



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

Universidad San Marcos

Dirección Académica

Carrera de Administración de Empresas

Atención al usuario en el Departamento de Asesoría Pedagógica de la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón del Ministerio de Educación Pública, durante el primer semestre del año 2020

Trabajo Final de Graduación presentado para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas

Postulante:

Haylin Lizeth Rodríguez Segura

San José, Costa Rica

Setiembre 2020



UNIVERSIDAD SAN MARCOS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TRIBUNAL EXAMINADOR

MBA María Andrade González
Director de la Carrera de Administración de Empresas

MBA. Roger Mora Arias
Tutor, Asesor Técnico

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Haylin Lizeth Rodríguez Segura, mayor, soltera, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, de la Universidad San Marcos, domiciliada en San Isidro de El General, portadora de la cédula de identidad número 1-1612-0683, en este acto, debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio y falso testimonio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de nuestro Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas, juro solemnemente que este trabajo de investigación denominado: Atención al usuario en el Departamento de Asesoría Pedagógica de la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón del Ministerio de Educación Pública, durante el Primer semestre del año 2020, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6 683, del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en La Gaceta número 226, del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, el 7 de octubre del año dos mil veinte.

Haylin Lizeth Rodríguez Segura

116120683

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios porque siempre ha sido mi guía en cada paso, me ha orientado y me ha permitido no darme por vencida; incluso en los momentos más difíciles de mi vida. En segundo lugar, quiero dedicar este trabajo a mi madre Virginia Rodríguez Segura, quien ha guiado mis pasos siempre, y me ha enseñado a ser una mujer fuerte que no se deja vencer por los obstáculos y los problemas que se presenten. Ella me ha dado todas las herramientas para luchar por mis sueños, es mi ejemplo a seguir en la vida.

A mis compañeros del Ministerio de Educación Pública, aquellos con los que laboro actualmente y con los que ya no, pero que la vida me brindó el privilegio de conocer en la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón y al día de hoy se convirtieron en parte de esa familia que uno elige. Pues de cada uno de ellos tuve un aprendizaje y me ayudaron con paciencia en aquellos aspectos que desconocía, recibí mucho cariño y respeto de tan implacables profesionales.

Y para finalizar esta dedicatoria, quiero hacer mención de una persona que ha marcado mi vida y a la cual en definitiva dedico esta licenciatura, mi hermano Jeison, quien falleció hace cinco años producto de un accidente. Jeison es, y siempre será una parte de mi vida que no se borrará, porque él me dio la fuerza para saber que todo lo que me propusiera lo podría lograr, siempre me expresó su orgullo y estuvo a mi lado para ayudarme en todo lo que necesité para cursar mis estudios universitarios.

Con honor y respeto les dedico todo el esfuerzo que he brindado a este trabajo, como símbolo de mi agradecimiento, del amor y el respeto que tengo hacía ustedes. Gracias por ser mi inspiración y mi guía hacía el cumplimiento de mis sueños.

Haylin Lizeth Rodríguez Segura

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, porque me ha permitido llegar hasta esta parte de mi vida, porque solo él me ha dado la sabiduría para enfrentar cada proceso que se me ha presentado a lo largo de este camino. Agradezco a mi familia, ya que después de Dios siempre serán lo más importante en mi vida. La familia siempre está a nuestro lado, aún y cuando todas las personas se han alejado, por eso agradezco tanto a mi familia porque siempre han creído en mí y en mis capacidades; y son ellos quienes me han impulsado a dar mi máximo esfuerzo y no darme por vencida aún en medio de todas las adversidades.

También quiero agradecer al jefe del Departamento de Asesoría Pedagógica, Gilberto Elizondo Jiménez, ya que sin él y su personal a cargo no hubiese sido posible para mí realizar esta investigación de licenciatura. A su vez agradezco a mi tutor MBA. Roger Mora Arias, por guiarme en este proceso de investigación con paciencia y entusiasmo para impulsarme a culminar esta meta.

Les agradezco a todos y cada uno por formar parte de lo que hoy en día soy.

