conducción de la organización.
- ✓ Planificar adecuadamente la necesaria capacitación de los sucesores.
- Plan de carrera: el plan de carrera es muy importante para quienes poseen habilidades gerenciales, porque esto ayuda a maximizar su contribución potencial a los objetivos organizacionales; permite soportar altos valores de cambio organizacional, las presiones y el estrés ocasionados por el trabajo.

Los aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de realizar el diseño de una planeación de la capacitación son:

- Selección de las actividades de capacitación.
- Nivel de profundidad de la capacitación. Si es para la formación, integración, complementación o de especialización.
- Definir la población objetivo, características de los participantes, conformación de grupos.
- Nivel de conocimientos previos necesarios.
- Definir si va a ser una capacitación interna o externa (instructores).
- Selección de instructores.
- Definir el cronograma, para efectos de las partidas presupuestarias.
- Definir la metodología de la capacitación: instrucción en el centro de capacitación, rotación de puestos, pasantías, aprendizaje en el puesto, visitas a otras empresas, trabajo junto a un experto, etc.

Adicional a los aspectos antes señalados podemos de igual forma elaborar una hoja de trabajo para diseño de la capacitación.

d. Ejecución de programas de capacitación

Un cuarto paso del proceso de capacitación señalado por Wendell (1991), consiste en tomar en consideración varios lineamientos dentro del programa de capacitación. Como son: nombre de la actividad, objetivos generales y específicos, contenidos, metodología, duración, participantes, lugar, horario, instructor, bibliografía, recursos, costo y evaluación.

1.5.3. Evaluación, control y seguimiento de la capacitación

De acuerdo con Harris (1992), la evaluación, control y seguimiento de la capacitación, son procesos que fortalecen las diferentes técnicas de capacitación desde el inicio del programa hasta que finaliza. Entre los distintos modelos de evaluación de capacitación Harris señala los siguientes:

a. Modelos de evaluación

- Evaluación de los procesos: La cual examina los procedimientos y las tareas implicados en la ejecución de un programa o de una intervención de capacitación.
- Evaluación de los impactos: es más exacta y se centra en los resultados de largo alcance del programa o en los cambios o mejoras al estado de la actividad.
- Evaluación de los resultados: Se usa para obtener datos descriptivos en un proyecto o programa y para documentar los resultados a corto plazo.

b. Métodos de evaluación de la capacitación

Al respecto, Harris señala, los distintos métodos que existen para la evaluación de la capacitación:

- Programas de evaluación integrados a las sesiones de capacitación: se realiza a través del monitoreo de las actividades grupales y el conocimiento manifestado durante los ejercicios de simulación e interacción.
- Actividades domésticas o sesiones de capacitación: se aplica en forma de libros de preguntas y respuestas que luego pueden ser revisados y evaluados por los capacitadores.
- Llenado de formatos de evaluación al final de cada sesión.
- Monitoreo y reporte sobre las sesiones por parte de los administradores del sitio de capacitación.
- Monitoreo sobre el desempeño del personal durante la jornada de evaluación.

c. Retroalimentación

Harris señala que una buena forma de determinar que tan apropiados son los métodos y estilos de capacitación y que pueden dar una idea precisa de donde puede ser necesaria una mayor capacitación, es la de interrogar al personal mismo. Esto puede hacerse formalmente al final de las sesiones de capacitación mediante el llenado de cuestionarios o monitoreo de indicadores que puedan medir el impacto de la capacitación en los asistentes. Estos instrumentos deben incluir, entre otros, aspectos como:

- Conveniencia y confort del sitio donde se realizó la capacitación
- Facilidades de la capacitación, la duración de las sesiones, los recesos y las oportunidades de formular preguntas.
- Relevancia del material presentado y área en la que el personal considere que requiere mayor información o práctica.
- Estilos y métodos de capacitación empleados -qué resultó efectivo y qué no al transmitir la información.
- Autoevaluación integral de conocimiento en las responsabilidades encomendadas.
- Sugerecias para mejorar sesiones futuras de capacitación.

Para acceder de manera fiel y verídica a la recolección de los datos, los capacitadores deben mantener una comunicación continua con el personal o contar con otras personas para que durante los recesos y al inicio y final de cada sesión, conversen con algunos de los participantes y determinen, mediante el uso de algunas estrategias, las lagunas de conocimiento, inconvenientes o aciertos que tengan los asistentes o haya manifestado el capacitador, para posteriormente poderlas corregir y mejorar las capacitaciones.

d. Evaluaciones independientes

En el párrafo anterior se hacía referencia a este tipo de evaluaciones de parte de personal independiente al proceso de capacitación. La estrategia puede ayudar a identificar en qué áreas se pueden introducir mejoras. Este método debe de emplearse siempre que sea personal externo

contratado y no del organismo que se hace cargo de la capacitación, así como en algunas sesiones en los niveles inferiores cuando se utilice un método en cascada.

e. Evaluación del desempeño

Se refiere a la forma de medir los resultados para mejorar el desempeño del personal incorporado a la empresa, con el fin de clasificar o capacitar a dicho personal y sirve de base para la toma de decisiones.

El desempeño de una persona se mide en referencia a las funciones del puesto que ocupa. El objetivo es entonces, que los empleados desempeñen de manera eficaz y efectiva a los requerimientos de los puestos que ocupan dentro de la empresa, lo cual puede ser medible mediante evaluaciones de monitoreo continuo o periódico.

La evaluación del desempeño ofrece, a la gerencia de Recursos Humanos, la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida.

Esta importante actividad, de evaluación del desempeño, se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para otras gestiones como por ejemplo el aumento de sueldo, asignación de gratificaciones, promociones y despidos, capacitaciones, ascensos, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa, etc.

En síntesis, la evaluación del desempeño puede usarse con dos fines: calificativo y de desarrollo, lo que implica un ciclo que abarca las siguientes etapas:

- Primera etapa: acordar (no imponer) con cada colaborador los objetivos que debe alcanzar en el siguiente periodo de trabajo (puede ser un semestre o año), los cuales pueden definirse como resultados concretos, medibles, con límites de tiempo y con condiciones por lograr.
- Segunda etapa: definir los indicadores a observar respecto al comportamiento de cada colaborador en relación al trabajo encomendado.



- Tercera etapa: Acompañarlo durante la marcha asesorando aquello donde requiera apoyo, mejorar sus habilidades, reconocer su buena actuación y fortalecer su autoestima.

f.- Algunas recomendaciones en el proceso de evaluación del desempeño

Harris recomienda que para evitar incurrir en errores al momento de la evaluación del desempeño es necesario tomar en cuenta que hay que:

- Trazar los objetivos del período antes de realizar la evaluación del desempeño. Esto hace más subjetiva la evaluación y evita molestias y resentimientos.
- Establecer con claridad los objetivos, los indicadores, las metodologías y los criterios a evaluar para conocer los resultados e impacto.

1.5.4. Efectos de la capacitación en el comportamiento del recurso humano

Chiavenato (1994) afirma que dentro de los beneficios que genera la capacitación en el comportamiento humano están:

- a. Adquisición y actualización de conocimientos: incluye información genérica referente al trabajo, información acerca de la empresa, clientes, productos, servicios, la organización, políticas, procedimientos, reglamentos etc. o cambios en la estructura o nuevos descubrimientos, según sea el caso.
- b. Desarrollo de habilidades: Es una capacitación orientada al desarrollo de las habilidades requeridas por las tareas y operaciones a ejecutar, según sea el puesto de trabajo.
- c. Desarrollo o modificación de actitudes: se refiere a capacitaciones dirigidas a formar en los colaboradores o colaboradoras los comportamientos y valores requerido por el puesto y cultura organizacional establecida por la organización.

En síntesis, la capacitación va orientada a formar al personal en el desarrollo de competencias o habilidades conceptuales, técnicas y humanas requeridas por el puesto o profesión.

Capítulo 2

Planteamiento de Problema

Toda institución, independientemente del servicio que preste debe preocuparse por brindar una atención adecuada al usuario; en este caso, la Dirección Departamental Educación Zacapa es una institución cuya actividad fundamental se basa en la prestación de servicios, de ahí la importancia de mejorarlos y pretender su calidad.

El Ministerio de Educación mediante la descentralización de los servicios ha creado las Direcciones Departamentales de Educación con el propósito de eficientizar los servicios a la población. Con el pasar de los días las acciones se han desviado debido a la falta de estrategias que las orienten a la visión y misión planteadas por el Ministerio de Educación “MINEDUC”.

Luego de evaluar a través del diagnóstico las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) la situación en la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC, se logró determinar el esquema de Causa-Efecto, lo que permitió establecer que la insatisfacción de los usuarios es la mayor problemática de la institución, tomando en consideración que todo el recurso humano dentro de la institución tiene contacto con el usuario que visita la Dirección Departamental para satisfacer cualquier necesidad educativa.

Por lo anterior, se hace necesario identificar cuál es el grado de satisfacción de los usuarios generado por los servicios que reciben de los departamentos de la institución objeto de estudio. Se ha evidenciado que para lograr el objetivo algunas organizaciones utilizan estrategias de capacitación del recurso humano para mejorar el servicio al cliente o usuario, mejorando su productividad y competitividad.

2.1 Título de la investigación

“Satisfacción de los usuarios de los servicios prestados por la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC”

2.2 Justificación

La competitividad no es un concepto reservado únicamente a las empresas del sector privado, pues las condiciones actuales también han llevado a las instituciones del sector público a buscar mayores niveles de eficiencia en su gestión, teniendo como objetivo fundamental la satisfacción de los usuarios, ya que es la óptima sensación que un usuario o cliente percibe al adquirir un servicio de calidad.

Es por ello, que este estudio parte de la problemática de la insatisfacción del usuario, pues actualmente hay alta demanda para el Sistema de Quejas de la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC, de usuarios insatisfechos, lo que provoca desgaste de la institución y problemas con personal del sindicato, tomando en consideración las información proporcionada por la encargada del sistema de quejas de la institución. (Ver anexo 1 pag. 86)

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general

- Determinar el grado de satisfacción de los usuarios generado por la prestación de servicios de la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC

2.3.2 Objetivos específicos

- Identificar cómo evalúan los clientes la calidad del servicio que demandan y cómo perciben la atención del personal de la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC.
- Conocer las características que los usuarios requieren de los servicios prestados en la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC.
- Establecer los factores que inciden negativamente en la prestación de los servicios de la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC.
- Determinar los criterios e indicadores pertinentes en un plan de capacitación dirigido al servicio y satisfacción del cliente o usuario.

- Elaborar un programa de capacitación como estrategia que permita al recurso humano mejorar el servicio y satisfacción del usuario de la institución.

2.4 Alcances y límites

2.4.1 Alcances

Espacial

Se realizó el análisis de la satisfacción de los usuarios generada por los servicios prestados por la Sección de Recursos Humanos del Departamento Administrativo Financiero de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa MINEDUC, con domicilio en 3ª calle entre 14 y 15 Ave. Zona 1, Zacapa, Zacapa.

Temporal

El proyecto de estudio se realizó del 25 de julio de 2009 al 10 de abril de 2010.

Teórica

Las referencias bibliográficas se utilizaron para documentar la presente investigación, para dar soporte al marco teórico, siendo este la base para desarrollar la propuesta, entre ellas: Wherther y Davis, Chiavenato y González y Olivares

2.4.2 Límites

La institución tiene un presupuesto asignado, por lo tanto no obtiene ingresos propios de los servicios que prestan y debido a ello no se puede realizar un análisis financiero, ya que según el Decreto 101-97 Ley Orgánica del Presupuesto, artículo 8 donde indica que el Ministerio de Finanzas Públicas, consolidará los presupuestos institucionales y elaborará el presupuesto y las cuentas agregadas al sector público.

Capítulo 3

Metodología

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación fue de tipo descriptiva, la que Achaerandio (1995: 18-19) define como “aquella que estudia, interpreta y refiere lo que aparece (fenómenos), y lo que es (relaciones, correlaciones, estructuras, variables independientes y dependientes, etc.)”.

3.2. Sujetos

Para realizar este estudio se tomaron en cuenta como sujetos de investigación guatemaltecos, hombre y mujeres con las siguientes características:

- El Director Departamental de Educación
- Treinta y dos (32) empleados del Departamento Administrativo y Financiero de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa del MINEDUC, que laboran en las secciones de Recursos Humanos, Compras y Financiera, tomando en consideración que a este departamento asisten con mayor frecuencia los docentes.
- Trescientos ochenta y cuatro (384) usuarios de los servicios de la Dirección Departamental de Educación Zacapa MINEDUC, que es este caso serían los docentes activos que laboran en el departamento de Zacapa, ya que los docentes jubilados realizan sus trámites directamente en las oficinas de la ciudad capital.
- Auditor Interno de la Dirección Departamental de Educación.

3.3. Muestra

Para el cálculo de la muestra se aplicó la fórmula para poblaciones infinitas, presentada por Fisher y Navarro (2002), que se indica a continuación.

Tabla No. 1

Fórmula para obtener la muestra de usuarios de la
Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC

Z =	Nivel de confianza aceptado 95% = 1.96
p =	Variabilidad negativa (0.50)
q =	Variabilidad positiva (0.50)
e =	Error de estimación (0.50)
n =	Tamaño de la muestra a determinar
$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$	

Fuente: Fisher y Navarro (2002)

Desarrollo de la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.5)(0.5)}{(0.0025)}$$

$$n = \frac{0.09604}{0.0025}$$

$$n = 384 \text{ docentes activos}$$

3.4 Instrumentos

Los instrumentos utilizados para la recopilación de los datos que fundamentan la presente Práctica Empresarial Dirigida –PED- fueron:

- Entrevista dirigida al Director Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC

Entrevista con una serie de diez (10) preguntas con valoración cualitativa; que persigue conocer información relacionada al proceso evaluar la situación de la institución respecto al sistema de calidad en los servicios prestados. (Ver anexo No. 2)

- Cuestionario dirigido a empleados de la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC

Cuestionario con una primer parte de cinco (5) preguntas de información general del empleado, y una segunda parte con ocho (8) preguntas con valoración cualitativa y tres (3) preguntas de respuesta múltiple, que permiten conocer su percepción sobre el sistema de calidad en los servicios que ellos mismo prestan. (Ver anexo No. 3)

- Cuestionario dirigido a usuarios de la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC

Cuestionario con una primer parte de cinco (5) preguntas de información general del usuario, con el fin de conocer las características personales del mismo. Y una segunda parte con doce (12) preguntas con valoración cualitativa y una (1) pregunta de respuesta múltiple, que permiten conocer su percepción sobre el sistema de calidad en los servicios que reciben de la institución objeto de estudio. (Ver anexo No. 4)

- Entrevista dirigida a Auditor Interno de la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC

Entrevista conteniendo cuatro (4) preguntas de respuestas abiertas, con el fin de conocer que tan factible es la realización de un análisis financiero dentro de la institución. (Ver anexo 5)

3.5 Procedimiento

Para la realización de la presente Práctica Empresarial Dirigida fue necesario desarrollar los siguientes pasos:

- Se elaboró el cuestionario dirigido al director departamental de la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC, para hacer un diagnóstico de la situación actual de la institución.
- Se aplicó el instrumento de diagnóstico al director departamental y a los colaboradores de la institución.
- Se tabularon los datos, obteniendo como resultado el diagnóstico de la problemática presentada en la institución.
- Se elaboró el cuestionario para fundamentar la problemática diagnosticada.
- Se aplicó el instrumento.
- Se ordenó, clasificó y tabuló los datos obtenidos.
- Se presentó y analizó los resultados en gráficas, se analizaron e interpretaron los resultados.
- Se redactaron las conclusiones según la interpretación y análisis de la información recolectada en los instrumentos.
- Se presentó la propuesta considerando las conclusiones obtenidas después del análisis de los resultados y las conclusiones realizadas.
- Se presentó la ejecución de la propuesta con la cual se responde a los resultados determinados en la investigación y conclusiones realizadas.
- Presentación del informe final PED II, al tutor para las correcciones y aprobación.
- Entrega del informe final PED II.

3.6 Diseño de la investigación

El diseño de esta Práctica Empresarial Dirigida se considera mixto, o sea una mezcla entre documental y de campo, ya que se consultaron libros de textos y visitas a la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC a través de la aplicación de entrevistas, cuestionarios y método de observación.

Capítulo 4

Aporte

4.1 Para la institución

El aporte de la investigación es de beneficio directo para la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC, para contar con una estadística del nivel de satisfacción de los usuarios respecto al servicio adquirido en la institución.

4.2 Para la Universidad

La presente investigación se espera que sea un documento de referencia para estudiantes de la Universidad Panamericana para realización de trabajos futuros. Los estudiantes universitarios encontrarán en el presente trabajo de investigación una guía para seguir realizando investigaciones científicas que coadyuven a su desarrollo profesional.

4.3 Para Guatemala

Este documento busca ser fuente de información para futuros profesionales y toda aquella persona interesada en el tema, para contribuir al desarrollo organizacional de las empresas guatemaltecas.

Capítulo 5

Análisis de resultados

Para realizar el trabajo de campo de la presente Práctica Empresarial Dirigida –PED- se utilizaron tres instrumentos los cuales se analizan a continuación:

El cuestionario dirigido al Director Departamental de Educación descrito en el anexo 2, el cual se realizó con el fin de:

- Determinar la importancia que representa para la institución la satisfacción de los usuarios del servicio prestado.
- Determinar si está establecida la política de calidad.
- Determinar si se realizan planes para el personal en cuanto a su rendimiento y necesidades.

Por otro lado, el cuestionario dirigido a los empleados de la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC, en donde se persigue determinar:

- Si consideran que la dirección apoya la mejora dentro de la organización de cuanto a empleados y clientes.
- Si están conscientes del servicio que prestan a los usuarios a manera de satisfacer sus necesidades.
- Cuáles son las necesidades de capacitación de dicho personal.

Además se consideró la opinión de los usuarios, por medio de un cuestionario en el cual se logró:

- Conocer qué es lo que los usuarios esperan del servicio que le brindan en la Dirección Departamental, y qué es lo que reciben.
- Determinar el nivel de satisfacción de los usuarios.

Por otro lado, se considera muy importante la opinión del Auditor Interno, por lo que se estableció una entrevista en la cual determinó:

- La Dirección Departamental puede obtener ingresos con el cobro de los servicios que se prestan.
- Cuáles son los rubros que se cubren con el presupuesto asignado a la Dirección Departamental de Educación

Por lo anteriormente descrito, se hace una comparación de la presentación de los resultados confrontados con el marco teórico de la presente investigación:

De acuerdo con la opinión de Gonzáles y Olivares (1999), toda empresa debe cuidar sus elementos activos, es decir, todo aquello que por su valor, debe protegerse y asegurarse de que no sufra daños ni se reduzca de manera considerable. Dentro de estos elementos activos, dichos autores consideran al cliente como el más importante. Los resultados demuestran que en la Dirección Departamental de Educación se busca proteger los beneficios de los clientes, sin embargo es un poco difícil cumplirlo a cabalidad, debido a que no existe un control de los procesos en la prestación de cada uno de los servicios brindados.

Por su parte Guitinan, Paul y Madden (1998:6) dicen que “para lograr la satisfacción del cliente, una organización tiene que ofrecer calidad en sus bienes y servicios. La calidad representa todas las dimensiones del producto o servicio ofrecido que termina en beneficios para el cliente”. Sin embargo de acuerdo a los resultados obtenidos, no existe una política de calidad relacionada directamente a la Dirección Departamental de Educación sino que se rigen por política a nivel del Ministerio de Educación y no se llega a un cumplimiento exacto ya que no ha existido una revisión del sistema de calidad, relacionada directamente a los procesos de la dirección departamental, lo cual repercute en la calidad del servicio que realmente reciben los usuarios dando como resultado inconformidades o insatisfacciones.

Zearreta (2002:79), define la medición de la satisfacción del cliente como “el resultado interno, intelectual, que cada cliente realiza cuando pone en relación el rendimiento o resultado obtenido por el uso de nuestros productos o servicios (beneficios percibidos), con la expectativa que tenía respecto a lo que se iba a conseguir (beneficios esperados). Sin embargo en los datos obtenidos,

el director departamental manifiesta que toda la institución opera pensando en la satisfacción del usuario, pero no cuenta con ninguna forma de medición de la misma.

Según Guiltinan (1997), el grado de satisfacción del comprador con un producto o servicio es la consecuencia de la comparación que ese comprador hace entre el nivel de beneficios percibidos que ha recibido después de consumir o utilizar un productos y el nivel de beneficios esperados antes de la compra. Los datos obtenidos demuestran que en la Dirección Departamental los usuarios no llenan su expectativa en cuento a los servicios recibidos de la institución de acuerdo a lo manifestados por los empleados y usuarios sujeto de estudio en las gráficas 12 y 21 respectivamente.

Los motivos que justifican la necesidad de capacitar al personal se han dividido en dos grandes niveles, de acuerdo a Chiavenato (1999):

- a. Motivo Organizacional. La capacitación es una respuesta para que las organizaciones se actualicen y hagan frente a los desafíos, retos y cambios que se suscitan constantemente asimismo, al objetivo de hacerse más competitivas y productivas.
- b. Motivo del recurso humano: es una oportunidad para desarrollarse y profesionalizarse pero también para actualizarse y prepararse para responder a los cambios que exige la organización buscando por medio de ella hacerla competitiva y productiva. En base a los resultados obtenidos se demuestra que en la Dirección Departamental no se toma como base la capacitación para el buen funcionamiento del personal en virtud de lograr la plena satisfacción del usuario.