Haylin Lizeth Rodríguez Segura

PRESENTACIÓN

La presente investigación se llevó a cabo en la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón del Ministerio de Educación Pública, específicamente en el Departamento de Asesoría Pedagógica, ubicada en la Barrio Las Américas, Pérez Zeledón, San José Costa Rica, institución pública con cuarenta años de trayectoria en la región.

Como uno de los requisitos para optar el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas, solicitados por la universidad San Marcos se desarrolla una investigación cualitativa bajo el tema Atención al usuario en el Departamento de Asesoría Pedagógica de la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón del Ministerio de Educación Pública, durante el Primer semestre del año 2020.

Tabla de contenido

Capítulo I Introdutorio	17
Antecedentes de la Investigación.....	17
Síntesis de los Antecedentes	17
Referentes nacionales	18
Referentes internacionales	21
Formulación del problema de investigación.....	24
Sistematización del problema	25
Justificación del estudio de investigación.....	26
Objetivos del estudio	27
Objetivo general.....	27
Objetivos específicos	28
Delimitaciones, limitaciones y alcances de la investigación	28
Delimitaciones	28
Limitaciones.....	29
Alcances.....	30
Capitulo II: Marco conceptual	32
2.1 Marco situacional.....	32
Antecedentes de la empresa.....	32
Reseña histórica	32
Misión	34
Visión.....	34

Organigrama	8
2.2 Marco teórico	34
La administración de empresas	35
Proceso administrativo	38
Objetivos estratégicos	39
La misión	40
La visión	41
Eficiencia y eficacia.....	42
Administración de la calidad del servicio al usuario	44
Satisfacción al usuario	44
Atención a las quejas para la celeridad del servicio	47
Evaluación del servicio prestado	49
Factores personales que influyen en las actitudes de los colaboradores.....	50
Capacitación.....	51
Recursos con los que cuenta la empresa	53
Factores asociados para una atención de calidad al usuario	54
Clima de Trabajo	54
Trabajo en Equipo.....	57
Estandarización de procedimientos	58
Mejoramiento continuo.....	60
Capítulo III: Marco metodológico	62
Enfoque de la investigación.....	62

	9
Tipo de investigación.....	65
Alcance de la investigación	66
Fuentes de información.....	67
Fuentes primarias	67
Fuentes secundarias	67
Instrumentos y técnicas de recolección de datos	67
Confiabilidad y validez de los instrumentos.....	68
Procedimientos metodológicos de la investigación	69
Población de interés	69
Marco muestral	70
Unidad informante	71
Capítulo IV: Análisis de datos	74
Presentación de los datos	74
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	98
Conclusiones.....	98
Recomendaciones	100
Capítulo VI: Propuesta de mejora.....	104
Estructura de la propuesta.....	104
Objetivos.....	104
Objetivo general.....	104
Objetivos específicos	105
Propuesta.....	105

Importancia de un cronograma de actividades.....	106
Visualización del proceso	107
Diagnóstico de la situación	107
Programación de actividades	108
Referencias Bibliográficas	111
ANEXOS	114
.....	115

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Género de los funcionarios que laboran para el departamento*¡Error! Marcador no definido.*

Gráfico 2. Antigüedad en la empresa.....*¡Error! Marcador no definido.*

Gráfico 3. Factores personales que influyen en la atención al usuario... *¡Error! Marcador no definido.*

Gráfico 4. Recepción de capacitaciones de atención al usuario por parte de la institución..... *¡Error!*

Marcador no definido.

Gráfico 5. Última capacitación sobre atención al usuario.....*¡Error! Marcador no definido.*

Gráfico 6. Esfuerzo de los colaboradores por capacitarse de manera externa*¡Error! Marcador no definido.*

Gráfico 7. Razones por las que el funcionario considera que no debe capacitarse*¡Error! Marcador no definido.*

Gráfico 8. Conocimiento de la misión y visión de la empresa.....*¡Error! Marcador no definido.*

Gráfico 9. Existencia de un manual de atención al usuario en el DAP.....*¡Error! Marcador no definido.*

Gráfico 10. Encargado de brindar la atención a quejas*¡Error! Marcador no definido.*

Gráfico 11. Manejo de los tiempos de espera, respuesta a consultas o atención de quejas..... *¡Error!*

Marcador no definido.

Gráfico 12. Manual de atención al usuario para la estandarización de procesos*¡Error! Marcador no definido.*

Gráfico 13. Percepción de la satisfacción del usuario con el servicio brindado*¡Error! Marcador no definido.*

Gráfico 14. Procedimiento de atención en caso de no encontrarse el funcionario*¡Error! Marcador no definido.*

Gráfico 15. A qué se debe el brindar un adecuado servicio al usuario*¡Error! Marcador no definido.*

Gráfico 16. Mejora en la celeridad de los servicios que ofrece el departamento*¡Error! Marcador no definido.*

[Gráfico 17. Comodidad de los funcionarios del departamento con el clima laboral](#) ¡Error! Marcador no definido.

[Gráfico 18. Considera a su jefatura como ejemplo de liderazgo en la atención al usuario](#) ¡Error!

Marcador no definido.

[Gráfico 19. Visualización del departamento en temas de atención al usuario](#) ¡Error! Marcador no definido.0

Índice de Tablas

[Tabla 1.- Tabla de variables](#) ¡Error! Marcador no definido.

[Tabla 2. Género de los funcionarios que laboran para el departamento](#) ¡Error! Marcador no definido.

[Tabla 3 Antigüedad en la empresa](#) ¡Error! Marcador no definido.

[Tabla 4 Factores personales que influyen en la atención al usuario](#) ¡Error! Marcador no definido.

[Tabla 5 Recepción de capacitaciones de atención al usuario por parte de la institución](#) ¡Error!

Marcador no definido.

[Tabla 6 Última capacitación sobre atención al usuario](#) ¡Error! Marcador no definido.

[Tabla 7 Condiciones que se deben cumplir para realizar un trabajo eficiente](#) ¡Error! Marcador no definido.

[Tabla 8 Esfuerzo de los colaboradores por capacitarse de manera externa](#) ¡Error! Marcador no definido.

[Tabla 9 Razones por las que el funcionario considera que no debe capacitarse](#) o ¡Error! Marcador no definido.

[Tabla 10 Conocimiento de la misión y visión de la empresa](#) ¡Error! Marcador no definido.

[Tabla 11 Existencia de un manual de atención al usuario en el DAP](#) **jError! Marcador no definido.**

[Tabla 12 Encargado de brindar la atención a quejas.....](#) **jError! Marcador no definido.**

[Tabla 13 Manejo de los tiempos de espera, respuesta a consultas o atención de quejas](#) **jError!**

Marcador no definido.

[Tabla 14 Manual de atención al usuario para la estandarización de procesos](#) **jError! Marcador no definido.**

[Tabla 15 Percepción de la satisfacción del usuario con el servicio brindado](#) **jError! Marcador no definido.**

[Tabla 16 Forma en que el usuario puede acudir al departamento por información](#) **jError! Marcador no definido.**

[Tabla 17 Procedimiento de atención en caso de no encontrarse el funcionario](#) **jError! Marcador no definido.**

[Tabla 18 Cómo se ve reflejado el trabajo en equipo del departamento..](#) **jError! Marcador no definido.**

[Tabla 19 A qué se debe el brindar un adecuado servicio al usuario.....](#) **jError! Marcador no definido.**

[Tabla 20 Mejora en la celeridad de los servicios que ofrece el departamento](#) **jError! Marcador no definido.**

[Tabla 21 Comodidad de los funcionarios del departamento con el clima laboral](#) **jError! Marcador no definido.**

[Tabla 22 Aspectos a mejorar en el departamento con respecto a la atención](#) **jError! Marcador no definido.**

[Tabla 23 Considera a su jefatura como ejemplo de liderazgo en la atención al usuario.....](#) **jError!**

Marcador no definido.