En el Pacto Colectivo del MINEDUC, en su artículo 27 donde trata de la calidad de los servicios prestados; indica que el MINEDUC y los sindicatos firmantes y adherentes declaran su pleno compromiso con la calidad de los servicios administrativos y educativos y con la mejora constante de dicha calidad. Con este espíritu, el MINEDUC se obliga a mantener de manera constante los procesos de capacitación y evaluación de los recursos humanos que sean necesarios, a fin de mejorar las capacidades del personal y la calidad de los servicios. Todos los gastos que originen estos procesos serán cubiertos por el MINEDUC. De acuerdo a los datos obtenidos se

logró determinar que en la Dirección Departamental de Educación Zacapa no se cumple con lo estipulado por el artículo en mención, ya que de acuerdo a lo manifestado por los sujetos de estudio no se cuenta con ningún plan o programa de capacitación constante.

Capítulo 6

Resultados de la investigación

• Resultados de la entrevista dirigida al Director Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la entrevista dirigida al Director Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC, para dar una propuesta con la finalidad de ayudar a la problemática existente en la institución.

Tabla No. 1

Pregunta	Respuesta obtenida
1. ¿Se comunica a los colaboradores la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios?	El Director Departamental manifiesta que los empleados deben de conocer que la satisfacción de los usuarios es fundamental para la institución, sin embargo manifiesta que no se le comunica al personal dicha importancia.
2. ¿Está establecida la política de calidad y los objetivos de la calidad?	Según indica el director, no existe una política de calidad directamente para esta Departamental de Educación, sin embargo se rige bajo la política a nivel del Ministerio.
3. ¿Se lleva a cabo revisiones del sistema de calidad por la dirección?	No ha existido una revisión del sistema de calidad, relacionada directamente a los procesos de la dirección departamental.
4. ¿Se realizan planes para el personal (admisión, formación, desarrollo, etc.) evaluado el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas?	De acuerdo a la manifestación del Director Departamental, cada jefe de departamento organiza su equipo de trabajo, ellos son los responsables por velar por cada miembro de su equipo de trabajo realice a exactitud cada una de sus funciones.
5. ¿Se dispone de una financiación eficiente controlando los parámetros?	No se tiene un presupuesto propio, sino que se depende de un presupuesto que brinda el Ministerio de Educación.

financieros clave y utilizando los recursos financieros para apoyar los planes de la organización?	
6. ¿Están los procesos de los servicios orientados a los usuarios obteniendo información de éstos y se mide su grado de satisfacción?	Se puede manifestar que en la institución se trabaja pensando en la satisfacción de los usuarios, que no se cuenta con ninguna medición sobre la satisfacción del mismo.
7. ¿Se identifican, verifican y protegen adecuadamente los bienes del usuario?	Siempre se busca proteger los beneficios de los usuarios, sin embargo es un poco difícil cumplirlo a cabalidad.
8. ¿Se asegura la conformidad del servicio durante el proceso interno hasta la recepción final del usuario?	No se puede asegurar la conformidad del servicio hasta la entrega final de servicio al cliente, de ella se derivan la cantidad de quejas que llegan a la institución.
9. ¿Se lleva a cabo de forma adecuada la gestión de reclamos?	El sistema de quejas es el medio que se utiliza para que los usuarios den a conocer sus insatisfacciones con algunas acciones o procesos que se realizan en la institución.
10. ¿Dispone de un sistema para medir la satisfacción de los usuarios mediante encuestas o similar donde se incluyan aspectos de calidad, entrega, flexibilidad, comunicación, etc.?	Por medio el sistema de quejas se puede conocer los problemas que tienen en los usuarios, más no permite conocer exactamente el nivel de satisfacción de los mismos, porque se conoce solo de unos cuantos problemas, hay usuarios que no están satisfechos con el servicio prestado y que no colocan una queja.

Fuente: Elaboración propia

- **Resultados de la guía del cuestionario dirigido a empleados de la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC**

A continuación se presentan los resultados obtenidos del cuestionario realizado a los empleados de la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC, para fortalecer la propuesta con la finalidad de ayudar a la problemática existente en la institución.

Información general:

Tabla No. 2
Género

Género	Total
Masculino	11
Femenino	21
Total	32

Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior demuestra que la mayor parte del personal encuestado en los departamentos sujetos de estudio es femenino.

Tabla No. 3
Edad de los trabajadores

Edad	Total
De 18 a 25 años	5
De 26 a 33 años	13
De 34 a 41 años	11
De 42 en adelante	3
Total	32

Fuente: Elaboración propia

De los 32 trabajadores entrevistados la mayor parte está en el rango de 26 a 33 años de edad, lo cual indica que dentro de la institución se cuenta con personal relativamente joven.

Tabla No. 4
Puestos desempeñados

Nombre del puesto	Total
Jefe de Departamento	1
Coordinador de Sección	3
Coordinador de unidad	4
Asistentes	19
Otros	5
Total	32

Fuente: Elaboración propia

Con los datos obtenidos, se puede destacar que los puestos arriba descritos coinciden de acuerdo al organigrama de la institución, en donde la mayor base, fuerza y soporte son asistentes, además cabe mencionar que en la respuesta descrita en la casilla de “Otros” corresponde a 1 piloto, 3 conserjes y un guardián.

Tabla No. 5
Tiempo de servicio

Tiempo	Total
De 0 a 1 año	10
De 3 a 5 años	6
De 5 en adelante	16
Total	32

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido demuestra que la institución cuenta con personal estable con más de cinco años de servicio para la misma, además es una generadora de oportunidades ya que en el año 2009 se realizó una reestructuración en donde se brindó la oportunidad de ascender al personal ya existente así como la creación de nuevas plazas, de allí el resultado del personal que labora menos de un año.

Tabla No. 6
Nivel académico

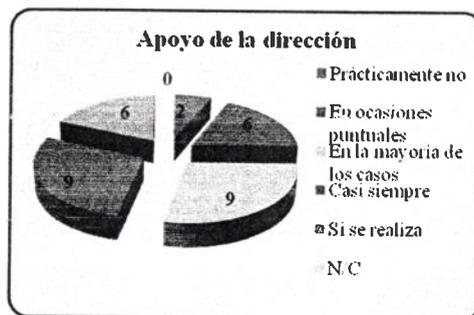
Nivel	Total
Primario	1
Diversificado	9
Universitario	22
Total	32

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar la mayor parte del personal sujeto de estudio es de nivel académico universitario, lo cual indica que es personal capaz de desempeñar su trabajo de manera eficaz y eficiente, cumpliendo así las exigencias académicas manifestadas en el perfil de cada puesto de trabajo del Ministerio de Educación.

Contenido

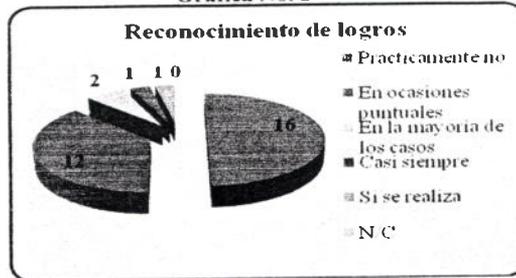
Grafica No. 1



Fuente: Elaboración propia

Los datos arriba descritos demuestran que la Dirección Departamental apoya las actividades de mejora para la institución, por medio de los empleados, usuarios e inclusive instituciones externas.

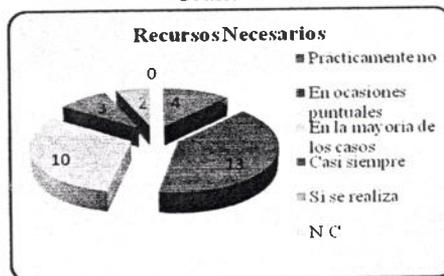
Gráfica No. 2



Fuente: Elaboración propia

La pregunta anterior permite demostrar el grado de motivación que tiene el personal en cuanto al reconocimiento que se obtienen de parte de la dirección en la realización de sus funciones diarias, lo cual indica que los trabajadores no tienen reconocimiento de la dirección al realizar sus funciones con éxito. Lo anterior podría derivarse a que no hay recursos o que las políticas de la institución no se encuentre dicha acción.

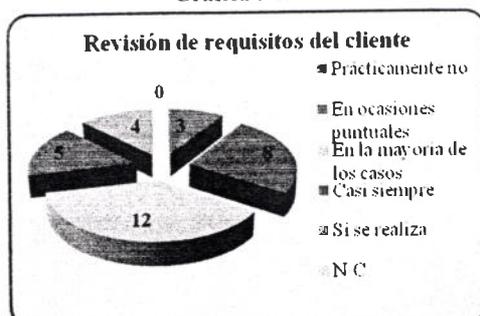
Gráfica No. 3



Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos indican, que la Dirección Departamental no está pendiente de proporcionar a sus colaboradores los recursos necesarios y suficientes para desempeñar eficientemente sus funciones, tomando en consideración que en la sección de recursos humanos los servicios que se prestan requiere de un buen abastecimiento de recursos para que no exista malestar en los clientes que acuden a la institución. Se puede asumir que por ser una Institución de Gobierno cuenta con un presupuesto reducido o simplemente el departamento encargado del mismo no distribuye según necesidad.

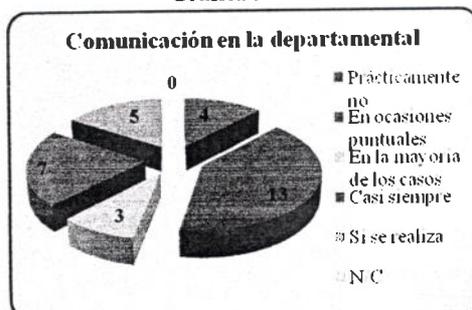
Gráfica No. 4



Fuente: Elaboración propia

Se logró determinar que en la mayoría de los casos, los trabajadores de la institución revisan los requisitos del servicio antes de comprometerse con los usuarios a realizar dicha actividad, sin embargo se puede observar que hay trabajadores que no tienen cuidado de hacer dicha revisión, lo que puede provocar una mala ejecución de la acción y por ende un servicio mal prestado, que da como resultado un usuario insatisfecho.

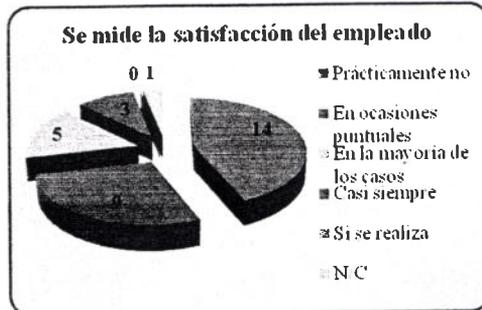
Gráfica No. 5



Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos de la gráfica anterior, muestran que la comunicación existente entre el personal que labora en la Dirección Departamental no es eficiente, ya que los niveles jerárquicos enmarcados en el organigrama institucional se respeta la mayoría de la veces cuando se realizan ciertas actividades, de lo contrario se reciben instrucciones para realizar tareas de diversas personas ocasionando conflictos o malos entendidos.

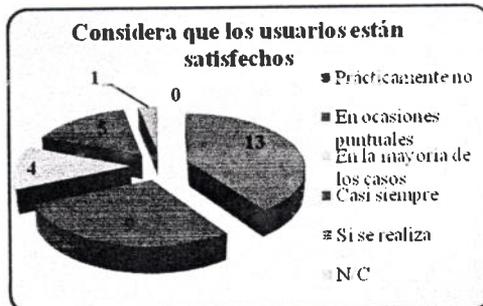
Gráfica No. 6



Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior demuestra que no se mide la satisfacción del personal, no se toma en cuenta sus necesidades y expectativas tales como el trabajo, posibilidad de promoción y crecimiento o reconocimiento, dicho dato se pone de manifiesto en la reciente reestructuración en donde trabajadores no tuvieron la oportunidad de ascender, a pesar de la antigüedad en la institución.

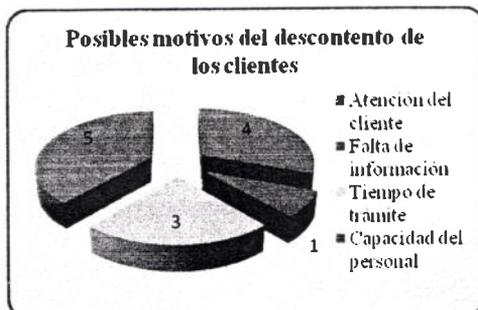
Gráfica No. 7



Fuente: Elaboración propia

El objetivo de la anterior pregunta es conocer la conciencia que tiene el personal de los servicios que presta la institución, de lo cual se logró determinar que 13 trabajadores consideran que los usuarios se manifiestan insatisfechos de los servicios prestados, dado que con un pequeño inconveniente que se presente al momento de brindar el servicio, los usuarios ya lo consideran una insatisfacción, de ello que solamente un trabajador indicó que el usuario si está satisfecho.

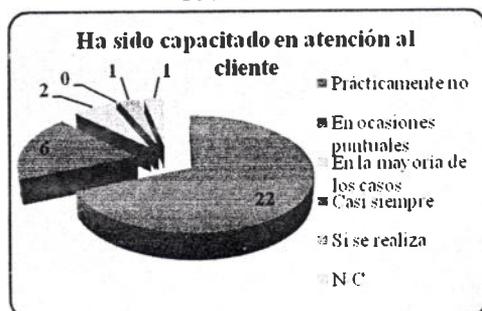
Gráfica No. 8



Fuente: Elaboración propia

El resultado de la presente gráfica valida el dato obtenido en la gráfica anterior, ya que aquí los 32 trabajadores indicaron un motivo de insatisfacción de los usuarios, y no solo los 13 trabajadores que en la pregunta anterior consideraron que los clientes no están satisfechos con los servicios prestados por la institución.

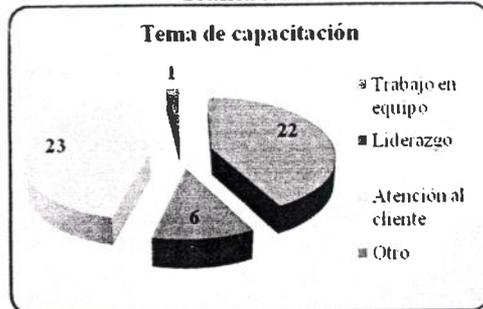
Gráfica No. 9



Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido de la pregunta anterior demuestra que los trabajadores no han recibido capacitación referente al tema de servicio al cliente, lo que puede estar provocando la mala calidad en la atención prestada al usuario.

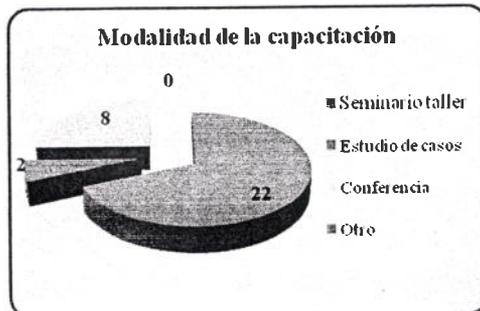
Gráfica No. 10



Fuente: Elaboración propia

El propósito de la formulación de la pregunta anterior es determinar la necesidad de capacitación del personal de la institución. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede establecer que el personal tiene mayor énfasis en la capacitación enfocada al trabajo en equipo así como la atención al cliente. Cabe mencionar que los resultados obtenidos en la presente gráfica (52) no coincidirán con el número de trabajadores encuestados (32), debido a que los trabajadores optaron por varios temas de capacitación.

Gráfica No. 11



Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados obtenidos en esta pregunta se logró determinar que al personal le gustaría que su próxima capacitación sea tipo seminario taller, es conveniente tomar en cuenta este resultado para que el proceso de la capacitación se lleve a cabo con éxito.

• **Resultados del cuestionario dirigido a los usuarios de la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC.**

A continuación se presentan los resultados obtenidos del cuestionario realizado a los usuarios de la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC, para dar una propuesta con la finalidad de ayudar a la problemática existente en la institución.

Información general:

Tabla No. 7
Género

Género	Total
Masculino	103
Femenino	281
Total	384

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior, demuestra que la mayor asistencia a la institución son docentes de sexo femenino, información que se pudo verificar con el libro de registro que se llena al momento de ingresar a la institución.

Tabla No. 8
Edad de los usuarios

Edad	Total
De 18 a 25 años	101
De 26 a 33 años	116
De 34 a 41 años	68
De 42 en adelante	99
Total	32

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos indican que los usuarios que requieren los servicios de la Dirección Departamental de Educación oscilan entre los distintos rangos de edad, puesto que los maestros desde el momento que se gradúan deben realizar el trámite de emitir su cedula docente.

Tabla No. 9
Tiempo de servicio

Tiempo	Total
De 0 a 1 año	53
De 1 a 3 años	98
De 3 a 5 años	65
De 5 en adelante	168
Total	384

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido demuestra que la institución cuenta con usuarios que tiene estabilidad laboral, por lo cual requieren de nuestros servicios para satisfacer sus demandas educativas.

Tabla No. 10
Nivel académico

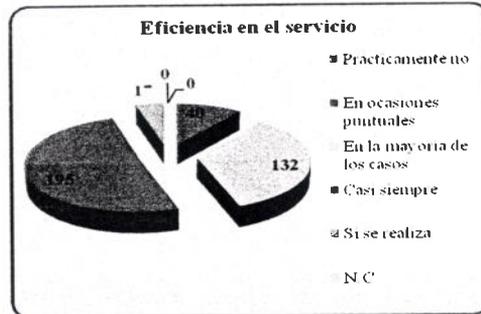
Nivel	Total
Maestro (a) de Preprimaria	87
Maestro (a) de Educación Primaria	158
Maestro (a) de Segunda Enseñanza	67
Técnico Vocacional	69
Otros	3
Total	384

Fuente: Elaboración propia

Debido a la necesidad de educación, dentro de los usuarios sujetos de estudio existen docentes de los distintos niveles académicos; daba la necesidad de cubrir las necesidades educativas, sin embargo sobresalen los Maestros de Educación Primaria Urbana. Cabe mencionar que las tres personas que seleccionaron la opción otros, tienen como profesión Perito Contador que tienen la oportunidad de laborar para telesecundarias.

Contenido:

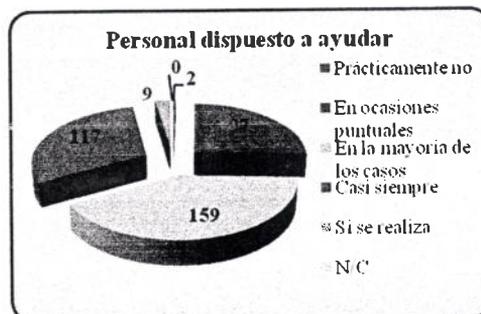
Gráfica No. 12



Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos en la presente gráfica demuestran que del total de usuarios encuestados únicamente 17 de ellos están satisfechos con los servicios que brinda la Dirección Departamental casi siempre es eficiente, lo cual indica que el servicio no cumple en su totalidad con las expectativas de los usuarios.

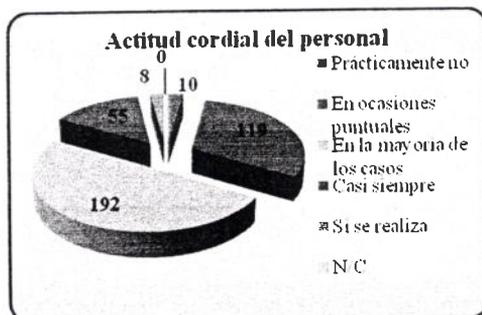
Gráfica No. 13



Fuente: Elaboración propia

Es preocupante obtener un resultado como el anterior, sobre todo cuando se trata de una institución en donde su actividad principal es la prestación de servicio, como lo es la Dirección Departamental de Educación, ya que el usuario que requiere sus servicios se encuentra con personal sin actitud de servir, tomando en consideración que únicamente 9 usuarios de los encuestados están conformes con la actitud del personal de la institución sujeto de estudio.

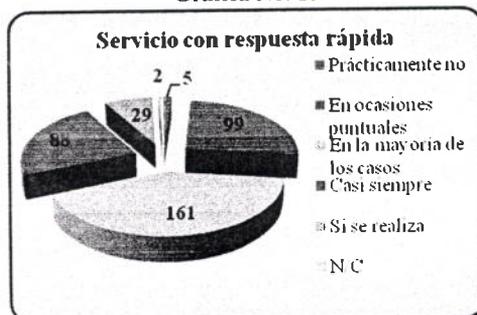
Gráfica No. 14



Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior indica que no se cuenta con personas que estén dispuestas a atender con amabilidad a los usuarios, la institución tiene la necesidad de contar con personal cortés, amable y cordial, tomando a consideración que la cordialidad es un valor en las relaciones humanas.

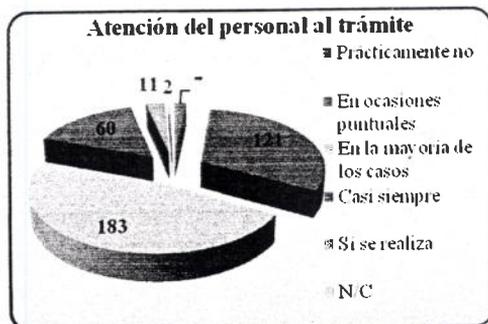
Gráfica No. 15



Fuentes: Elaboración propia

En base a los resultados obtenidos, se puede considerar que los usuarios no reciben respuesta a sus trámites de una manera rápida y eficiente, cabe mencionar que todos los procesos que se realizan en la institución se derivan de un red generadora de sistema y que los inconvenientes provienen por la falta de sistema, lo cual está fuera del alcance del personal.

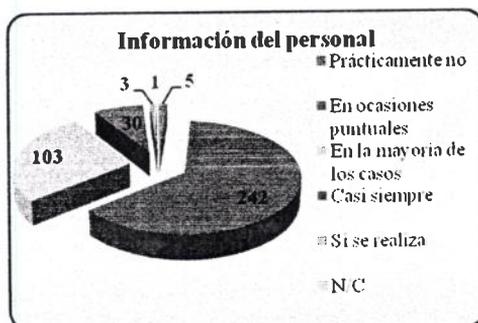
Gráfica No. 16



Fuente: Elaboración propia

Los datos descritos, demuestra que la institución objeto de estudio, no cuenta con personal comprometido a la institución, ya que no le presta la debida atención a los trámites de los usuarios, lo cual se considera como una debilidad en el buen funcionamiento de la Dirección Departamental.

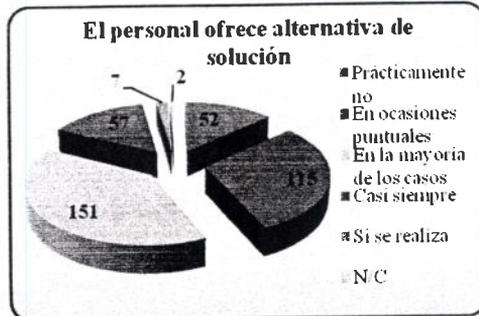
Gráfica No. 17



Fuente: Elaboración propia

Los datos establecidos, indican que los usuarios de la Dirección Departamental de Educación consideran no estar satisfechos con la información que les brindan acerca del trámite que estén realizando, manifiestan que siempre se escudan indicando que las respuestas definitivas se derivan de la ciudad capital, y muchas veces pierden tiempo y dinero.

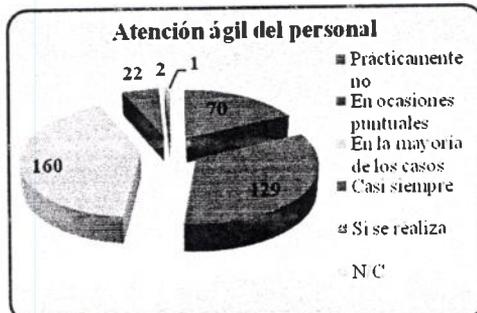
Gráfica No. 18



Fuente: Elaboración propia

Los datos descritos demuestran que el personal de la Dirección Departamental ofrece alternativa de solución ante algún obstáculo presentado en el proceso de algún trámite, buscando siempre los beneficios de los clientes.

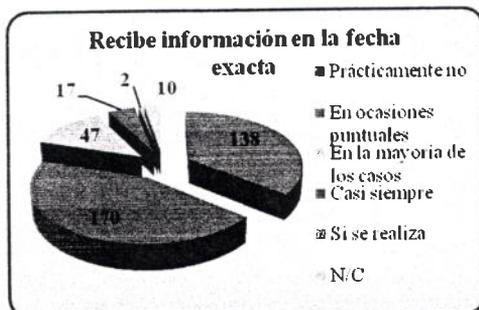
Gráfica No. 19



Fuente: Elaboración propia

Según esta gráfica se puede determinar que el personal no atiende con agilidad la demanda de servicio por parte de los usuarios de la institución sujeto de estudio, ya que los porcentajes más altos de las respuestas obtenidas demuestran que no reciben el servicio con agilidad, lo que provoca descontento entre los usuarios ya que a nadie le gusta esperar o sentir que se le ignora.

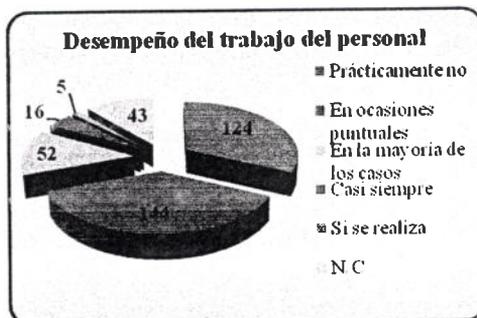
Gráfica No. 20



Fuente: Elaboración propia

Uno de los valores de la excelencia es la calidad, dar al cliente lo que se prometió en la fecha indicada, sin embargo en los resultados obtenidos se puede determinar no se recibe la documentación o el servicio requerido en la fecha que se estipula como entrega.

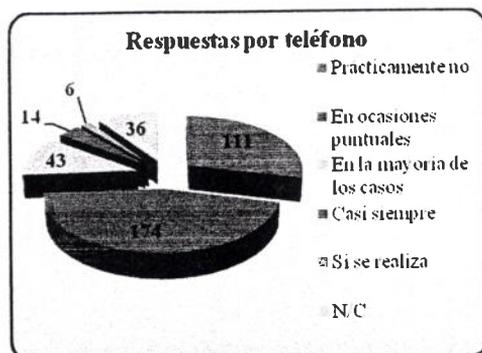
Gráfica No. 21



Fuente: Elaboración propia

Es considerado por parte de los usuarios de los servicios de la Dirección Departamental, como insatisfactorio el desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo, ya que consideran que definitivamente el personal no desempeña bien su trabajo.

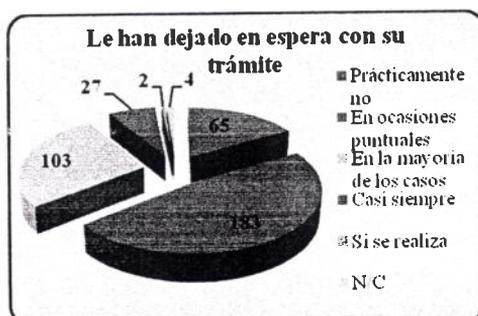
Gráfica No. 22



Fuente: Elaboración propia

La opción de las llamadas telefónicas es considerada por los usuarios como una herramienta de ahorrar tiempo, dinero y esfuerzos, por lo que se considera sumamente necesario estar pendiente del teléfono y responder lo más pronto posible y con amabilidad, tomando a consideración de no dejar en espera mucho tiempo ya que el usuario puede sentirse desatendido.

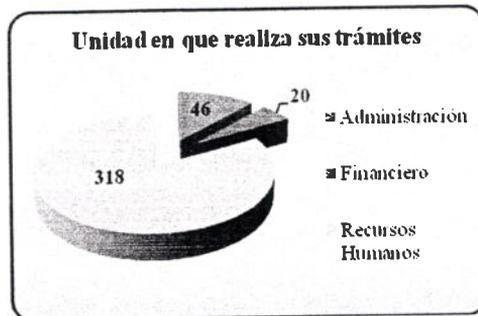
Gráfica No. 23



Fuente: Elaboración propia

Los datos descritos manifiestan que los usuarios de la Dirección Departamental que les han dejado en espera con su trámite, sin darle el seguimiento necesario; y que en ocasiones para no salir perjudicados, han tenido que viajar personalmente a la ciudad capital a darle continuidad a su gestión.

Gráfica No. 24



Fuente: Elaboración propia

Como resultado obtenido de la presente gráfica, se logra establecer que una de las secciones más visitados por los usuario es la Sección de Recursos Humanos, lo cual indica que los usuarios consideran que el servicio que brinda dicho departamento no llena sus necesidades de servicio.

• **Resultados de la entrevista dirigida al auditor interno de la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC.**

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la entrevista realizada al auditor de la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC, para establecer la realización de un análisis financiero en la institución por clientes insatisfechos.

Tabla 11	
Cédula de información	
Datos Generales	
Nombre de la institución: <u>Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC</u>	
Dirección: <u>entre 14 y 15 avenida de la zona 2 Zacapa</u>	
Persona entrevistada: <u>Auditor Interno</u>	
Captura de información	
Fecha: <u>12/07/2010</u>	
Pregunta 1: ¿Considera que en esta Dirección Departamental de Educación Zacapa se pueden cobrar los servicios?	
<i>Respuesta:</i> Las instituciones del Estado no cobran por los servicios que prestan, se les asigna un presupuesto conforme a lo establecido a la Ley Orgánica del Presupuesto.	
Pregunta 2: A su criterio, que efecto tendría el cobrar los servicios que se prestan en esta Dirección Departamental	
<i>Respuesta:</i> Se incrementarían los motivos de descontento de los usuarios ya que tendrían que desembolsar dinero para satisfacer sus necesidades de servicios, y por otra parte, la institución sería sujeto de auditoría por irrespetar la ley.	
Pregunta 3: ¿Considera factible realizar una proyección de ingresos (análisis financiero) sobre supuestos de ingresos, ya que no es permitido cobrar?	
<i>Respuesta:</i> No es procedente un análisis de ingresos por insatisfacción de usuarios para una institución que no percibe ingresos, más que por la asignación presupuestaria que se le proporciona conforme a lo establecido a la Ley Orgánica del Presupuesto, la Ley de Ingresos y	

Egresos para el periodo en cuestión, y conforme a la Planificación Operativa Anual de la institución; ya que por otro lado, al no contar con ingresos que provengan de otra fuente, se hace imposible cuantificar ingresos inexistentes.

Pregunta 4: Podría plasmar los rubros importantes del presupuesto de esta Dirección Departamental.

Respuesta: Los rubros destinados a los recursos necesarios para la prestación de servicios de la Sección de Recursos Humanos de la Dirección Departamental, son los siguientes:

Tabla 12

Recursos necesarios para la prestación de servicios en la Sección de Recursos Humanos

RENLÓN	NOMBRE DEL RENLÓN	DESCRIPCIÓN	COSTO UNIT ESTIMADO	ASIGANCÓN PRESUPUESTARIA ANUAL
241	Papel de escritorio	Pliegos de papel de 80 gramos	Q 1.05	Q 2.117,40
		Papel bond tamaño carta p/impresora	Q 32.00	
		Papel bond tamaño oficio p/impresora	Q 38.00	
243	Productos de papel o cartón	Papel higiénico	Q 4.00	Q 657,27
		Folder colgante tamaño oficio	Q 4.00	
		Sobres de manila tamaño Oficio	Q 46.00	
		sobres de manila tamaño Carta	Q 40.00	
		Sobres de manila Media Carta	Q 26.00	
		Sobres de manila extra Oficio	Q 55.00	
		Fólderes manila carta	Q 39.00	
		Fólderes manila oficio	Q 44.00	
244	Productos de Arte Gráfico	Libros punta roja para actas	Q 80.00	Q 1.428,60
		Libros empastados para actas	Q 100.00	
		Block papel bond rayado	Q 8.00	
		Archivador tamaño carta	Q 16.00	

		Archivador tamaño oficio	Q 20.00	
		Libreta de taquigrafía	Q 8.00	
		Block adhesivo post it de diferentes medidas	Q 10.00	
267	Tintes, pinturas y colorantes	Toner para impresoras		Q 7.508,64
291	Útiles de oficina	Prensapapel de 2"	Q 2.00	Q 2.640,00
		Grapadora grande	Q 26.00	
		Goma liquida resistol	Q 5.50	
		Tape transparente de 2"	Q 3.20	
		Tape transparente de 1"	Q 1.70	
		Cajas de clips estándar	Q 2.90	
		Cinta adhesiva de papel de 3"	Q 12.00	
		Almohadilla para sellos de hule	Q 6.50	
		Lapicero	Q 1.50	
		Lápiz	Q 1.10	
		Fastener	Q 13.00	
		Borrador	Q 0.70	
		Sacapuntas	Q 0.85	
		Cajas de grapas estándar	Q 7.25	
		Perforadores grandes de 2 agujeros p/20 hojas	Q 24.00	
		Marcador resaltador de textos	Q 5.00	
		Corrector liquido blanco tipo lápiz	Q 9.00	

Entre las debilidades encontradas en el análisis FODA se logró determinar que la Dirección Departamental de Educación no cuenta con ingresos propios; es decir que no cobran por los servicios que se presentan, sino que El Ministerio de Finanzas Públicas asigna un presupuesto al Ministerio de Educación basado a un plan operativo anual en donde los recursos se orientan para el alcance de metas y objetivos, tanto operativos como estratégicos, puntualizados a través de los programas, subprogramas proyectos, actividades y obras a realizar por el ministerio, que coadyuven al cumplimiento de la política nacional educativa. De igual manera El Ministerio de Educación proporciona a cada Dirección Departamental un presupuesto basado, igualmente en el Plan Operativo Anual utilizando como un instrumento de planificación que facilita el seguimiento de la líneas que se plantean anualmente, y que buscan la mayor eficiencia de los

recursos; determinando los recursos necesarios y la temporalidad del alcance, priorizando las actividades en función de los recursos que se han asignado.

Es importante mencionar que el Plan Operativo Anual cumple los aspectos relativos a los siguientes. Decretos:

Decreto 101-97 Ley Orgánica del Presupuesto, artículo 8 “Vinculación Plan-Presupuesto: los presupuestos públicos son la expresión anual de los planes del Estado, elaborados en el marco de la estrategia de desarrollo económico y social, en aquellos aspectos que exigen por parte del sector público, captar y asignar los recursos conducentes para su normal funcionamiento y para el cumplimiento de los programas y proyectos de inversión, a fin de alcanzar las metas y objetivos sectoriales regionales e institucionales. El Organismo Ejecutivo, por intermedio del Ministerio de Finanzas Públicas, consolidará los presupuestos institucionales y elaborará el presupuesto y las cuentas agregadas al sector público.

Decreto 31-2002 Ley Orgánica de Contraloría de General de Cuentas artículo 19, “Funciones de la Subcontraloría de Calidad de Gasto Público: tiene como función específica analizar y evaluar la calidad y el impacto del manejo de los recursos y bienes del Estado y de sus entidades, organismos e instituciones de la ejecución física y financiera del presupuesto asignado con relación a los planes operativos anuales.

La Constitución Política de la República de Guatemala, establece en su Artículo 72 que “la educación tiene como fin primordial el desarrollo integral de la persona humana, el conocimiento de la realidad y cultura nacional y universal” e indica en su Artículo 71 que “es obligación del Estado proporcionar y facilitar educación a sus habitantes sin discriminación alguna”. Establece además en su Artículo 76, que la administración del Sistema Educativo debe ser descentralizada.

Por lo antes descrito y tomando en consideración el Plan Operativo Anual del año 2009 el presupuesto asignado para la Dirección Departamental de Educación de Zacapa es el siguiente:

Tabla 13

Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental Información de oficio Reportes para la Ley de Acceso a la Información Pública Art. 10 Numeral 7 Presupuesto de ingresos y egresos Expresado en Quetzales / Enero a Mayo : Ejercicio: 2010			
ENTIDAD/Unidad Ejecutora Programa	Asignado	Modificaciones	Vigente
11110008-319-Dirección Departamental de Educación Zacapa			
01-Actividades centrales	4,989,812.00	876,181.00	5,865,993.00
03-Actividades comunes a los programas 11 y 12	580,384.00	(26,369.00)	554,015.00
04-Actividades comunes a los programas 12, 13 y 14	0.00	20,950.00	20,950.00
05-Actividades comunes a los programas 11, 12, 13, 14	1,390,937.00	360,867.00	1,751,804.00
11-Educación preprimaria	8,888,163.00	7,034,633.00	15,922,796.00
12-Educación primaria	47,872,471.00	12,050,995.00	59,923,736.00
13-Educación básica	13,680,358.00	2,892,098.00	16,572,456.00
14-Educación diversificada	5,247,277.00	2,020,044.00	7,267,321.00
15-Educación extraescolar	0.00	2,349,818.00	2,349,818.00
Total 11110008-319-Dirección Departamental de Educación Zacapa	82,649,672.00	27,579,217.00	110,228,889.00

Fuente: Ley de acceso a la información pública

Capítulo 7

Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones derivadas de la presente investigación, las cuales van dirigidas a la institución objeto de estudio:

1. El servicio brindado por la dirección departamental es considerado por los usuarios como insatisfactorio, ya que no demuestran una actitud cordial, hay poca eficiencia en la agilidad de la prestación de los servicios, por parte del personal de la institución.
2. Los usuarios requieren que los servicios prestados por la Dirección Departamental de Educación sea, una atención inmediata, prontitud en las respuestas y trato amable y cortés.
3. Es considerado por los usuarios de la institución sujeto de estudio, que los factores que inciden negativamente en la prestación de los servicios son: no dar respuesta exacta al servicio requerido y tener que andar de una oficina a otra, el personal no está dispuesto a ayudar al servicio.
4. La Dirección Departamental no cuenta con un programa de capacitación para sus trabajadores, por lo que se logró determinar por medio de los cuestionarios que las necesidades de capacitación van orientadas a la atención al cliente y en el trabajo en equipo.

Capítulo 8

Propuesta de solución a la problemática

Todo Recurso Humano necesita desarrollar sus habilidades, conocimientos y actitudes para desempeñar las funciones asignadas en un puesto de trabajo.

La actualización y estrategias que favorecen el desarrollo de las anteriores competencias y las capacitaciones que actualizan y mantienen a los trabajadores a la par de nuevos conocimientos, tecnologías y comportamientos es hoy por hoy, más que una necesidad, una exigencia.

Conforme el paso del tiempo, la capacitación se ha convertido en una herramienta necesaria para desarrollar al recurso humano. Muchas empresas han recurrido a ella para apoyar, formar, tecnificar, actualizar al personal, para que éste no solo pueda con eficacia y efectividad desempeñar su puesto, sea productivo, demuestre calidad en su trabajo sino que además se desarrolle y promocióne como profesional y contribuya al logro de las metas de la organización y se sienta satisfecho en relación al puesto que desempeña.

En la actualidad la capacitación es considerada la estrategia del cambio, gracias al cual se dan transformaciones, se modifican los paradigmas y se asumen con beneplácito nuevas responsabilidades, retos y desafíos.

En nuestro medio existen algunas empresas de servicios preocupadas por implementar “Programas de Capacitación”. Su principal propósito estriba en contribuir, en alguna medida, a la formación del personal, de tal manera que con sus actitudes y conductas los clientes se sientan más que satisfechos, identificados con la institución.

Producto a entregar

Luego de realizadas las investigaciones, tanto documentales como de campo, se propone a la empresa en estudio, y tomando en cuenta que el usuario es el ente fundamental en las

instituciones que prestan servicios, es importante trabajar estratégicamente para llenar sus expectativas mediante el placer que le genere los servicios que se le ofrecen y la atención que se le brinda, por lo que trabajará en la elaboración de un ***“Programa de capacitación para el personal de la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC, enfocada a la atención al usuario”***.

Objetivo general

Fortalecer la calidad de la prestación del servicio mediante un plan de capacitación que cuente con las técnicas administrativas que le permitan la sostenibilidad y la calidad del servicio como parte de una cultura organizacional

Objetivos específicos

- Contar con un modelo de capacitación enfocado al comportamiento, relaciones humanas e interpersonales para acrecentar el desarrollo personal del colaborador de la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC.
- Establecer una estrategia de capacitación para que el colaborador de la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC mejore su actitud y servicio hacia el usuario.

8.1. Viabilidad del proyecto

Recursos necesarios

- Humano

El Director Departamental de Educación es la persona responsable de llevar a cabo la ejecución del presente programa de capacitación, con la colaboración de los jefes de secciones.

- Materiales

Para implementar ésta propuesta es necesario de útiles de oficina, entre ellos: hojas de papel bond, tóner para impresora, equipo de cómputo, encuadernado del programa a proponer.

- Físico

Para la presentación de esta propuesta se necesitará del apoyo de un profesional o una institución especializada en capacitaciones.

- Financieros

El presupuesto para la ejecución de la presente propuesta, incluye los siguientes gastos a incurrir:

Tabla No. 1
Presupuesto de la Elaboración de la Propuesta
Programa de capacitación para el personal de la
Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC, enfocada a la atención al
usuario

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario en quetzales	Total en quetzales
Toner de impresora	Realizar la impresión del programa de capacitación	1	Q. 350.00	Q. 350.00
Hojas de papel bond	Para realizar la impresión del programa de capacitación	100	Q. 0.10	Q. 10.00
Encuadernado	Para la presentación del programa de capacitación propuesto	1	Q. 25.00	Q. 25.00
	TOTAL DEL GASTO			Q. 385.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 2

Presupuesto para la implementación de la propuesta de solución

Recursos	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario	Total
Equipo de cómputo	El equipo de cómputo se utilizará el de la institución objeto de estudio	1	Q. 0.00	Q. 0.00
Cañonera	La institución cuenta con cañonera por lo cual se utilizará para llevar a cabo la capacitaciones	1	Q. 0.00	Q. 0.00
Lugar a llevarse a cabo el evento	La capacitación se realizará en el salón de reuniones de la DDEDUC Zacapa	1	Q. 0.00	Q. 0.00
Fotocopias del documento escrito**	A cada participante de la capacitación se le entregará un documento escrito del tema a tratar no mayor a 10 páginas.	340	Q. 0.25	Q. 85.00
Folder y fastenes	El documento escrito se le entrega al participante en su respectivo folder y fastenes	34	Q. 0.85	Q. 28.90
Alimentación	La capacitación tendrá una duración de 5 horas (8:00 a 13:00 hrs.), por lo cual se le proporcionará a cada participante un refrigerio, los cuales son: Los 32 empleados El Director Departamental 2 Profesionales de INTECAP Personal de apoyo con el equipo de cómputo.	37	Q. 15.00	Q.555.00
Profesional facilitador	Se solicitará la colaboración del INTECAP para que sus profesionales dirija la capacitación	1	Q. 50.00	Q. 50.00
Diploma de participación	Al terminar el módulo de capacitación a cada participante se le hace entrega de un diploma	34	Q. 10.00	Q. 340.00
TOTAL DE GASTOS				Q. 1,058.90

Fuente: Elaboración propia

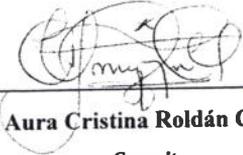
Nota: Las cifras arriba descritas fueron obtenidas en base a una cotización previa.

**El documento escrito es proporcionado por INTECAP en original, el cual se reproducirá para los colaboradores.

Firmas de aceptación

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Zacapa, a los 10 días del mes de abril del año 2010.

(f).



Aura Cristina Roldán Casasola

Consultora

Facultad de Administración de Empresas

Universidad Panamericana/Chiquimula

(f).



Lic. Edwin Estuardo Sosa Sintuj

Director Departamental de Educación

Zacapa



Capítulo 9

Fuentes de Consulta

- Achaerandio, L. (2000) *"Iniciación a la práctica de la investigación"*. Editorial Profar.Universidad Rafael Landivar.
- Berry, L. y Parasuraman, A. (2003). *Marketing en las empresas de servicios*. Colombia. Norma Editores.
- Castro, B. (2008). *"Satisfacción del cliente con los servicios del INFOM, en la Región III de la República de Guatemala"* Tesis Universidad Rafael Landivar. Guatemala.
- Chiavenato, I. (1996) *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000) *Administración del Recurso Humano*. Colombia. McGraw-Hill.
- Dessler, G. (1991) *"Administración de personal"*. Editorial McGraw-Hill/interamericana de Mexico.
- Facundez, C. (2002). *Medición de la satisfacción del cliente*. Colombia: Editorial Norma.
- Fisher, L. (2003) *Mercadotecnia*. México. McGraw-Hill.
- Fleitman, J. (1994). *Evaluación Integral*. México: McGraw-Hill.
- Gómez, A. (2003) *"Beneficio de un programa de capacitación para incrementar el desempeño de los empleados del área de servicio al cliente"* Tesis Universidad Rafael Landivar Guatemala.

- González, M. y, Olivares, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México. Compañía Editorial Econtinental, S.A.
- Gultinan, J., Paul, G. y Madden, T. (1998). *Gerencia de Marketing*. Colombia: McGraw-Hill.
- Hellriegel, D. Slocum, J y Woodman, R.(1999) *Comportamiento organizacional*. México. Editorial thomson.
- Hoffman, K. y Bateson, J. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios*. México. Internacional Thomson.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing*. México: Editorial Prentice Hall.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Lemus, J. (2010). Entrevista personalizada. Auditor interno. Dirección Departamental de Educación Zacapa.
- Levitt, T. (2001) *Servicio al cliente*. México. Prentice Hall.
- Martín, W. (1992) *Calidad en el servicio al cliente*. México. Grupo Editorial Iberoamericana S.A. de C.V.
- Ministerio de Educación, (1999) "*Historia Sinóptica De Guatemala*".
- Ministerio de Educación (2005) "*Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo*".
- Ministerio de Educación (2005) "*Visión Educativa 2025*".

- Oliva, R. (2000) *Servicio al cliente*. México. McGraw-Hill.
- Rodas, S. (2000). *Servicio al cliente*. México. McGraw-Hill
- Rodríguez, M. y Escobar, R. (2001). *Creatividad en el servicio*. México. McGraw-Hill
- Rodríguez S, (2000) “*Recursos Humanos*”, *Su Misión Trascendente y ética*. México. Editorial Grijalbo.
- Roldán, J. (2009). “*Satisfacción del Cliente de Restaurantes de Comida Rápida El Zacapaneco y El Chiquimulteco*” Tesis Universidad Rafael Landívar. Guatemala
- Schiffman, L. y Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. México: Pearson Prentice Hill.
- Sherman, A. y Bohlander, G. (1999) *Medición de la satisfacción del cliente*. Estados Unidos: AMACON.
- Wendell, L. (1991) “*Administración de personal. Desarrollo de Recursos Humanos*”. México. Editorial Limusa-Gil, Ignacio Ruíz, Leonardo Ruiz Jesús.
- Werther, B. y Keith, D. (1995) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México. Editorial Mc Graw-Hill.
- Zearreta, A. (2002). *Medición de la satisfacción del cliente*. España: Ediciones Díaz de Santos.

ANEXOS

DIAGNÓSTICO

a). DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

• Antecedentes

La Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC, inicialmente funcionó en la 4ta. calle y 8va. avenida, esquina, zona 3, Zacapa, en el año de 1997, siendo el inmueble propiedad del Ministerio de Educación. A partir del año 1998, se encuentra ubicada en la 3ra. Calle entre 14 y 15 avenida Zona 1, Zacapa, edificio propiedad de Bienes del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas. Posteriormente, a finales de 1998, se realizó el trámite de traspaso del edificio al Ministerio de Educación.

La Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC, cuenta con su Base Legal, según el Acuerdo Gubernativo 165-96 de fecha 21-05-96, “Creación de las Direcciones Departamentales de Educación”. Y Artículo 22 del Acuerdo Gubernativo 20-2004 “Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación”, de fecha 12 de enero de 2004.

El Ministerio de Educación creó las Direcciones Departamentales de Educación, como órganos rectores encargados de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas en cada jurisdicción, bajo la rectoría y autoridad superior del Ministerio de Educación, con el fin de desconcentrar, descentralizar y desburocratizar el sistema educativo nacional, causa de la problemática educativa y de esta manera viabilizar la adecuada prestación de servicios en el ámbito local.

Con el objeto de satisfacer las demandas educativas y dar cumplimiento a los principios, objetivos y funciones de la Ley de Educación Nacional, requiriendo de una estructura de desconcentración, descentralización, organizativa que permita atender las expectativas, intereses y necesidades de la población, en forma eficiente y con la celeridad necesaria.

- **Visión**



Que todos los habitantes del departamento de Zacapa, cuenten con oportunidades educativas sostenibles, como medio de desarrollo personal, social y económico, enmarcados en las políticas del Ministerio de Educación.

- **Misión**

Lograr las mejoras permanentes en la calidad de la educación, facilitando el servicio educativo y promoviendo la cobertura en todos los niveles, áreas y sectores educativos.



- **Objetivos**

- ✓ Ejecutar políticas, programas y estrategias educativas nacionales del Ministerio de Educación en el respectivo departamento, efectuando las adaptaciones de acuerdo a las características propias que cada localidad exija.
- ✓ Administrar racionalmente los recursos humanos, materiales y financieros asignados al departamento, planificando y programando su utilización en función de las necesidades prioritarias en materia educativa.
- ✓ Monitorear y Evaluar en forma permanente la calidad de la educación y el rendimiento escolar, aplicando los correctivos y metodologías adecuadas para el mejoramiento educativo.



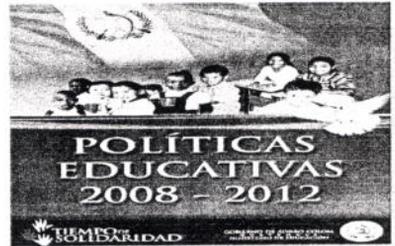
• Políticas de la institución

Las políticas generales del Ministerio de Educación son:

- ✓ Política de Calidad (Avanzar hacia una educación de calidad).
- ✓ Política de Cobertura (Ampliar la cobertura educativa incorporando especialmente a los niños y niñas de extrema pobreza y de segmentos vulnerables).
- ✓ Política de Equidad (Justicia social a través de equidad educativa y permanencia escolar).
- ✓ Política de Educación Bilingüe (Fortalecer la Educación Bilingüe Intercultural).
- ✓ Política de Modelo de Gestión (Implementar un modelo de gestión transparente que responda a las necesidades de la comunidad educativa).

Las políticas transversales del Ministerio de Educación son:

- ✓ Aumento de la inversión educativa.
- ✓ Descentralización educativa.
- ✓ Fortalecimiento de la institucionalidad del sistema educativo nacional.



• Base legal

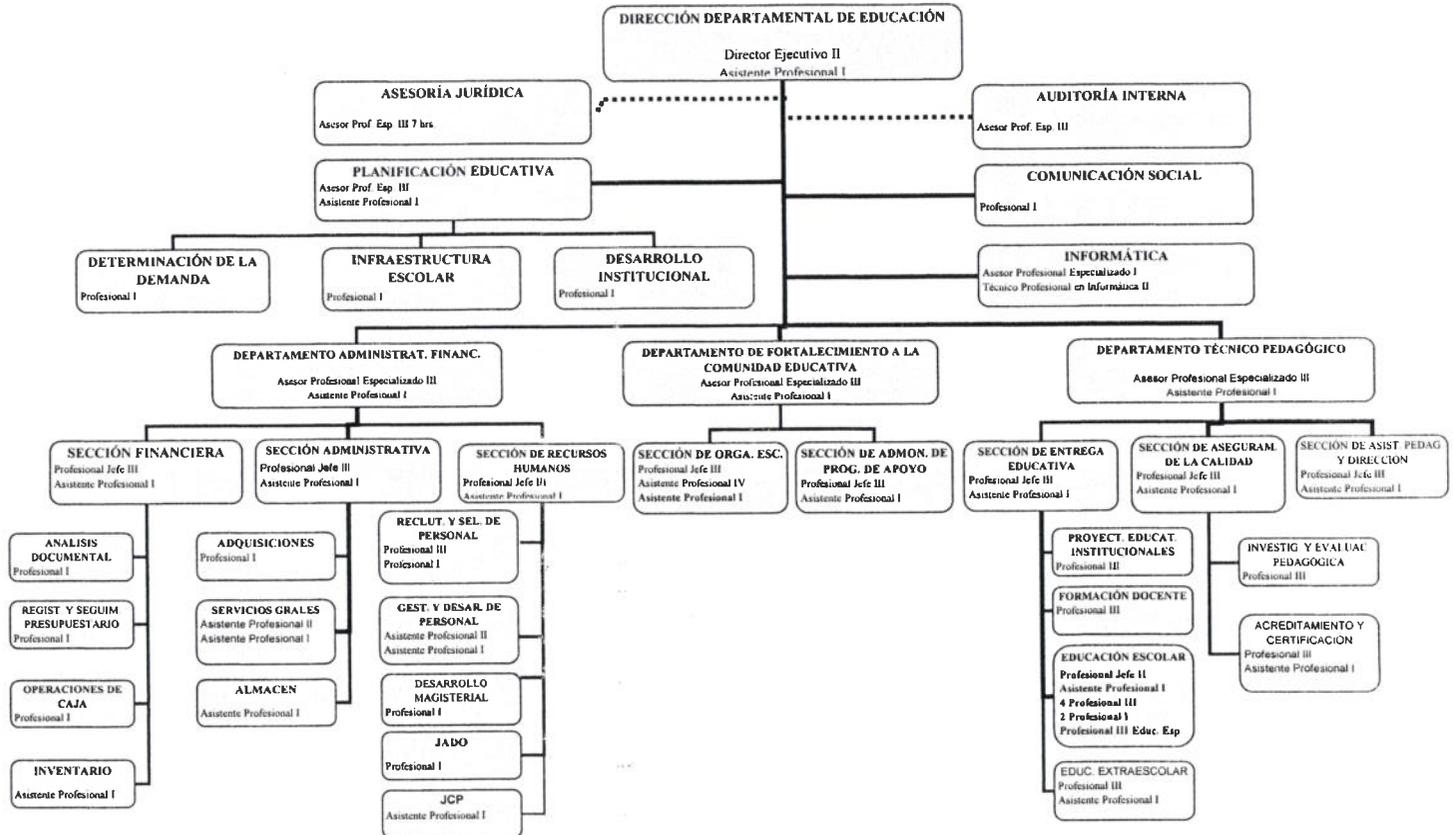
La Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC, pertenece al sector oficial que fue creada al igual que en veintiún departamentos resultantes del país, a través del Acuerdo Ministerial 165-96 de fecha 21 de mayo de 1996. “Creación de las Direcciones Departamentales de Educación”, constituyendo los órganos encargados de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas en su jurisdicción, cada Dirección Departamental de Educación se encuentra dividida en unidades, para que las acciones antes mencionadas se les de seguimiento siendo las Unidades Administrativas (Atención al Ciudadano, Administrativo Financiero, Técnico Pedagógico, Fortalecimiento a la comunidad Educativa, Planificación Educativa, Informática y Auditoría Interna), las que jerárquicamente, depende del Despacho del Director, así como las Supervisiones Educativas.

•Funciones de la Dirección Departamental Educación de Zacapa

- ✓ Coordinar la ejecución de las políticas y estrategias educativas nacionales en el ámbito departamental correspondiente, adaptándolas a las características y necesidades de su jurisdicción.
- ✓ Planificar las acciones educativas en el ámbito de su jurisdicción, en función de la identificación de necesidades locales.
- ✓ Programar los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para el cumplimiento de los planes y programas educativos departamentales.
- ✓ Programar la construcción, mantenimiento y reparación de infraestructura física educativa y velar por su adecuada ejecución.
- ✓ Promover, coordinar y apoyar los diversos programas y modalidades educativas que funcionan en su jurisdicción; buscando la ampliación de la cobertura educativa, el mejoramiento de la calidad de la educación y la eficiencia administrativa.
- ✓ Llevar a cabo las acciones que les correspondan en la adquisición y entrega de los bienes objeto de los programas de apoyo establecidos por el Ministerio de Educación.
- ✓ Apoyar el proceso de reclutamiento, selección y propuesta de nombramientos de personal, de conformidad con el marco legal vigente y las normas y lineamientos dictado por el Nivel Central del Ministerio.
- ✓ Autorizar el funcionamiento de establecimientos educativos privados en la jurisdicción, de conformidad con las disposiciones legales vigentes y supervisar su funcionamiento y calidad de la educación que se imparte.
- ✓ Llevar a cabo el proceso de recolección, procesamiento y análisis de información educativa a nivel departamental y generar los indicadores educativos correspondientes para orientar la toma de decisiones.
- ✓ Coordinar la ejecución y supervisar programas de educación extraescolar en su jurisdicción, promoviendo la participación en los mismos de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

Figura 1

Organigrama funcional Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC



b). HALLAZGOS

• Metodología

Los hallazgos que se presentan a continuación, fueron captados a través de la aplicación de dos instrumentos. Uno se aplicó de manera individual mediante instrumento estructurado para entrevista al Director Departamental de Educación de Zacapa y la otra a la aplicación de un FODA, como herramienta de captación colectiva.

• Entrevista

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la guía de entrevista inicial realizada al Director Departamental de Educación –MINEDUC- de Zacapa, para identificar la problemática existente en la institución.

Tabla 1

Respuestas generales a entrevista en profundidad
Director Departamental de Educación –MINEDUC- de Zacapa

Pregunta	Respuesta consolidada
Sexo	Masculino
Edad	Se encuentra en el rango de edad que oscila entre 38 a 47 años.
¿Considera que una investigación (Práctica empresarial dirigida –PED-) es factible para la institución?	El Director aprueba la realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- en la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC.
¿Estaría en disponibilidad de brindar información administrativa con que cuenta la institución que usted dirige?	El director está en la disponibilidad de brindar información administrativa que cuenta la institución.

¿Existen documentos en donde se encuentre información sobre la institución, donde este plasmado la visión, misión, objetivos, políticas, etc?	Si existen documentos en donde se encuentra plasmada información de la institución
¿Existe algún programa de capacitación que se le brinde al colaborador acerca del servicio que presta?	No se cuenta con un programa de capacitación para el personal
¿Cuántos empleados tiene la institución?	La institución cuenta con una cantidad que oscila en 76 a 90 empleados, que laboran en la institución.
¿Podría describir los puestos que actualmente cuenta la institución?	Profesional I, II y III, Asistente Profesional I, II, III y IV, Oficinista I, II y III, Operativos
¿A su criterio y experiencia que considera que son necesidades prioritarias dentro de la institución?	Me interesa sobre manera que se estudie acerca de la satisfacción de los usuarios de la institución.

Fuente: Elaboración propia

• Aplicación de FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, (Análisis FODA), se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC, que inciden sobre su quehacer interno, ya que pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión institucional.

La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita visualizar anticipadamente las situaciones que permitan el cumplimiento de la visión y misión de la institución.

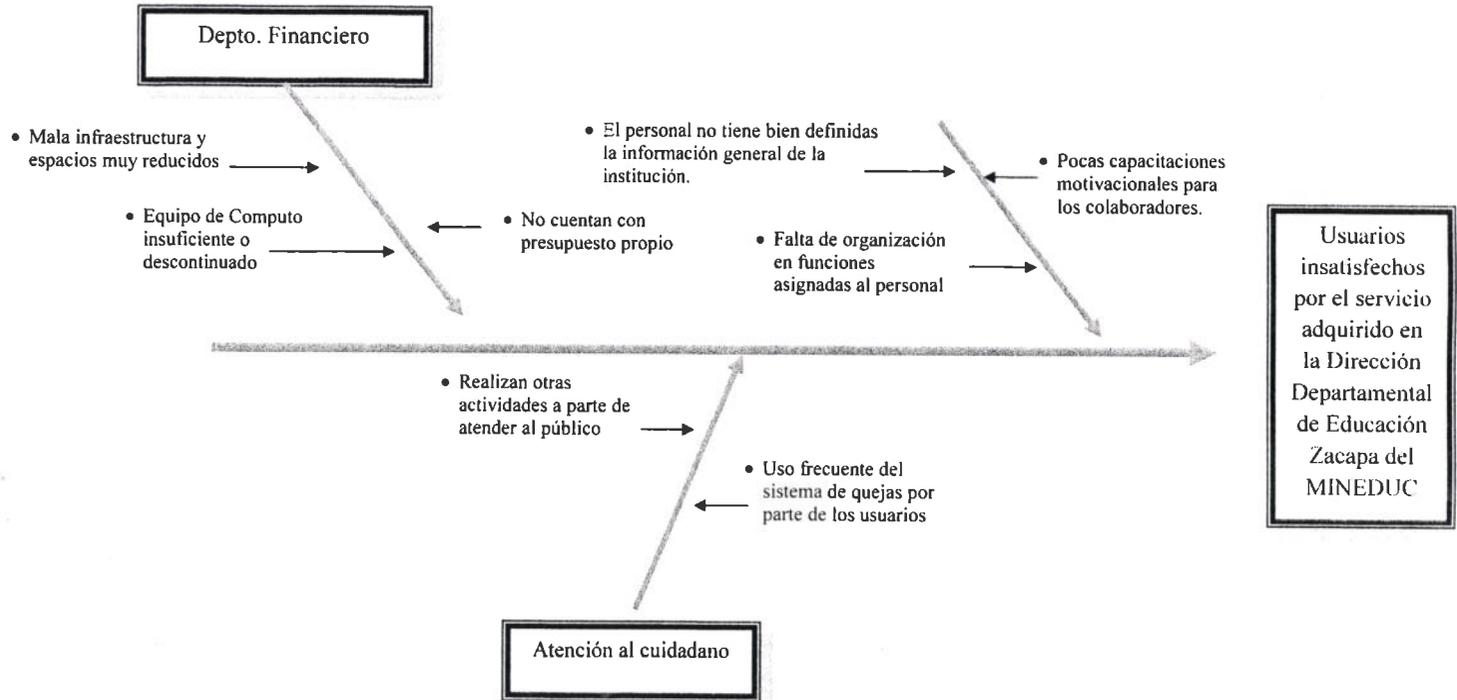
Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Tabla 2
FODA de Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC

Análisis Interno		Análisis Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baja rotación de personal. ✓ El ambiente laboral es calificado por colaboradores como agradable. ✓ Amplia cobertura en el servicio. ✓ Desarrollo de programas educativos en beneficio de niños, niñas y adolescentes. ✓ Suficiente recurso humano. ✓ Recurso humano con nivel académico adecuado. ✓ Voluntad para llevar a cabo sus actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El personal no tiene bien definidas la información general de la institución ✓ Pocas capacitaciones para los colaboradores ✓ Falta de organización de funciones asignadas al personal. ✓ Mala infraestructura y espacios muy reducidos ✓ No se cuenta con un presupuesto propio ✓ Usuarios insatisfechos por servicios adquiridos ✓ Equipo de cómputo insuficiente o discontinuado ✓ El personal se dedica a otras actividades a parte de atender a público ✓ Uso frecuente del sistema de quejas por parte de los usuarios ✓ No se cuenta con un presupuesto propio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtener una certificación ISO 9000, para garantizar la calidad los procedimientos que sigue la institución al ofrecer sus servicios. ✓ Avance en la cobertura educativa en el nivel preprimario, primario y medio. ✓ Becas y diplomados para el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inestabilidad del personal por contrato. ✓ Poca participación del personal, en las actividades de la institución. ✓ Falta de apoyo en mejorar el presupuesto de la institución ✓ No se cuenta con presupuesto propio

Fuente: Elaboración propia

• **Diagrama Causa – Efecto**



Fuente: Elaboración propia

Se ha llegado a establecer, después de analizar la información recolectada que la institución cuenta con problemas que inciden en el buen funcionamiento de la institución.

- El personal no tiene bien definida la información general de la empresa como lo son la misión, visión, políticas, objetivos de la institución, lo que puede repercutir que no se sientan comprometidos con su trabajo.
- Los empleados reciben pocas capacitaciones motivacionales.
- Falta de organización de funciones asignadas al personal, esto implica en el retraso de la obtención de los objetivos o bien en la prestación de un servicio.
- Mala infraestructura y espacios muy reducidos.
- No se cuenta con un presupuesto propio más bien el Ministerio de Educación central tiene un presupuesto para cada Dirección Departamental
- Equipo de cómputo insuficiente o discontinuado, lo cual implica en la eficacia del trabajo realizado, se cuenta con muchos equipos de cómputo en mal estado bien y no se pueden someter a servicio ya que no hay otro equipo para sustituir el dañado.
- El personal se dedica a otras actividades a parte de atender a público.
- Uso frecuente del sistema de quejas por parte de los usuarios, esto se refiere a los usuarios que están insatisfechos por los servicios que le presta la Departamental de Educación.

c). IMPLICACIÓN DE RESULTADOS

Haciendo un análisis de los problemas detectados en la elaboración del análisis FODA, se encuentra lo siguiente:

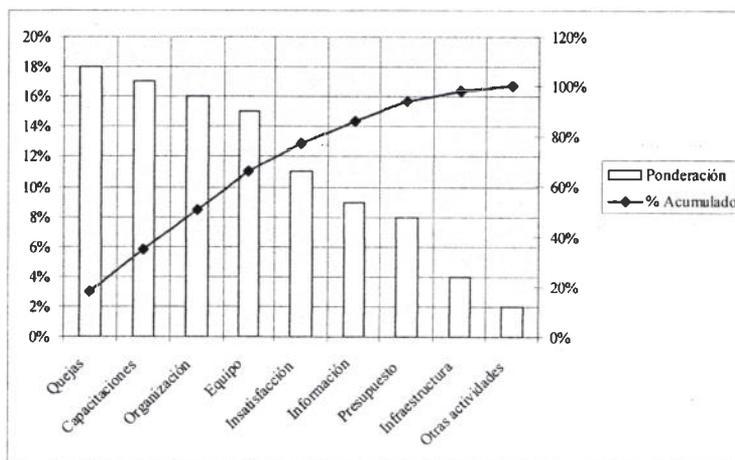
Luego de haber establecido las debilidades encontradas en la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC, se le solicitó al director diera el valor correspondiente a cada una de ellas, quedando la información de la siguiente manera:

Tabla 3
Cuadro de datos Diagrama de Pareto

Orden	Debilidades	Valor	Ponderación	Acumulado
1	Quejas	80	18%	18%
2	Capacitaciones	75	17%	35%
3	Organización	70	16%	51%
4	Equipo	65	15%	66%
5	Insatisfacción	50	11%	77%
6	Información	40	9%	86%
7	Presupuesto	30	8%	94%
8	Infraestructura	20	4%	98%
9	Otras actividades	10	2%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1
Gráfica de Pareto



Fuente: Elaboración propia

Como bien es sabido, el Diagrama de Pareto es una forma especial de gráfico de barras verticales que separa los problemas muy importantes de los menos importantes, estableciendo un orden de prioridades, fue creado sobre la base del principio de Pareto, según el cual, el 80% de los problemas son provenientes de apenas el 20% de las causas.

En base a lo anterior, se puede establecer que el 80% de los problemas que se dan dentro de la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC es a causa de la insatisfacción de los usuarios.

Por consiguiente se consideró pertinente la elaboración de una entrevista a la persona encargada del Sistema de Quejas de esta institución.

Tabla 4
Respuestas generales a entrevista en profundidad
Encargado de Control de Sistema de Quejas
Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC

Pregunta	Respuesta consolidada
Sexo	Femenino
Edad	Se encuentra en el rango de edad que oscila entre 28 a 37 años.
¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la institución?	La persona encuestada está en el rango de 5 años a más, ya que tiene 11 años de laborar para la institución.
¿Cuánto tiempo tiene de tener bajo su cargo el sistema de quejas?	Tiene bajo su responsabilidad llevar el control del sistema de quejas desde hace aproximadamente 1 año.
¿Qué método utiliza la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC, para recibir opiniones y	Todas las sugerencias o bien quejas son recibidas por escrito.

sugerencias del servicio?	
¿Cuántas quejas se reciben al mes?	Las quejas recibidas durante el mes oscilan en el rango de 20 a más en el mes, aunque especificó que no es algo fijo.
¿Podría decirme de que departamento de la Dirección Departamental de Educación ha habido más quejas?	El departamento con más solicitud de servicio y por ende el que tiene más número de quejas es Recursos Humanos y el Departamento Financiero, aunque sea para gestionar trámites que se llevan en la ciudad capital.
¿Cuáles son las causas del descontento de los usuarios de la Dirección Departamental de Educación?	En general podría decirse que los usuarios se ven molesto por la atención que muchas veces se les brinda.

Fuente: Elaboración propia

Acuerdo de Creación de Direcciones Departamentales de Educación

ACUERDO GUBERNATIVO No. 165-96

FECHA: 21 DE MAYO DE 1,996

EL VICEPRESIDENTE DE LA REPÚBLICA EN FUNCIONES DE PRESIDENTE

CONSIDERANDO:

Que la efectiva desconcentración y descentralización del Sistema Educativo Nacional, es una acción prioritaria dentro de las políticas del gobierno de la República y las estrategias del Ministerio de Educación, para viabilizar la adecuada prestación de los servicios educativos a partir de procesos de planificación, ejecución y administración de las acciones educativas basadas en las necesidades reales e intereses de la población.

CONSIDERANDO:

Que la problemática administrativa del Ministerio de Educación y las deficiencias en la prestación de los servicios educativos en el nivel local son producto en gran medida, de una estructura organizativa centralizada, concentrada y burocratizada, que deriva procedimientos de trabajo ineficientes y en la falta de respuesta oportuna a las necesidades de la población en un país con diversidad sociocultural y lingüística.

CONSIDERANDO:

Que para satisfacer las demandas educativas y dar cumplimiento a los principios, objetivos y funciones que las leyes asignan al sistema educativo nacional, el Ministerio de Educación como ente responsable de coordinar y ejecutar las políticas educativas, requiere de una estructura organizativa que permita atender las expectativas, intereses y necesidades de la población en forma eficiente y con la celeridad necesaria; por lo que se requiere que dicha estructura comprenda órganos desconcentrados, con capacidad de ejecución y decisión, ubicados

geográficamente de conformidad con la división administrativa del territorio nacional, en departamentos.

POR TANTO:

En ejercicio de la función que le asigna el artículo 183, inciso € de la Constitución Política de la República de Guatemala:

ACUERDA:

ARTICULO 1°. DIRECCIONES DEPARTAMENTALES DE EDUCACIÓN. Bajo la rectoría y autoridad superior del Ministerio de Educación, se crean las Direcciones Departamentales de Educación como los órganos encargados de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas en los diferentes departamentos de la República. Cada Dirección Departamental de Educación estará a cargo de un Director; dependen directamente del Despacho Ministerial el que, para efectos de integración, coordinación y supervisión de las actividades de las Direcciones Departamentales, se apoyará en las respectivas Direcciones Técnicas Regionales y las Direcciones Generales del ramo que correspondan.

ARTICULO 2°. FUNCIONES. Corresponden a las Direcciones Departamentales de Educación las siguientes funciones:

- Coordinar la ejecución de las políticas y estrategias educativas nacionales en el ámbito departamental correspondiente, adaptándolas a las características y necesidades de su jurisdicción;
- Planificar las acciones educativas en el ámbito de su jurisdicción en función de la identificación de necesidades locales;
- Programar los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para el cumplimiento de los planes y programas educativos departamentales;
- Programar la construcción, mantenimiento y reparación de infraestructura física educativa y velar por su adecuada ejecución;

- Promover, coordinar y apoyar los diversos programas y modalidades educativas que funcionan en su jurisdicción; buscando la ampliación de la cobertura educativa, el mejoramiento de la calidad de la educación y la eficiencia administrativa;
- Llevar a cabo las acciones que les correspondan en la adquisición y entrega de los bienes objeto de los programas de apoyo establecidos por el Ministerio de Educación;
- Ejecutar o coordinar la ejecución de las acciones de adecuación, desarrollo y evaluación curricular de conformidad con las políticas educativas nacionales vigentes y según las características y necesidades locales;
- Evaluar la calidad de la educación y rendimiento escolar en el departamento correspondiente y apoyar acciones en esta materia dirigidas por el nivel central del Ministerio;
- Programar y ejecutar acciones de capacitación del personal docente y de otro bajo su jurisdicción;
- Apoyar el diseño, programación y realización de investigaciones educativas departamentales y apoyar el desarrollo de investigaciones y estudios a nivel regional o nacional;
- Efectuar o supervisar la ejecución de acciones de evaluación institucional para fortalecer la gestión técnica y administrativa del sistema educativo en el ámbito departamental;
- Formular el anteproyecto de presupuesto de conformidad con las políticas, normas y lineamientos dictados por el nivel central del Ministerio;
- Ejecutar y evaluar la ejecución de los recursos financieros asignados al departamento, verificando la correcta utilización de los mismos, de conformidad con la Ley y las políticas, normas, lineamientos dictados por el nivel central del Ministerio.
- Apoyar el proceso de reclutamiento, selección y propuesta de nombramiento de personal, de conformidad con el marco legal vigente y las normas y lineamientos dictados por el Nivel Central del Ministerio;
- Designar a personal interino, aprobar la concesión de licencias, traslados y permutas; aplicar los procedimientos legales del régimen disciplinario y otras acciones de personal, cuando corresponda de conformidad con la ley, todo al tenor de los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación y lo que establezcan las disposiciones legales;

- Ejecutar y verificar el cumplimiento de acciones de administración escolar relacionadas con horarios y calendarios escolares, uso de instalaciones y edificios educativos, cumplimiento de disposiciones disciplinarias, cumplimiento de jornadas de trabajo y todas aquellas funciones que correspondan a la adecuada prestación de los servicios;
- Autorizar el funcionamiento de establecimientos educativos privados en su jurisdicción, de conformidad con las disposiciones legales vigentes y supervisar su funcionamiento y calidad de la educación que imparten;
- Mantener actualizado el archivo de registros escolares y extraescolares de su departamento y elaborar los informes correspondientes;
- Facilitar y expedir la autorización y firma de títulos y diplomas correspondientes a las carreras del Ciclo de Educación Diversificada;
- Efectuar las acciones de supervisión educativa de los diversos programas y modalidades en su jurisdicción;
- Llevar a cabo el proceso de recolección, procesamiento y análisis de información educativa a nivel departamental y generar los indicadores educativos correspondientes para orientar la toma de decisiones;
- Apoyar la realización de estudios para efectos de cooperación técnica y financiera nacional e internacional y la ejecución de programas y proyectos con financiamiento externo, de acuerdo a las políticas educativas vigentes;
- Coordinar la ejecución y supervisar programas de educación extraescolar en su jurisdicción, promoviendo la participación en los mismos de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales;
- Coordinar acciones con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para la realización de proyectos y programas educativos en su jurisdicción;
- Programar, organizar, ejecutar o coordinar la ejecución y supervisar programas de educación bilingüe intercultural;
- Ejecutar otras funciones que correspondan de conformidad con las responsabilidades que le conciernen en el nivel departamental.

ARTÍCULO 3°. REQUISITOS PARA EL PUESTO DE DIRECTOR DEPARTAMENTAL.

Para ocupar el puesto de Director Departamental de Educación debe reunirse los siguientes requisitos mínimos:

- a) Poseer título universitario a nivel de Licenciatura, en una carrera afín al puesto;
- b) Contar con un mínimo de cinco años de experiencia que incluya aspectos administrativos y de supervisión de personal;
- c) Conocimiento del sistema educativo nacional y de su problemática;
- d) Ser residente o comprometerse a establecer residencia en el departamento que corresponda.

ARTÍCULO 4°. PROCEDIMIENTO PARA NOMBRAR. Para el nombramiento del Director Departamental de Educación, el Ministerio de Educación realizará un proceso de reclutamiento y selección por oposición.

ARTÍCULO 5°. ORGANIZACIÓN INTERNA. Las Direcciones Departamentales de Educación se organizarán con las unidades técnicas y los recursos humanos necesarios para dar cumplimiento a las funciones asignadas. Para el efecto, en un plazo no mayor de tres meses a partir de la vigencia del presente Acuerdo, el Despacho Ministerial de Educación definirá, con base en estudios técnicos, la estructura organizativa de las Direcciones Departamentales de Educación, emitiendo el Acuerdo Ministerial respectivo y ordenando la programación y asignación de los recursos financieros que sean necesarios.

ARTÍCULO 6°. PARTICIPACIÓN COMUNITARIA. Las Direcciones Departamentales de Educación promoverán y darán énfasis a la participación comunitaria en la ejecución de las funciones que les han sido asignadas, especialmente con lo relacionado con planificación, administración escolar, programas de apoyo, desarrollo curricular y educación extraescolar. Para el efecto, deben realizar las acciones que les correspondan para viabilizar la organización y participación comunitaria en Consejos Departamentales y Municipales de Educación, así como Juntas Escolares y Comités Educativos que permitan a las comunidades interactuar en el sistema educativo local.

ARTICULO 7°. SUPERVISIÓN EDUCATIVA. La supervisión educativa de la jurisdicción que corresponda queda incorporada a la Dirección Departamental de Educación respectiva, siendo en consecuencia el Director Departamental de Educación el Jefe inmediato superior de dicha supervisión.

ARTÍCULO 8°. CAPACITACIÓN. El Coordinador Departamental de Capacitación y los capacitadores técnico pedagógicos quedan incorporados a la Dirección Departamental de Educación y dependen del Director Departamental, debiendo coordinar sus acciones con el Sistema Nacional de Capacitación Educativa y con las supervisiones educativas correspondientes. Un Acuerdo Ministerial regulará el funcionamiento del Sistema Nacional de Capacitación Educativa.

ARTÍCULO 9°. EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL. Las unidades departamentales de la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural deben incorporarse a la estructura organizativa de las Direcciones Departamentales de Educación que corresponda, según su ubicación geográfica. La forma y términos de su incorporación se incluirán en los estudios técnicos y Acuerdo Ministerial a que se refiere el artículo 5 del presente Acuerdo. El personal de estas unidades dependerá del Director Departamental de Educación.

ARTÍCULO 10°. PROGRAMAS ESPECÍFICOS. El personal técnico y de orientación de los Programas de Escuela Unitaria, Educación Rural Familiar, DERFAM, de Núcleos Familiares Educativos para el desarrollo, NUFED, y del Proyecto de Atención Integral Niño Menor de Seis Años PAIN, se integrará a las Direcciones Departamentales de Educación que corresponda y dependerán del Director Departamental de Educación .

ARTÍCULO 11°. EDUCACIÓN EXTRAESCOLAR. Las coordinaciones regionales de la Secretaría de Coordinación de la Junta Nacional de Educación Extraescolar deben incorporarse a la estructura organizativa de las Direcciones Departamentales de Educación que corresponda, según su ubicación geográfica. La forma y términos de su incorporación se incluirán en los estudios técnicos y Acuerdo Ministerial a que se refiere el artículo 5°. Del presente Acuerdo, los

cuales comprenderán su ampliación a aquellos departamentos que en la actualidad no ofrecen programas de educación extraescolar. El personal de estas unidades dependerá del Director Departamental de Educación.

ARTÍCULO 12°. APOYO INSTITUCIONAL. Todas las dependencias del Ministerio de Educación y especialmente las Direcciones Generales y las Direcciones Técnicas Regionales de Educación, quedan obligadas a proveer la información y prestar el apoyo necesario para el cumplimiento del presente Acuerdo.

La transferencia de competencias de las dependencias del nivel central y regional del Ministerio de Educación hacia las Direcciones Departamentales de Educación que deriva del presente Acuerdo, tendrá carácter prioritario y urgente dentro de las políticas del Ministerio de Educación. En consecuencia, debe elaborarse un plan de acción que permita desconcentrar las funciones y simplificar la estructura organizativa del nivel central en el menor tiempo posible.

ARTICULO 13°. ACCIONES DE OTRAS ENTIDADES DE GOBIERNO. El Ministerio de Finanzas Públicas y la Oficina Nacional de Servicio Civil deben efectuar las acciones que se deriven del presente Acuerdo, en el ámbito de sus respectivas competencias y coadyuvar a su cumplimiento al tenor de las políticas del gobierno de la República relacionadas con descentralización, desconcentración y modernización del Estado.

ARTICULO 14°. MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS. Para coadyuvar a la eficiente organización y funcionamiento de las Direcciones Departamentales de Educación, deben elaborarse los manuales de funciones y procedimientos y otros instrumentos técnicos que contribuyan a dar cumplimiento al presente Acuerdo.

Fuente: Ministerio de Educación.

ARTICULO 15°. DEROGATORIA. Se derogan todas las disposiciones que se opongan al presente Acuerdo.

ARTICULO 16°. CASOS NO PREVISTOS. Los casos no previstos en el presente Acuerdo serán resueltos por el Despacho Ministerial del Ministerio de Educación, a quien en todo caso concierne la dirección de la política educativa del país.

ARTICULO 17°. VIGENCIA. El presente Acuerdo empieza a regir el día siguiente de su publicación en el Diario Oficial.

COMUNÍQUESE

LUIS ALBERTO FLORES ASTURIAS
VICEPRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

ARABELLA CASTRO QUIÑONES
MINISTRA DE EDUCACIÓN

CARTA DE AUTORIZACIÓN

OFICIO DRH-Z-0789-2,009

Referencias: ONAV/dlv

Zacapa, agosto 07 de 2.009.

SB

**AURA CRISTINA ROLDÁN CASASOLA
ASISTENTE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DIDEDUC-ZACAPA.**

Respetable srita. Roldán:

Con un atento y cordial saludo, me dirijo a usted, deseándole toda clase de éxitos en su vida profesional y personal.

El motivo del presente es para dar respuesta a la solicitud de fecha Zacapa, 04 de agosto de 2009, en la cual solicita autorización para realizar la Práctica Empresarial en esta institución.

Al respecto, me permito hacer de su conocimiento que este Despacho le **AUTORIZA** realizar dicha práctica, por lo que puede realizarlas los días viernes de 08:00 a 16:30 hrs. en la Sección de Recursos Humanos de esta Institución.

Sin otro particular, me suscribo de usted como su atento y deferente servidor.


**LIC. OSMAN NOLBERTO AYALA VICTORIA
DIRECTOR DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN
ZACAPA.**



cc. Licda. Daniela De León
cc. Archivo RRHH



Universidad Panamericana de Guatemala
 Facultad de Ciencias Económicas
 Práctica Empresarial Dirigida –PED-
 Licenciatura en Administración de Empresa

Cédula de información institucional

Datos Generales
Nombre de la institución: <u>Dirección Departamental de Educación MINEDUC de Zacapa</u>
Dirección: <u>3ra. Calle entre 14 y 15 avenida, zona 1, departamento de Zacapa</u>
Teléfono (s): <u>79412488</u>
Acuerdo de creación: <u>Acuerdo Gubernativo No. 165-96, de fecha 21 de mayo de 1996.</u>
Sector: <u>Educativo</u>
Director Departamental: <u>Lic. Osman Nolberto Avala Victoria</u>
Captura de Información
Fecha: del: <u>25/07/2009</u> al: <u>12/09/2008</u>
A cargo de: <u>Aura Cristina Roldán Casasola</u>

II. Información empresarial

1. ¿Considera que una investigación (Práctica empresarial dirigida –PED-) es factible para la institución?

Sí

No

2. ¿Estaría en disponibilidad de brindar información administrativa con que cuenta la institución que usted dirige?

Sí

No

3. ¿Existen documentos en donde se encuentre información sobre la institución, donde este plasmado la visión, misión, objetivos, políticas, etc?

Sí

No

4. ¿Existe algún programa de capacitación que se le brinde al colaborador acerca del servicio que presta?

Sí

No

5. ¿Cuántos empleados tiene la institución?

1 a 15

16 a 30

31 a 45

46 a 60

61 a 75

76 a 90

6. ¿Podría describir los puestos que actualmente cuenta la institución?

7. ¿A su criterio y experiencia que considera que son necesidades prioritarias dentro de la institución?

Gracias por su colaboración



Universidad Panamericana de Guatemala
 Facultad de Ciencias Económicas
 Práctica Empresarial Dirigida –PED-
 Licenciatura en Administración de Empresa

Guía de entrevista dirigida a la encargada del Control de Sistemas de Quejas
Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC

Presentación: Buen día/tarde, estoy realizando la investigación correspondiente a mi Práctica Empresarial Dirigida; por lo que solicito su valiosa colaboración para que responda una serie de preguntas que me permitan llevar a cabo el referido trabajo. Por su fina colaboración de antemano, muchas gracias.

I. Información general:

- | | | |
|----------|---------------|--------------------------|
| a). Sexo | Masculino | <input type="checkbox"/> |
| | Femenino | <input type="checkbox"/> |
| b). Edad | 18 a 27 años | <input type="checkbox"/> |
| | 28 a 37 años | <input type="checkbox"/> |
| | 38 a 47 años | <input type="checkbox"/> |
| | 48 a 57 años | <input type="checkbox"/> |
| | 58 – más años | <input type="checkbox"/> |

II. Información empresarial

1 ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la institución?

0-1 años

1-3 años

3-5 años

5 a más

2 ¿Cuánto tiempo tiene de tener bajo su cargo el sistema de quejas?

0-1 años

1-3 años

3-5 años

5 a más

3 ¿Qué método utiliza la Dirección Departamental de Educación –MINEDUC- de Zacapa, para recibir opiniones y sugerencias del servicio?

Verbal

Escrito

Ambos

4 ¿Cuántas quejas se reciben al mes?

1-10

10-20

20 a más

5 ¿Podría decirme de que departamento de la Dirección Departamental de Educación ha habido más quejas?

Depto. Financiero

Recursos Humanos

Atención al ciudadano

Fortalecimiento a la Comunidad Educativa

Técnico Pedagógico

Planificación Educativa

Comunicación Social

6 ¿Cuáles son las causas del descontento de los usuarios de la Departamental?

Rapidez y agilidad en los trámites

Atención del personal

Información sobre trámites

Otros

Especifique: _____

Gracias por su colaboración



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

BOLETA DE OBSERVACION

1. ¿Hay seguridad tanto para el personal como para los usuarios de la Dirección Departamental de Educación?
SI NO

2. ¿Se muestra amable el personal al momento de atender a los usuarios?
SI NO

3. ¿La estadía de los usuarios dentro de la institución en prolongada?
SI NO

4. ¿Hay equipo de cómputo necesario para realizar los servicios?
SI NO

5. ¿Los usuarios se muestran satisfechos al salir de la institución?
SI NO



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

Cuestionario dirigido al Director Departamental de la

Dirección Departamental de Educación de Zacapa del MINEDUC

Buen día/tarde, estoy realizando un estudio con la finalidad de evaluar la situación de la institución respecto al sistema de calidad en los servicios prestados, por lo cual se le requiere unos minutos para responder el siguiente cuestionario, indicando mediante un aspa (X), la respuesta que más se adapte a la situación actual de la institución:

1. ¿Se comunica a los colaboradores la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios?

Si

No

Comentario:

2. ¿Está establecida la política de calidad y los objetivos de la calidad?

Si

No

Comentario:

3. ¿Se llevan a cabo revisiones del sistema de calidad por la dirección?

Si

No

Comentario:

4. ¿Se realizan planes para el personal (admisión, formación, desarrollo, etc.) evaluado el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas la personas?

Si

No

Comentario:

5. ¿Se dispone de una financiación eficiente controlando los parámetros financieros clave y utilizando los recursos financieros para apoyar los planes de la organización?

Si

No

Comentario:

6. ¿Están los procesos de los servicios orientados a los usuarios obteniendo información de éstos y se mide su grado de satisfacción?

Si

No

Comentario:

7. ¿Se identifican, verifican y protegen adecuadamente los bienes del cliente?

Si

No

Comentario:

8. ¿Se asegura la conformidad del servicio durante el proceso interno hasta la recepción final del usuario?

Si

No

Comentario:

9. ¿Se lleva a cabo de forma adecuada la gestión de los reclamos?

Si

No

Comentario:

10. ¿Dispone de un sistema para medir la satisfacción de los usuarios mediante encuestas o similar donde se incluyan aspectos de calidad, entrega, flexibilidad, comunicación, etc.?

Si

No

Comentario:



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

Cuestionario dirigido a Empleados de la

Dirección Departamental de Educación de Zacapa del MINEDUC

Buen día/tarde, estoy realizando un estudio con la finalidad de evaluar la situación actual de la institución respecto al sistema de calidad en los servicios prestados, por lo cual se le requiere unos minutos para responder el siguiente cuestionario.

I. Información general:

1. Género

- a. Masculino
- b. Femenino

2. Edad

- a. De 18 a 25 años
- b. De 26 a 33 años
- c. De 34 a 41 años
- d. De 42 en adelante

3. Puesto que desempeña

- a. Jefe de Departamento
- b. Coordinador de Sección
- c. Coordinador de Unidad
- d. Asistente

4. Tiempo de laborar en la institución

- a. De 0 a 1 años b. De 1 a 3 años
c. De 3 a 5 años d. De 5 en adelante

5. Nivel académico

- a. Primaria d. Universitario
b. Básico
c. Diversificado e. Otros

II. Contenido

De acuerdo a su criterio responda las siguientes preguntas, indicando mediante un aspa (X), la valoración 0,1,2,3 ó 4, eligiendo de las cinco descripciones siguientes la que más se adapte a la situación actual de la institución y marcando N/C cuando no se obtenga respuesta alguna.

Valoración	Descripción
0	Prácticamente no
1	Parcialmente (en ocasiones puntuales)
2	Generalmente (en la mayoría de los casos)
3	Casi siempre
4	Se realiza siempre y de forma total.
N/C	No contestó

1. ¿Impulsa y apoya la dirección actividades de mejora dentro de la organización, con clientes o usuarios, empleados y otras entidades externas?

0	1	2	3	4	N/C
<input type="radio"/>					

2. ¿Reconoce la dirección los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar?

0	1	2	3	4	N/C
<input type="radio"/>					

3. ¿Se le proporciona todos los recursos necesarios para poder prestar su servicio de la mejor manera?

0	1	2	3	4	N/C
<input type="radio"/>					

4. ¿Se revisan los requisitos del servicio antes de adquirir un compromiso con el cliente?

0	1	2	3	4	N/C
<input type="radio"/>					

5. ¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora?

0	1	2	3	4	N/C
<input type="radio"/>					

6. ¿Se mide la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, etc.?

0 1 2 3 4 N/C

7. ¿Considera que los usuarios están satisfechos con los servicios que presta la institución?

0 1 2 3 4 N/C

8. Si su respuesta anterior la valoro con "0", ¿cuales considera que fueron las causas del descontento?

- a. Atención del personal b. No obtuvo información requerida
- c. El tiempo de su trámite d. Falta de capacidad del personal

9. Ha recibido alguna capacitación o entrenamiento con relación al tema de servicio al cliente?

0 1 2 3 4 N/C

10. ¿Sobre qué tema le interesaría recibir una capacitación?

- a. Trabajo en equipo
- b. Liderazgo
- c. Atención al Cliente
- e. Otro

Especifique:

11. ¿Cómo le gustaría que fuera la modalidad de su próxima capacitación?

a. Seminario taller

b. Estudio de casos

c. Conferencia

d. Otro

Especifique:

Gracias por su colaboración.



Universidad Panamericana de Guatemala
 Facultad de Ciencias Económicas
 Práctica Empresarial Dirigida –PED-
 Licenciatura en Administración de Empresa

**Cuestionario dirigido a usuarios de la
 Dirección Departamental de Educación Zacapa MINEDUC**

Buena día/tarde, estoy realizando un estudio con la finalidad de evaluar la situación actual de la institución respecto al sistema de calidad en los servicios prestados, por lo cual se le requiere unos minutos para responder el siguiente cuestionario, el cual es totalmente confidencial, para recabar contenidos técnicos y con propósitos de investigación, por lo que se le agradece de antemano su colaboración, respondiendo con la mayor sinceridad.

I. Información general

1. Género

- a. Masculino
- b. Femenino

2. Edad

- a. De 18 a 25 años b. De 26 a 33 años
- c. De 34 a 41 años d. De 42 en adelante

3. Tiempo de laborar en la institución

- a. De 0 a 1 años b. De 1 a 3 años
- c. De 3 a 5 años d. De 5 en adelante

4. Nivel Académico

a. Maestro (a) de Preprimaria

d. Técnico Vocacional

b. Maestro de Primaria Urbana

e. Otros

Especifique:

c. Maestro de Segunda Enseña

II. Contenido:

Clasifique su nivel de satisfacción responda las siguientes preguntas, indicando mediante un aspa (X), la valoración 0,1,2,3 ó 4, eligiendo de las cinco descripciones siguientes la que más se adapte a la situación actual de la institución y marcando N/C cuando no se obtenga respuesta alguna.

Valoración	Descripción
0	Prácticamente no
1	Parcialmente (en ocasiones puntuales)
2	Generalmente (en la mayoría de los casos)
3	Casi siempre
4	Se realiza siempre y de forma total.
N/C	No contestó

1. ¿El servicio que le han brindado en la Dirección Departamental de Educación ha sido eficiente?

0

1

2

3

4

N/C

2. ¿Ha observado usted que el personal se muestra dispuesto a ayudarle?

0	1	2	3	4	N/C
<input type="radio"/>					

3. ¿La actitud de las personas que lo atendieron fue cordial?

0	1	2	3	4	N/C
<input type="radio"/>					

4. ¿El servicio da respuestas rápidas a las necesidades de los usuarios?

0	1	2	3	4	N/C
<input type="radio"/>					

5. ¿El personal de la Dirección Departamental de Educación le presta la debida atención a su trámite?

0	1	2	3	4	N/C
<input type="radio"/>					

6. ¿Cuándo realiza un trámite le facilitan la información que solicita?

0	1	2	3	4	N/C
<input type="radio"/>					

7. ¿Ante algún obstáculo le ofrecen alternativas de solución?

0	1	2	3	4	N/C
<input type="radio"/>					

8. ¿El personal le atendió con agilidad?

0	1	2	3	4	N/C
<input type="radio"/>					

9. ¿Recibe la información y/o documentación en la fecha establecida?

0 1 2 3 4 N/C

10. ¿Usted cree que el personal desempeña bien su trabajo?

0 1 2 3 4 N/C

11. ¿Le responden cordialmente cuando solicita información por teléfono?

0 1 2 3 4 N/C

12. ¿Le han dejado en espera sin responder a sus demandas?

0 1 2 3 4 N/C

13. ¿En qué oficina realizó su diligencia?

- a. Sección Financiera
- b. Sección Administrativa
- c. Sección de Recursos Humanos

Muchas gracias por su colaboración: con su ayuda, se logrará brindar una mejor calidad de servicio que se ajuste cada día más a sus necesidades.



Universidad Panamericana de Guatemala
 Facultad de Ciencias Económicas
 Práctica Empresarial Dirigida –PED–
 Licenciatura en Administración de Empresa

**Entrevista dirigida al auditor interno de la
 Dirección Departamental de Educación Zacapa MINEDUC**

Buen día/tarde, estoy realizando un estudio con la finalidad de evaluar la situación actual de la institución respecto al sistema de calidad en los servicios prestados, por lo cual se le requiere unos minutos para responder el siguiente cuestionario, el cual es totalmente confidencial, para recabar contenidos técnicos y con propósitos de investigación, por lo que se le agradece de antemano su colaboración, respondiendo con la mayor sinceridad.

6. ¿Considera que en esta Dirección Departamental de Educación pueden cobrar los servicios?

SI NO

• Si respuesta es SI indique que ley lo avala: _____

• Si respuesta es NO indique que ley lo avala: _____

7. A su criterio, que efecto tendría el cobrar los servicios que se prestan en esta Dirección Departamental de Educación

8. ¿Considera factible realizar una proyección de ingresos (análisis financiero) sobre supuesto de ingresos ya que no es permitido cobrar?

9. Podría plasmar los rubros importantes del presupuesto de esta Dirección Departamental de Educación Zacapa

EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

Programa de Capacitación para el personal de la Dirección Departamental de Educación Zacapa enfocada a la atención al usuario

PRESENTACIÓN

El Programa de Capacitación de Recursos Humanos, para el año 2010 constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores de la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC.

La capacitación, es un instrumento de cambio que mejora las aptitudes de los grupos de trabajo, incrementa la productividad y fomenta la cultura de alta responsabilidad social y ética en la prestación de los servicios, fortaleciendo los procesos de simplificación administrativa.

Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del trabajador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el trabajador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El Plan de Capacitación incluye los trabajadores del departamento administrativo financiero, el cual incluye la sección administrativa, sección financiera y la sección de recursos humanos,

agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios trabajadores, identificados en los cuestionarios a los cuales fueron sujetos en el estudio de mercado de la Práctica Empresarial Dirigida.

Se está seguro que las actividades de capacitación programados en el presente cumplirán con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico 2010.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN ENFOCADA A LA ATENCIÓN AL USUARIO

I ACTIVIDAD DE LA INSTITUCIÓN

El Ministerio de Educación creó las Direcciones Departamentales de Educación, como órganos rectores encargados de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas en cada jurisdicción, bajo la rectoría y autoridad superior del Ministerio de Educación, con el fin de desconcentrar, descentralizar y desburocratizar el sistema educativo nacional, causa de la problemática educativa y de esta manera viabilizar la adecuada prestación de servicios en el ámbito local. Con el objeto de satisfacer las demandas educativas y dar cumplimiento a los principios, objetivos y funciones de la Ley de Educación Nacional, requiriendo de una estructura de desconcentración, descentralización, organizativa que permita atender las expectativas, intereses y necesidades de la población, en forma eficiente y con la celeridad necesaria.

II. JUSTIFICACIÓN

Los programas de capacitación en las instituciones se convierten en grandes agentes de cambio, favoreciendo el tejido humano que lo conforma, al proponer la tolerancia y el entendimiento mutuo, con la ayuda de mejores procesos de información y comunicación, lo que posibilita la conformación de equipos de alto rendimiento, al fortalecer la colaboración que en sí misma implica comprensión y conocimiento de las personas de la organización y despierta en los individuos la voluntad de ser más competentes, es decir impulsa en cada uno la necesidad de desarrollar sus propias potencialidades.

Contar con programas de capacitación adecuado le permite a la empresa ser más competitiva a través de su activo intangible, como lo es el recurso humano. El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y

rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro país, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato que sea deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

En tal sentido se plantea el presente programa de capacitación anual en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

III. ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para el personal del departamento administrativo financiero que trabaja en la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC.

IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los trabajadores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los trabajadores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.

- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al trabajador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

V OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

5.1 Objetivos

- Promover y propiciar de forma integral la adquisición de conocimientos, desarrollando habilidades y destrezas del personal, para el desempeño eficiente de sus tareas en la institución y mejorar con ello los servicios que prestan.
- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Cambiar la actitud del personal, para crear un clima más satisfactorio entre los empleados y aumentar su motivación.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la institución.
- Empoderar al personal de la filosofía de servicio del MINEDUC al atender a los docentes o usuarios.

VI. FUNDAMENTO LEGAL

Tomando como referencia el artículo 179 del Código de Trabajo, en el cual indica que toda empresa es responsable de las actividades relacionadas con la capacitación ocupacional de sus trabajadores, entendiéndose por tal, el proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y

desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimiento de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo; y al incrementar la productividad nacional, procurando la necesario adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía, sin perjuicio de las acciones que en conformidad a la ley competen el servicio nacional de capacitación y empleo y a los servicios e instituciones del sector público.

Además el Pacto Colectivo en su artículo 27, que trata de “LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS”, indica que el MINEDUC y los sindicatos firmantes y adherentes declaran su pleno compromiso con la calidad de los servicios administrativos y educativos y con la mejora constante de dicha calidad.

Con este espíritu, el MINEDUC se obliga a mantener de manera constante los procesos de capacitación y evaluación de los recursos humanos que sean necesarios, a fin de mejorar las capacidades del personal y la calidad de los servicios. Todos los gastos que originen estos procesos serán cubiertos por el MINEDUC. Los trabajadores (as) del MINEDUC participarán en estas actividades y los Sindicatos los alentarán a que así lo hagan, siempre que las mismas no tengan más efectos que los que legalmente están establecidos.

Las capacitaciones se estructurarán en el marco de programaciones con objetivos específicos, buscando que el personal que ejecute las capacitaciones y las actividades para este fin, sean de alta calidad. El MINEDUC y los sindicatos expresan su interés de que en las actividades orientadas a mejorar la calidad educativa participen los padres de familia, como miembros de la comunidad educativa, que se utilice apropiadamente la libreta de calificaciones y que se observen las prácticas adecuadas para cumplir con los días reglamentarios de clases y la asistencia puntual.

VII. METAS

Capacitar al 100% a las secciones administrativa, financiera y de recursos humanos de la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEUDC.

VIII. ESTRATEGIAS

Las estrategias a emplear son:

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente
- Presentación de casos casuísticos de su área
- Realizar talleres
- Metodología de exposición - diálogo

IX. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACIÓN

9.1 Tipos de capacitación

a. Capacitación inductiva

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

b. Capacitación preventiva

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

c. Capacitación correctiva

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

d. Capacitación para el desarrollo de carrera

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los trabajadores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

9.2 Modalidades de capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

a. Formación

Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

b. Actualización

Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos en una determinada actividad.

c. Especialización

Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

d. Perfeccionamiento

Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

e. Complementación

Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

9.3 Niveles de capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

a. Nivel básico

Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la institución. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

b. Nivel intermedio

Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

c. Nivel avanzado

Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la institución.

X. MODULOS A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

- Modulo 1: Servicio al Cliente
- Modulo 2: Trabajo en Equipo
- Modulo 3: Liderazgo

XI. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La evaluación es un factor importante y por tanto debe diseñarse un modelo que permita recoger información de los cuatro niveles que se señalan a continuación.

Niveles de Evaluación

1. NIVEL I, Reacción o satisfacción, que da respuesta a la pregunta: “¿Le gustó la actividad a los participantes?”, y que busca determinar en qué medida los participantes valoraron la acción capacitadora.
2. NIVEL II, Aprendizaje, que da respuesta a la pregunta: “¿Desarrollaron los objetivos los participantes en la acción de capacitación?”, siendo su propósito el determinar el grado en que los participantes han logrado los objetivos de aprendizaje establecidos para la acción de capacitación.
3. NIVEL III, Aplicación o transferencia, que da respuesta a la pregunta: “¿Están los participantes utilizando en su trabajo las competencias desarrolladas?”, cuya finalidad es determinar si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el

conocimiento adquirido en una actividad de capacitación, identificando además, aquellas variables que pudiesen haber afectado el resultado.

4. NIVEL IV, Resultados, que da respuesta a la pregunta: “¿Cuál es el impacto operacional?”, cuyo propósito es determinar el impacto operacional que ha producido una acción de capacitación; si el impacto puede expresarse en pesos, se puede identificar el retorno sobre la inversión (ROI). *Kirkpatrick Donald

Los modelos de evaluación permitirán a la gerencia de capacitación reconocer el impacto que tienen en la productividad las acciones de capacitación y permitirá reconocer que el camino recorrido al establecer el plan de capacitación y desarrollo fue el adecuado o bien requiere ajustes.

GUIA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN ENFOCADA A LA ATENCIÓN AL USUARIO

La Guía que se propone para llevar a cabo el Programa de Capacitación para el personal de la Dirección Departamental de Educación enfocada a la atención al público, proporciona una secuencia de pasos y actividades que se desarrollarán en la puesta en marcha del programa de capacitación, con el fin de asegurar su pronta adaptación, integración e identificación, de manera que contribuya al logro de los objetivos y a su desarrollo integral.

El desarrollo del programa estará a cargo de la Unidad de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Educación Zacapa del MINEDUC, tendrá un tiempo estimado de 5 horas por módulo, por el volumen de personas a capacitar será necesario dividir en grupos iguales para una mayor beneficio y mejor comprensión de los temas a tratar, buscando siempre que el ambiente sea agradable y dinámico para no perder el foco de atención.

Dentro de las técnicas a utilizar, está la presentación audiovisual (video y proyección), pizarra, exposiciones y los folletos de los temas expuestos que se le proporcionará a cada participante.

A continuación se presentan las fases para llegar a cabo el programa de capacitación:

Fase 1: Recepción de los participantes:

En esta fase la coordinadora de la sección de recursos humanos o bien la persona delegada tendrá la oportunidad de dirigirse a los participantes dando una introducción, manifestándole a los participantes que lo que se hace es para mejorar el servicio que se presta en la institución y lograr con ello mejorar el grado de satisfacción de los usuarios.

Fase 2: Inscripción de los participantes:

En este momento se procederá a distribuir las hojas de asistencia para que los participantes se anoten en ellas y de esta manera tener control de asistencia del personal a cada uno de los módulos.

Fase 3: Bienvenida por el Director Departamental

En este punto el Director Departamental se dirigirá a los participantes instándoles a sacar el mejor de los provechos del esfuerzo que se hace con la puesta en marcha del programa de capacitación. Además tendrá la oportunidad de presentar a los facilitadores quienes tendrán a cargo compartir los temas.

Fase 4: Desarrollo del tema

El facilitador se encargará de la exposición de la teoría de los temas a tratar en cada uno de los módulos.

Fase 5: Receso

En esta fase el personal participante de la capacitación tendrá la oportunidad de disfrutar de una pequeña refacción.

Fase 6: Desarrollo de dinámica

En este punto se pretende desarrollar dinámicas enmarcando el tema que se trato previamente en la conferencia, lo cual nos permitirá en cierto modo, evaluar el grado de captación de los participantes y también dará a conocer su punto de vista.

Fase 7: Entrega de reconocimiento

Cada uno de los participantes tendrá la oportunidad de recibir un pequeño diploma como constancia de la presencia de cada uno de los módulos desarrollados.

Fase 8: Palabras de agradecimiento

En este momento se llegó al final del modulo, en donde la coordinadora de la sección de recursos humanos agradece a los participante, su entusiasmo y su empeño por querer enriquecer su conocimiento y que además de comprender los temas se pongan en práctica día a día para ser mejores y por ende prestar un mejor servicio.

CRONOGRAMA DE LA GUIA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

ACTIVIDAD	8:00 hrs.				9:00 hrs.				10:00 hrs.				11:00hrs..				12:00 hrs.				13:00 hrs.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recepción de los participantes																								
Inscripción de los participantes																								
Bienvenida del Director Departamental																								
Desarrollo del Tema																								
Receso																								
Desarrollo de dinámicas																								
Presentación de conclusiones																								
Entrega de conocimiento																								
Palabras de agradecimiento																								

Fuente: Elaboración propia

REGISTRO DE ASISTENCIA

Nombre de la actividad:			
Nombre del instructor o responsable:			
Fecha de la actividad:		Hora:	
Descripción de la actividad			

No.	Nombre de la persona participante	Unidad o Dependencia	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Fuente: [http://172.16.0.13/iso9000/registro de asistencia/](http://172.16.0.13/iso9000/registro%20de%20asistencia/)

DESARROLLO DE LOS TEMAS DE CAPACITACIÓN

Modulo 1: Servicio al cliente

Duración: 5 horas

Objetivos:

- Motivar a los participantes hacia la mejora de la calidad del servicio.
- Llevar a cabo comunicaciones eficaces y eficientes con el clientes.
- Desarrollar las competencias que permitan aplicar un proceso de atención al cliente satisfactorio para éste
- Mejorar la calidad de servicio percibida por los clientes
- Controlar las situaciones conflictivas con el cliente y reducir su probabilidad de ocurrencia.

Capacitación del personal:

El módulo 1 se compone de 4 unidades didácticas

- 1.1. Calidad de servicio y atención al cliente
- 1.2. Comunicación y atención al cliente
- 1.3. El proceso de atención al Cliente
- 1.4. Resolución de situaciones conflictivas

Módulo 1. Unidad 1.1. Calidad de servicio y atención al cliente

- Concepto de Calidad
- ¿Qué es la calidad del servicio?
- La Atención al cliente como característica de calidad.
- El equipo y la atención al cliente
- Beneficios para el personal de una adecuada atención al cliente.

Módulo 1. Unidad 1.2. Comunicación y atención al cliente

- El proceso de la comunicación
- Habilidades básicas de comunicación: la escucha activa y la retroalimentación
- Diagnóstico de la capacidad de escucha
- Barreras de la comunicación
- Habilidades específicas de la comunicación
- Comunicación no verbal

Módulo 1. Unidad 1.3. El proceso de atención al cliente

- Personalizar el contacto
- La atención al cliente como proceso
- Aplicación del proceso a los distintos tipos de contacto con el cliente
- Caracterización de los errores en la atención al cliente

Módulo 1. Unidad 1.4. Resolución de situaciones conflictivas

- Dinámica de la situación conflictiva
- Cómo responder ante una situación conflictiva
- Recomendaciones para el manejo de quejas
- Ejerciendo el autocontrol

Modulo 2: Trabajo en Equipo

Duración: 5 horas

Objetivos:

- Conduce a mejores ideas y decisiones
- Produce resultados de mayor calidad
- Aumenta el empoderamiento y el compromiso de los miembros
- Alta probabilidad de implementación de nuevas ideas
- La información compartida significa mayor aprendizaje
- Aumenta el entendimiento de las perspectivas de los otros
- Aumenta la posibilidad de mostrar las fortalezas individuales
- Habilidad de compensar las debilidades individuales

Capacitación del personal:

El módulo 2 se compone de 3 unidades didácticas

- 2.1. Trabajar en equipo
- 2.2. La habilidades de los integrantes del grupo
- 2.3. Comunicación efectiva en equipo

Módulo 2. Unidad 2.1. Trabajar en equipo

- El por qué del Trabajo en Equipo
- Fortalezas del trabajo en equipo
- Diferentes Funciones y Tareas de un Equipo
- Tipos de Roles
- Códigos de Conducta

Módulo 2. Unidad 2.2. Habilidades de los integrantes del grupo

- Ejercicio de Autovaloración
- Diferencias entre los estilos personales y los de trabajo
- Fortalezas
- Compatibilizando su estilo
- El equipo como unidad
- Habilidades, conocimientos, experiencias y áreas de interés

Módulo 2. Unidad 2.3. Comunicación efectiva en equipo

- La comunicación como proceso
- La escucha activa y empática
- Manera de reaccionar frente a las ideas de otro
- Como proceder frente a las críticas

Módulo 3: Liderazgo

Duración: 5 horas

Objetivos:

- Conocer y ser capaces de demostrar habilidades básicas de la comunicación.
- Conocer y ser capaces de usar una variedad de funciones de los miembros de grupos.
- Conocer la teoría y practicar la aplicación del modelo de liderazgo situacional.
- Identificar la conducta observada de los grupos y relacionarla con las fases de un modelo de desarrollo grupal.
- Practicar las técnicas de: solución de problemas grupales; toma de decisiones; resolución de conflictos y observación y evaluación del proceso grupal.

Capacitación del personal:

El módulo 3 se compone de una unidad

- 3.1. Que es el liderazgo

Módulo 3. Unidad 3.1. Qué es el liderazgo

- El líder nace o se hace?
- Características de un líder
- Visiones sobre el liderazgo
- Diferentes estilo de liderazgo
- Diferencias entre líder y jefe
- Ventajas y desventajas de ser líder

DINÁMICAS SUGERIDAS PARA LOS MODULOS

MODULO 1: SERVICIO AL CLIENTE

1.1 ¿QUÉ DESEAN LAS PERSONAS DE SUS PUESTOS DE TRABAJO?

OBJETIVO

Dar a los asistentes la oportunidad de comentar cuáles son los factores que motivan a los empleados.

TIEMPO:

Duración: 20 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

20 participantes.

LUGAR:

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos.

MATERIAL:

Sencillo

1. Hojas Blancas para cada participante
2. Un lápiz para cada participante

DESARROLLO

- ✓ Distribuya copias de la forma "¿Qué desean las personas de sus puestos de trabajo?". Divida a los participantes en grupos de 3 a 5 personas. Pregunte a cada persona que señale cuál de los 10 conceptos de la lista considera de máxima importancia para mejorar la moral de los empleados, que valore los conceptos del 1 al 10 y le asigne 10 al más importante, 9 al siguiente, etc., para abarcar los 10 conceptos.
- ✓ Luego, haga que cada grupo saque el total de puntaje dentro de su grupo, con la calificación en la columna "Grupo" para los 10 conceptos.
- ✓ Informe al grupo que ese mismo formulario se ha utilizado con miles de trabajadores en todo Estados Unidos. Para la comparación de las calificaciones otorgadas por los empleados y supervisores, éstos han dado las siguientes categorías que se clasifican en la columna "Supervisores".
 - Salarios elevados.
 - Seguridad en el trabajo.
 - Ascensos en la empresa.
 - Buenas condiciones de trabajo.

- Trabajo interesante.
- Lealtad personal del supervisor.
- Disciplina aplicada con discreción.
- Pleno aprecio del trabajo efectuado.
- Ayuda para los problemas personales.

La sensación de participación en las actividades.

Sin embargo, cuando a los empleados se les da el mismo ejercicio y se les pide enumerar lo que más influye en su moral, las respuestas suelen estar en el orden siguiente (marcarlas en la columna "Empleados").

1. Pleno aprecio del trabajo efectuado.
2. La sensación de participación en las actividades.
3. Ayuda a los problemas personales.
4. Seguridad del trabajo.
5. Salarios elevados.
6. Trabajo interesante.
7. Ascensos en la empresa.
8. Lealtad personal del distribuidor.
9. Buenas condiciones de trabajo.
10. Disciplina aplicada con discreción.

- ✓ Tenga en cuenta que los tres conceptos considerados de más importancia por los empleados, son los que los supervisores consideran de escasa importancia para ellos.
- ✓ Para hacer reflexionar a los participantes, se les aplicará las siguientes preguntas:
- ✓ Al comparar las clasificaciones del grupo de usted con las de otros empleados (columna "Empleados"), ¿qué factores podrían explicar las diferencias de opinión? ¿Cuál podría ser una razón de que las evaluaciones hechas por los supervisores (columna "Supervisores") sean tan diferentes de las de los empleados (columna "Empleados")?
- ✓ Si se fuera a utilizar este formulario en su departamento u oficina, ¿qué tan similares serían los resultados?
- ✓ El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar en su vida.

HOJA DE TRABAJO

¿QUÉ DESEAN LAS PERSONAS DE SUS PUESTOS DE TRABAJO?

Individual	Grupo	Factores	Supervisores	Empleados
		Salario elevados		
		Seguridad en el trabajo		
		Ascensos en la empresa		
		Buenas condiciones de trabajo		
		Trabajo interesante		
		Lealtad personal del supervisor		
		Disciplina aplicada con discreción		
		Pleno aprecio del trabajo efectuado		
		Ayuda para los problemas personales		
		La sensación de participación en las actividades		

Fuente: <http://members.fortunecity.com/dinamico>

1.2. MI PERSONAJE Y SU PUNTO DE VISTA

OBJETIVO

- ✓ Descubrir las diferentes creencias, valores y definiciones que pueden existir sobre un tópico.
- ✓ Analizar cómo las diferentes creencias y valores pueden obstaculizar la integración de un grupo.

TIEMPO:

Duración: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

Divididos en subgrupos compuestos por 3 participantes

LUGAR:

Un salón amplio e iluminado. Acondicionado con un espacio donde los subgrupos puedan trabajar aislados de los otros subgrupos.

MATERIAL:

Hojas de papel y lápiz para cada participante.

DESARROLLO

- ✓ El Facilitador divide a los participantes en subgrupos integrados por 3 participantes.
- ✓ El Facilitador explica a los participantes que se realizará una reunión de personajes famosos, quienes hablarán sobre determinado tópico (El Facilitador indica al grupo el tópico).
- ✓ El Facilitador indica a los subgrupos que cada uno de ellos deberán elegir un personaje histórico o de la actualidad, y que hable en la reunión refiriéndose al tópico indicado.
- ✓ Los subgrupos, se ponen en los "zapatos" del personaje y tratan de identificar sus puntos de vista en relación al tópico.
- ✓ El Facilitador reúne a los subgrupos en una sesión plenaria y se realiza un debate sobre el tópico. El Facilitador vigila que los subgrupos no actúen fuera del personaje.
- ✓ Los participantes junto con el Facilitador dan su punto de vista de lo que sintieron tomando ese personaje y además qué experiencias les dejó al haberlo hecho.
- ✓ El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.

1.3. MI PERSONAJE Y SU PUNTO DE VISTA

OBJETIVO

- ✓ Descubrir las diferentes creencias, valores y definiciones que pueden existir sobre un tópico.

TIEMPO:

Duración: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

Divididos en subgrupos compuestos por 3
participantes

LUGAR:

Un salón amplio e iluminado. Acondicionado con
un espacio donde los subgrupos puedan trabajar
aislados de los otros subgrupos.

MATERIAL:

Hojas de papel y lápiz para cada participante.

DESARROLLO

- ✓ El Facilitador divide a los participantes en subgrupos integrados por 3 participantes.
- ✓ El Facilitador explica a los participantes que se realizará una reunión de personajes famosos, quienes hablarán sobre determinado tópico (El Facilitador indica al grupo el tópico).
- ✓ El Facilitador indica a los subgrupos que cada uno de ellos deberán elegir un personaje histórico o de la actualidad, y que hable en la reunión refiriéndose al tópico indicado.
- ✓ Los subgrupos, se ponen en los "zapatos" del personaje y tratan de identificar sus puntos de vista en relación al tópico.
- ✓ El Facilitador reúne a los subgrupos en una sesión plenaria y se realiza un debate sobre el tópico. El Facilitador vigila que los subgrupos no actúen fuera del personaje.
- ✓ Los participantes junto con el Facilitador dan su punto de vista de lo que sintieron tomando ese personaje y además qué experiencias les dejó al haberlo hecho.
- ✓ El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.

1.4. SALUDOS CREATIVOS

OBJETIVO

- ✓ Despertar una mayor creatividad en los participantes.
- ✓ Romper el formulismo de saludo.
- ✓ Propiciar la autenticidad de los participantes por medio del "Darse cuenta"
- ✓ Hacer o expresar lo que realmente se siente en el momento "Aquí y ahora".
- ✓ Posibilidad de vivir el ridículo.

TIEMPO:

Duración: 30 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

Ilimitado.

LUGAR:

Un lugar al aire libre

MATERIAL:

Ninguno

DESARROLLO

- ✓ Dar las instrucciones y verificar éstas. Iniciar con saludos de algún grupo (por ejemplo: boy Scouts, hippies, etc.).
- Vamos a formar un círculo aquí (señalar) y trataremos de hacer a un lado el saludo clásica de darse la mano. El objeto es crear otros tipos de saludos; el que ustedes quieran; que expresen en el saludo lo que sientan, no importa como sea, lo importante es expresar nuestro sentir en el momento; nos saludaremos entre todos y con rotación.

¿Esta claro?

¿Hay alguna duda? Bueno, vamos a ver que tantos saludos podemos crear.

Crear un tipo de saludo para nuestro grupo.

Empezamos.

- ✓ Si no surgen espontáneos, el co-Facilitador modelará con alguien.

- ✓ En caso de aislamiento de algún participante, el co-facilitador hará un saludo con éste para motivarlo a participar.
- ✓ Si surge sólo una pareja espontánea, se pedirá que imitemos ese saludo.
- ✓ Tratar de aplicar los saludos creativos en el resto del curso.
- ✓ Se procede con las preguntas: ¿Cómo se sintieron? ¿De qué se dieron cuenta?.
- ✓ Posteriormente este equipo ya no podrá solicitar la misma prueba, en caso de que se presente de nuevo en el mismo puesto. Cada prueba no puede pues, practicarse más de una sola vez.
- ✓ Existen dos posibilidades: Si el equipo supera la prueba, recoge un vale que equivale a un punto. Si el equipo falla la prueba tendrá que trasladarse a otro local para en él pagar prenda. Recibe una ficha de penalización que deberá presentar al Facilitador encargado de las prendas. Una vez pagada válidamente la prenda, el equipo deberá volver al punto e el que había fracasado, provisto de la ficha de penalización, debidamente firmada (o con otra distintiva) por el Facilitador encargado de las prendas.
- ✓ En la habitación del Facilitador encargado de las prendas estará una hoja tamaño rotafolio por equipo, así como aun pila de periódicos, cola de tapicero distribuida en vasos, pinceles, tijeras y trapos. Además, habrá confeccionado unas fichas en cuyo anverso estará escrito un refrán más o menos largo, cuando el equipo llega la habitación de las prendas, entrega al Facilitador la ficha de penalización recibida en el puesto en donde acaba de fallar. Es Facilitador hace sacar al azar una de las fichas conteniendo un refrán, el equipo se pondrá inmediatamente a trabajar, trabajo que consiste en recortar las letras del refrán de los periódicos puestos a su disposición y pegarlas encima de la hoja de rotafolio de manera que el refrán quede construido. En cuanto la prenda queda pegada, el equipo recupera su ficha de penalización firmada. El equipo regresa entonces a ver al Facilitador del puesto en que había fallado.
- ✓ El equipo regresa entonces a ver al Facilitador del puesto en que había fallado. Este último recoge el vale, anota en su ficha personal que el equipo ha pasado la prueba, puesto que ha pagado la prenda reparadora y finalmente entrega al equipo un vale de 1 punto.
- ✓ Cuando un equipo ha superado una prueba en un puesto cualquiera, se traslada primeramente a donde está el Facilitador encargado del rotafolio marcador para entregarle el vale de 1 punto y luego se encamina hacia otro puesto de su libre elección para intentar superar una segunda

prueba. También está permitido que vuelva al puesto que acaba de dejar (no obstante se puede incluir una regla que prohíba pasar dos pruebas seguidas en el mismo puesto).

- ✓ Como es lógico, no pueden hablar dos equipos juntos en un mismo puesto. Al comenzar el juego si hay más equipos que puestos, serán los equipos que hayan elegido más rápidamente su puesto los que pasarán las pruebas, mientras los demás esperan a cierta distancia que quede libre un puesto. La misma espera puede producirse en el transcurso del juego o después de haber pagado una prenda para volver al puesto a exhibir la ficha de penalización.
- ✓ El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

MODULO 2: TRABAJO EN EQUIPO

2.1. EL NUDO HUMANO

OBJETIVO

- ✓ Permite analizar la labor asesora de un individuo frente al grupo.
- ✓ Sirve para analizar elementos de comunicación no verbal.
- ✓ Propicia la integración de los miembros de un equipo de trabajo.

TIEMPO:

Duración: 30 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

20 participantes.

LUGAR:

Un salón suficientemente amplio e iluminado, en donde el grupo en su conjunto pueda desplazarse cómodamente.

MATERIAL:

Ninguno

DESARROLLO

- ✓ El Facilitador pide uno o dos voluntarios, aunque puede designar a alguien específico si sus necesidades así se lo demandan.
- ✓ Le pide que salga o salgan del recinto donde se llevará a cabo el ejercicio.
- ✓ Al grupo que queda les pide se tomen de las manos haciendo un gran círculo.
- ✓ Se les induce a pensar que esa forma del grupo es, de alguna manera, su estructura original; pero que los grupos, en su propia dinámica tienden a desarrollar hábitos que aglutinan y hacen variar la estructura original.
- ✓ Se les solicita hacer un nudo humano lo más intrincado que puedan, sin soltarse de las manos hasta que se les de la indicación.
- ✓ Una condición importante es que los miembros del grupo que constituyen el nudo no podrán hablar mientras el asesor o asesores intenten deshacerlo.

- ✓ Se invita a entrar a las personas o persona que se les hizo salir y se les plantea que ellos asumirán el rol de asesores y que su tarea consistirá en llevar a ese grupo a su estructura original, que éstas no pueden soltarse de las manos y a la vez no pueden proferir palabra alguna.
- ✓ Pasado un tiempo razonable, si no han podido deshacer el nudo los asesores, se le pide al grupo que retome su estructura original sin soltarse de las manos.
- ✓ El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

2.2. IDENTIDAD DE EQUIPO

OBJETIVO

- ✓ Desarrollar la cohesión dentro de grupos de trabajo establecidos como parte de un gran entrenamiento de dichos grupos.
- ✓ Explorar las dinámicas de un grupo al hacer una tarea.

TIEMPO:

Duración: 90 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

Dividido en subgrupos de 5 a 7 participantes.

LUGAR:

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupo y escribir.

MATERIAL:

1. Hojas y marcadores (varios colores).
2. Formatos fijables de Identidad del Equipo.
3. Guías del Desarrollo de Identidad del Equipo.
4. Plumas y lápices para cada participante.
5. Maskin tape.

DESARROLLO

- ✓ El Facilitador habla sobre la experiencia, explicando los objetivos y dando un repaso breve al diseño. Se debe dar a los participantes la esperanza de que esta actividad será tanto de diversión como productiva.
- ✓ Se forman los subgrupos a través de cualquier método apropiado (numerándolos, escogiéndose entre si, formando subgrupos homogéneos, etc.).
- ✓ El Facilitador explica que esos serán subgrupos de trabajo durante el entrenamiento. Les indica que habrá una gran diferencia entre SUBGRUPO y EQUIPO y se trata de que la actividad provoque un sentimiento de identificación con su equipo de trabajo.
- ✓ El Facilitador distribuye una copia del Formato fijable de identidad a cada participante. Da instrucciones a los equipos para que se pongan un nombre, un símbolo (logotipo) y un lema. Tienen treinta minutos para planear y hacer esta tarea. Tan pronto como hayan terminado la planeación enviarán un representante con el Facilitador para les entregue las hojas de rotafolio y los marcadores.

- ✓ Al terminar la fase de trabajo, el Facilitador distribuirá una copia de las Guías del Desarrollo a cada participante y lee las instrucciones ahí escritas. Le da a las personas cinco minutos para que tomen notas en privado.
- ✓ Se dan instrucciones para que cada subgrupo discuta los temas de las guías del Desarrollo y elijan un miembro cada vez para resumir cada uno de los cinco temas.
- ✓ El Facilitador pide los resúmenes de cada afirmación a todos los equipos. Se le pide a todo el equipo que escuche para encontrar temas comunes en estos informes. (Quince minutos).
- ✓ El Facilitador hace que cada equipo fije en la pared sus formas, apartadas una de la otra. Cada equipo designa un miembro para que se quede junto a la forma y conteste las preguntas que los miembros de los otros equipos puedan hacer sobre lo escrito ahí.
- ✓ Se dan instrucciones para que se desintegren los equipos y vayan en forma individual a ver las formas de los otros equipos. Puede hacerse cualquier pregunta y dar cualquier comentario. Los miembros designados para permanecer junto a estas "estaciones" (uno en cada formato) reciben instrucciones de contestar todas las preguntas y recibir todos los comentarios. (Veinte minutos).
- ✓ Luego que todos han pasado por los carteles, se vuelve a formar los equipos. Luego escuchan y discuten un resumen de los comentarios que tienen sus representantes que permanecieron junto a los formatos. (Cinco minutos).
- ✓ El Facilitador invita a cada equipo a hacer una afirmación sobre sí mismo frente a todo el subgrupo.
- ✓ Cada equipo discute brevemente lo que aprendió sobre cohesión y sobre el funcionamiento de un subgrupo trabajando.
- ✓ El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

HOJA DE TRABAJO

Nombre del Subgrupo

(Un acrónimo o cualquier otra designación notable)

Logotipo del Equipo

(Diagrama, pintura, palabras o colores)

Lema del Equipo

(Un lema o dicho relacionado con el propósito, los valores, la composición o el método preferido del equipo)

Integrantes del subgrupo

(Nombre de los integrantes del equipo)

Fuente: <http://members.fortunecity.com/dinamico>

2.3. DÉJAME PASAR

OBJETIVO

- ✓ Vivenciar situaciones, en donde existen objetivos personales en conflicto.
- ✓ Analizar cómo afectan las creencias y valores personales en un proceso de integración grupal

TIEMPO:

Duración: 45 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

Divididos en subgrupos compuestos por 2 participantes

LUGAR:

Un salón amplio y bien iluminado. Acondicionado para que los participantes puedan desplazarse libremente.

MATERIAL:

Ninguno

DESARROLLO

- ✓ El Facilitador solicita a los participantes se numeren del 1 al 2 y formen parejas, cada pareja deberá colocarse frente a frente a una distancia de aproximadamente 30 centímetros.
- ✓ El Facilitador explica a los participantes que a una señal, el participante número 1 de cada pareja empujarán al número 2 diciéndole: Déjame pasar porque... (y le da una razón, por ejemplo: quiero hablar por teléfono)
- ✓ En ese punto se detiene, y es entonces el otro participante quien empuja diciendo lo mismo, pero presentando otra razón.
- ✓ Continúan así por un rato.
- ✓ Luego cada participante reflexiona sobre la situación: en qué consiste el problema, que implica un enfrentamiento competitivo, qué otras alternativas pueden imaginar para lograr el objetivo propio pero sin pasar por encima del otro, etc.
- ✓ El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.

MODULO 3: LIDERAZGO

3.1. EL PUEBLO NECESITA

OBJETIVO

- ✓ Analizar los principios de organización.
- ✓ Analizar el papel del dirigente,
- ✓ Analizar la acción espontánea y la acción planificada

TIEMPO:

Duración: 35 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

25 Participantes

LUGAR:

Un salón suficientemente grande que permita a los participantes discutir y sentarse.

MATERIAL:

Los que haya en el lugar donde se está trabajando.

DESARROLLO

- ✓ El Facilitador, prepara una lista que contenga un mínimo de seis tareas. Las tareas pueden ser la búsqueda de objetos o la creación de algún tipo de cosa (hacer una canción, elaborar un dibujo, etc.).
- ✓ Se divide a los participantes en grupos (de 5 personas como mínimo cada uno). Cada grupo se organiza como le parezca para realizar las tareas. Se da un tiempo preciso para ejecutar la tarea (por ejemplo 10 minutos) dependiendo del grupo y las tareas pedidas.
- ✓ Las tareas son leídas al conjunto del grupo (se deben escoger tareas que estimulen la organización y creatividad de los participantes), finalizada la lectura cada grupo se dedica a cumplir las tareas. El primero que termine en realizarlas es el que ganará.
- ✓ Cuando el equipo tenga todas las tareas, se las presenta al Facilitador para que sean revisadas y se constate que están correctas.
- ✓ Una vez declarado el equipo ganador, el resto de los equipos, muestra las tareas que pudo realizar. Se evalúa cómo cada equipo se organizó para ejecutar las tareas.
- ✓ La discusión se inicia cuando los grupos cuentan cómo se organizan para realizar las tareas, los problemas que tuvieron, cómo se sintieron, lo vivencial.

- ✓ A partir de los elementos vivenciales referidos a la distribución del trabajo y la organización interna del grupo, se pasa a discutir en el plenario aspectos como: el papel de los dirigentes, la importancia de la división de tareas para ser más eficaz, la importancia de tener claro qué se quiere para poderlo enfrentar, las acciones espontáneas. Luego, referir esa discusión a cómo esos aspectos se dan en la vida cotidiana de los participantes, o de una organización determinada.
- ✓ El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

3.2. DESARROLLANDO CONFIANZA

OBJETIVO

- ✓ Analizar las actitudes y conductas del líder, que afectan la confianza en el establecimiento del proceso de las relaciones humanas.
- ✓ Examinar comportamientos y cualidades personales que afectan al establecimiento de la confianza en las relaciones humanas.
- ✓ Incrementar la concientización de cómo uno es percibido por otros, relacionando las actitudes, comportamientos con las que cada persona trata de aumentar y cimentar su confianza.

TIEMPO:

Duración: 120 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

Divididos en subgrupos compuestos por 8 participantes

LUGAR:

Un salón suficientemente amplio que permita a los participantes moverse libremente y reunirse en subgrupos

MATERIAL:

1. Distribuir a cada participante la Hoja de Análisis del Desarrollo de Confianza para cada participante.
2. Distribuir a cada participante la Hoja de Inventario del desarrollo de la Confianza.
3. Una o más hojas del Inventario del desarrollo de la Confianza para cada participante.
4. Lápiz para cada participante.

DESARROLLO

- ✓ El Facilitador explica brevemente los objetivos del ejercicio y la gran importancia de la confianza en las relaciones interpersonales.
- ✓ El Facilitador distribuye el formato de Desarrollo y Análisis de la Confianza y lápices a cada participante y les pide que lo contesten.
- ✓ El Facilitador divide a los participantes en pequeños grupos de tres o cuatro personas y les pide que discutan los resultados del formato.
- ✓ El Facilitador distribuye una copia de Inventario del Desarrollo de la Confianza (Personal) para que individualmente lo contesten y lo pongan aparte para que después lo utilicen.
- ✓ El Facilitador distribuye copia del Inventario del Desarrollo de la Confianza a cada participante y les pide que se reúnan en parejas.

✓ Los miembros de las parejas trabajarán independientemente en la hoja Inventario del Desarrollo de la Confianza contestando respecto a su pareja.

✓ Los resultados obtenidos son comentados e intercambiados. Dependiendo del tiempo disponible, este proceso puede ser repetido una o más veces. Una nueva hoja de Inventario del Desarrollo de la Confianza es utilizada para una nueva pareja.

✓ Después de que se ha recolectado e intercambiado toda la información, los participantes deberán trabajar individualmente para comparar su propia evaluación y resultados con los que recibieron de los demás.

✓ Los participantes se reunirán de nuevo en subgrupos para comentar y reflexionar sus nuevas conclusiones.

✓ Después de que cada miembro del subgrupo tuvo la oportunidad de comentar algunos puntos importantes de la actividad, el Facilitador les pide a los participantes que se enfoquen en los conocimientos y conclusiones importantes que hayan platicado y analizando para lograr un buen funcionamiento para establecer relaciones de confianza. Los miembros del grupo pueden turnarse para contestar la siguiente frase:

Algo que he aprendido / reaprendido / en el proceso de aprendizaje acerca de la confianza es:

✓ Los participantes deberán trabajar individualmente para elaborar metas en su comportamiento para incrementar su efectividad al establecer nuevas relaciones donde haya confianza.

✓ Los participantes se vuelven a reunir en subgrupos para leer y comentar sus metas, y así ayudarse para esclarecer y / o redefinirlos si fuese necesario.

✓ El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

HOJA DE TRABAJO

HOJA DE ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE CONFIANZA

NOMBRE _____

Las teorías e investigaciones concernientes al liderazgo expresan los aspectos situacionales de la efectividad del liderazgo. En otras palabras, un líder debe tomar en consideración las dinámicas particulares de la organización, la existencia de las condiciones sociales, las características de sus seguidores, y su (él o ella) propio estilo de liderazgo. Esto quiere decir que el liderazgo efectivo no puede verse como un componente aislado. El liderazgo es relativo, subjetivo e interactivo.

Un componente del liderazgo que parece ser pertinente a todos los roles de liderazgo es " relacionar ". Relacionar, como las habilidades del liderazgo, involucra una variedad de comportamientos, incluyendo uno muy particular: establecer confianza en las relaciones.

Algunos de los comportamientos y cualidades involucrados en establecer confianza en las relaciones.

Algunos de los comportamientos y cualidades involucrados en establecer el clima de confianza son :

- o Compartir (el compartir eventos personales e. g. asuntos familiares, sentimientos).
- o Vulnerabilidad (tan extenso como el líder pueda percibir la capacidad de ser vulnerable)
- o Lealtad (compromiso de metas consistentes de la organización y sus líderes)
- o Aceptación de otros (aceptar el comportamiento único de otros).
- o Involucrarse con otros (utilizar a otros para imponer o tomar decisiones).
- o Valoración (deseo de intercambiar ideas e ideales con otros).
- o Conciencia (sensibilidad de las necesidades de otros).
- o Comunicación (dar comunicaciones claras tanto orales como escritas).
- o Abriéndose (desea de explorar nuevas experiencias).
- o Honestidad (evitar el engaño).

Toma unos minutos ahora para pensar en esto. Probablemente tu estarás alerta de algunos de estos puntos en la lista significan más que otros. Tú lo puedes añadir a la lista.

Para estar alerta de la importancia relativa de estos puntos, ordénalos del uno al diez (uno representa el punto más importante). Si añades puntos a la lista, los incluirás según el rango que le corresponda.

CALIDAD DE COMPORTAMIENTO	PORQUE LOS LISTASTE EN ESTE ORDEN
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
Otros:	

Prepárate para discutir tus reacciones a estos puntos y como racionalizaste para el rango que le diste a cada punto.

Fuente: <http://members.fortunecity.com/dinámico>

HOJA DE INVENTARIO DE (AUTO) DESARROLLO DE CONFIANZA

Considera cada uno de los componentes para establecer confianza en las relaciones en turnos. Date un score, basado en la siguiente escala de rangos, la mejor describe tu comportamiento hacia las demás gente, la mayoría de las veces, en este momento de tu vida.

Puntos	Significado
1	El comportamiento es mostrado consistentemente (la mayoría del tiempo).
2	El comportamiento es mostrado frecuentemente (la mayoría del tiempo).
3	El comportamiento es inconsistente (algunas veces si algunas veces no).
4	El comportamiento es mostrado con poca frecuencia (algunas veces).
5	El comportamiento es mostrado rara vez (muy poco).
TU RANGO	COMPONENTE
	Compartir
	Vulnerabilidad
	Lealtad
	Aceptación de Otros
	Involucramiento con otros
	Valoración
	Estar alerta
	Comunicación
	Apertura
	Honestidad
	Otros

Fuente: <http://members.fortunecity.com/dinámico>

3.3. LABERINTO

OBJETIVO

- ✓ Explorar el impacto del proceso de la comunicación en el desarrollo de la confianza entre el líder y los seguidores.
- ✓ Experimentar los efectos de la libre, en contra y restringida comunicación asociada a la tarea.

TIEMPO:

Duración: 120 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

Divididos en 10 subgrupos compuestos por 2 participantes y un adicional para llevar el cronómetro.

LUGAR:

Un cuarto en el cual la actividad puede ser realizada y un cuarto grande junto con veintiocho sillas movibles acomodados el laberinto como sigue:

MATERIAL:

1. Una copia de la Hoja de Reglas del Laberinto para la persona que anota los Resultados y para cada uno de los líderes.
2. Una copia de la Hoja del Marcador del Laberinto para la persona que anota los resultados.
3. Una venda para tapar los ojos (se puede utilizar un pañuelo grande obscuro o un pañuelo para cada líder)
4. Un reloj con segundero o un cronómetro para la persona que anota el marcador.
5. Un lápiz para anotar la marcación.

DESARROLLO

- ✓ El Facilitador da una conferencia sobre la importancia que implica obtener un desarrollo verdadero en la comunicación.
- ✓ Un miembro del grupo será seleccionado como Apuntador. El apuntador obtiene una copia de la Hoja de Reglas del Laberinto, una copia de la Hoja de Marcador del Laberinto, un reloj para tomar el tiempo de la actividad y un lápiz.
- ✓ El Facilitador divide al resto de los participantes en parejas compuestas preferentemente por miembros que no tengan relación unos con otros y designa a una persona de la pareja para ser el líder y a otro para que sea el seguidor.

- ✓ Cada líder recibe una venda. Los líderes son instruidos para llevar a los seguidores a la entrada de la habitación en donde el Laberinto está colocado y vendar los ojos de los seguidores justo antes de entrar a la habitación.
- ✓ Después de que les hayan vendado los ojos a los seguidores, cada líder tendrá una copia del laberinto la cual debe leerla en silencio. Mientras está haciendo esto, el apuntador se ubica en el centro del Laberinto. (Cinco minutos).
- ✓ Las parejas formarán una línea al final del Laberinto para empezar la etapa uno. Cada seguidor entra al Laberinto y es dirigido por su líder (él o ella) antes de que la siguiente pareja intente realizar la tarea. Cada vez que empiece una pareja el encargado marcara el tiempo y el nombre del líder. En el tiempo que dure cada prueba, el que anota los resultados registrara las veces que el seguidor toque una silla o la pared y anota el tiempo cuando el discípulo sale del Laberinto. (Aproximadamente dos minutos para cada equipo).
- ✓ Cuando todas las pruebas se hayan completado comenzará la etapa dos, con los seguidores yendo en dirección opuesta al Laberinto.
- ✓ Al término de la etapa dos, el grupo entero se integrará. El anotador reportará los rangos y porcentajes por tiempo y golpes de las etapas uno y dos.
- ✓ El Facilitador dirige una discusión general de las reacciones de la experiencia. Se solicitará a los seguidores que comenten sus reacciones de cómo fueron las instrucciones que les dieron a otros de los seguidores durante la tarea y los factores que ayudan o que obstaculizan el desarrollo de la confianza en el líder. A los líderes se les pide que comenten sobre los diferentes sentimientos durante las etapas uno y dos y las diferencias que ocasionó en su sentido de responsabilidad el resultado de las etapas uno y dos. (Diez minutos).
- ✓ El Facilitador ayudará a resumir las diferencias reportadas entre las etapas uno y dos. (Cinco minutos).
- ✓ Los participantes integrados en grupos pequeños generarán una lista de factores que ayudan o que obstaculizan a que fluya la comunicación y el desarrollo en la confianza. (De cinco a diez minutos).
- ✓ Un miembro de cada subgrupo reportará la lista de su grupo al grupo entero. (De cinco a diez minutos).

- ✓ Los grupos pequeños serán reagrupados, y los integrantes discutirán como aplicarán lo que aprendieron. (Diez minutos).
- ✓ El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

HOJA DE TRABAJO

HOJA DE INSTRUCCIONES DEL LABERINTO

Cuando ya has recibido las instrucciones conduce a tu seguidor vendado adentro del cuarto en donde está colocado el laberinto. Explica al discípulo que las sillas están colocadas formando el laberinto y tú le darás indicaciones verbales para irlo guiando. (El objetivo del seguidor es caminar a través del laberinto sin tocar las paredes o las sillas dentro del laberinto. El seguidor tiene que obedecer tus instrucciones desde que entra hasta que sale del laberinto.

Espera tu turno antes de dirigir a tu discípulo al principio del laberinto. Al tiempo que le tienes que recordar que lo vas a dirigir únicamente con tu voz al iniciar el laberinto y durante el recorrido. Las reglas que se aplican en cada etapa son las siguientes:

1a. ETAPA: Tu dirás cualquier cosa que quieras al seguidor, pero él no te podrá hablar. Dile a tu seguidor esta regla antes de iniciar la etapa 1.

2a. ETAPA: Tu seguidor y tú pueden hablar libremente en el laberinto, tu seguidor podrá hacer preguntas o pedir claridad en tus direcciones. Dile esta regla a tu seguidor antes de empezar la etapa 2 (debe entrar por donde salió en la etapa 1).

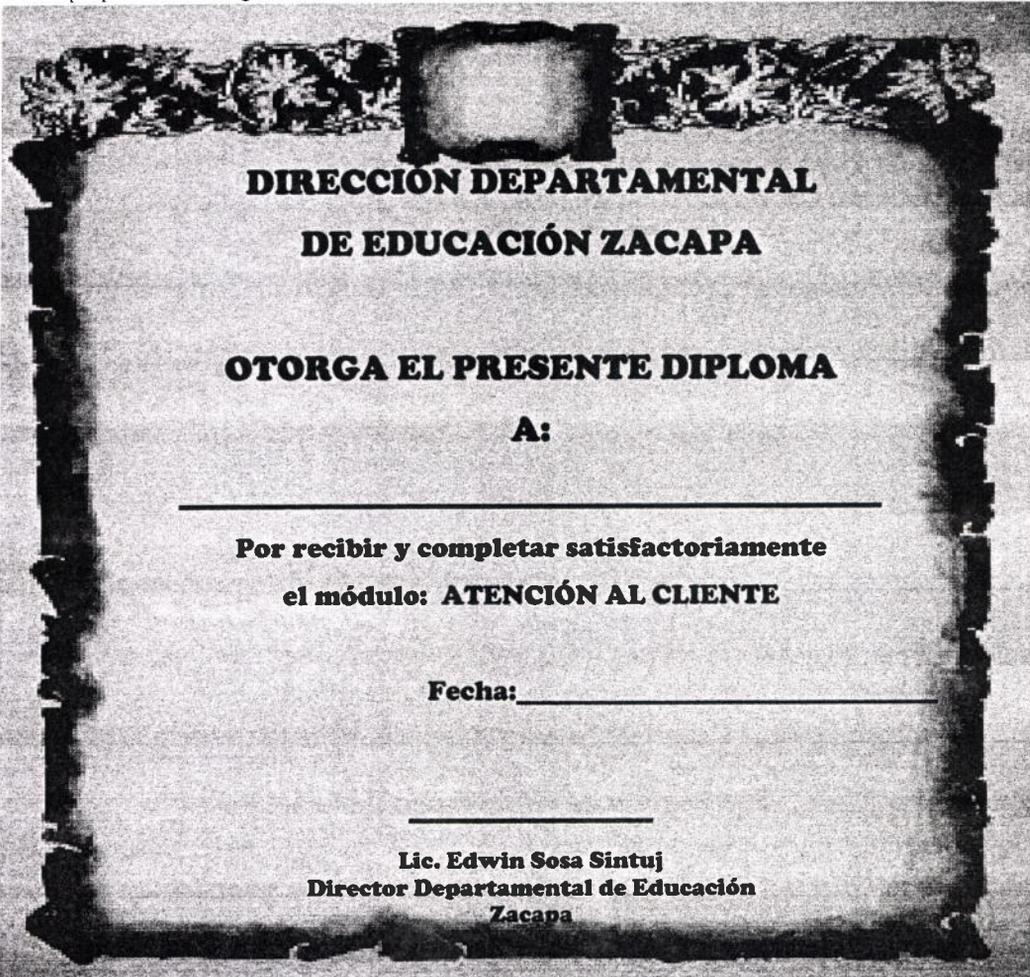
El apuntador verificará tu tiempo al empezar, el número de veces que el discípulo tenga un golpe (tocar la pared o sillas en el laberinto), y el tiempo en el que el discípulo salga del laberinto.

HOJA DE RESULTADOS DEL LABERINTO				
NOMBRE DEL LÍDER	1A. ETAPA		2A. ETAPA	
	Anotaciones	Tiempo	Anotaciones	Tiempo
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
TOTALES:				
DIVISIÓN ENTRE EL NÚMERO DE PAREJAS:				
PROMEDIO:				

Fuente: <http://members.fortunecity.com/dinámico>

MODELOS DE RECONOCIMIENTOS O DIPLOMAS

Para brindarle un reconocimiento a los participantes, por su esfuerzo, asistencia y colaboración para llevar a cabo cada uno de los módulos; se proporcionará un diploma. Para lo cual se proporciona los siguientes modelos:



**DIRECCION DEPARTAMENTAL
DE EDUCACION ZACAPA**

OTORGA EL PRESENTE DIPLOMA

A:

**Por recibir y completar satisfactoriamente
el módulo: ATENCIÓN AL CLIENTE**

Fecha: _____

**Lic. Edwin Sosa Sintuj
Director Departamental de Educación
Zacapa**

Fuente: Elaboración propia

LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL
DE EDUCACION ZACAPA

OTORGA EL PRESENTE DIPLOMA A:

Nombre del participante

Por asistir y completar satisfactoriamente el módulo:
Trabajo en Equipo

*El trabajo en equipo implica un grupo de personas
trabajando de manera coordinada en la ejecución de un
proyecto.*



Fecha:

Firma:

POR SER UN BUEN LIDER

LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN ZACAPA
Otorga el presente DIPLOMA A:

Nombre del participante

Por su asistencia y participación en el Módulo:
EL LIDERAZGO

Fecha:

Firma

BOLETA DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

Nombre del participante:				Objetivos del curso							
Puesto del participante:											
Nombre del módulo:											
Fecha del módulo:											
Impartido por:											
<p>Marque con una "X" la columna de CUMPLE o NO CUMPLE (según sea el caso) para cada una de las cuatro situaciones que se enumeran. Automáticamente se alimentarán las columnas de calificación y resultado de la eficiencia de la capacitación, según el criterio.</p>											
No	Conceptos evaluados	% de ponderación de la calificación	Calificación	Resultado de la calificación							
				Cumple	No cumple						
1	Relación de la actividad con su tarea diaria										
2	Aplicación del conocimiento adquirido										
3	Mejora evidente de su actitud frente al trabajo										
4	Consistencia en el cambio observado										
Parámetros de la eficiencia de la capacitación: No efectiva: De 0% a 70% Efectiva: De 71% a 100%		<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <th colspan="3">Resultado de la eficiencia de la capacitación</th> </tr> <tr> <td>Capacitación eficaz</td> <td>SI</td> <td>NO</td> </tr> </table>				Resultado de la eficiencia de la capacitación			Capacitación eficaz	SI	NO
Resultado de la eficiencia de la capacitación											
Capacitación eficaz	SI	NO									
Observaciones											
DATOS DE LA PERSONA QUE EVALUA											
Nombre Completo:											
Puesto:											
				Firma							

Fuente: <http://172.16.0.13/iso9000/RHA-FOR-28>