[Tabla 24 Visualización del departamento en temas de atención al usuario](#) **jError! Marcador no definido.**

[Tabla 25 Cronograma de actividades 2021 Departamento de Asesoría Pedagógica](#) **jError! Marcador no definido.2**

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama de la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón ¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 2 Decisiones estratégicas de más largo alcance..... ¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 3 Pasos propuesta de cronograma de actividades DAP ¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 3 Diagrama de flujo atención al usuario DAP..... ¡Error! Marcador no definido.

Índice de Anexos

<u><i>Anexo 1. Instrumento No. 1 Encuesta</i></u>	115
<u><i>Anexo 2. Instrumento No. 2 Entrevista</i></u>	116

Resumen ejecutivo

En Costa Rica con el pasar de los años se les ha brindado a los usuarios o clientes una atención mucho más personalizada, por medio de plataformas digitales o llamadas telefónicas las personas pueden obtener acceso a los servicios que requieren sin necesidad de desplazarse hasta la institución para solicitarlo. En el caso de las empresas públicas y para la investigación que nos atañe, el Ministerio de Educación Pública propiamente, ha buscado la manera de fortalecer en gran medida los servicios que ofrece. Dicha tarea no ha sido fácil debido a él gran gremio del cual está compuesto, sin embargo, se han desarrollado diversas estrategias para direccionarse en esta búsqueda de excelencia.

Una de las acciones que se realizaron en los últimos años y que ha tenido gran impacto para la zona sur en temas de atención al usuario, principalmente por su lejanía con las oficinas centrales, es el tema de la descentralización de servicios hacia las oficinas regionales de Coto, Grande de Térraba y Pérez Zeledón, está ultima que tiene lugar en el proyecto que se desarrolla, ha sido aplaudida por muchas personas debido al fortalecimiento de la atención que se brinda en la región y la gran cantidad de trámites y gestiones que se puede realizar en la institución sin la necesidad de desplazarse hasta San José.

Pese a todos los esfuerzos que se han realizado por la institución, para nadie es un secreto que la satisfacción con respecto a la atención no es compartida por todos los usuarios y sus alcances se extienden a los diversos departamentos que conforman esta instancia. El Departamento de Asesoría Pedagógica es uno de los que conforman la DREPZ y el cual se encarga directamente de la asesoría de directores y docentes, además de la realización de otros trámites pedagógicos que algunas personas requieren. Razón

por la cual su atención no es solamente con los usuarios internos del MEP, sino también con personas particulares que se acercan a realizar consultas y solicitar documentos.

En virtud de esto, es que se decide desarrollar la presente investigación, la cual tiene como fin investigar la atención al usuario que se brinda en este departamento procurando de que en caso de que sea la idónea se puedan ofrecer recomendaciones de fortalecimiento que les permitan continuar por el camino que se encuentra, caso contrario ofrecer propuestas de mejora y alternativas que les permitan medir y evaluar la calidad del servicio que a su vez pueda desencadenar las razones que median para que la misma no sea la idónea.

Palabras claves

Factores personales, servicio al usuario, eficiencia, eficacia, satisfacción del usuario, propuesta, estandarización de procesos, cultura de mejoramiento, quejas, tiempos de espera, presupuesto, capacitaciones, objetivos, misión, visión trabajo en equipo, clima organizacional.

Capítulo I Introductorio

El presente capítulo brinda a la persona lectura una noción de lo que pretende abarcar el tema de la investigación, haciendo referencia a los antecedentes que sustentan la teoría en mención, así como los justificantes que dan lugar a la información. Junto con aquellos delimitantes y alcances que logrará obtener el estudio una vez finalizado, pero sin dejar de lado que es posible que existan limitaciones a las que se deba enfrentar la investigadora, para lograr dar respuesta al problema planteado a la hora de elegir el rumbo que tomará la investigación.

Antecedentes de la Investigación

En este apartado, se sintetiza parte de los antecedentes tanto del contexto nacional como internacional, sobre investigaciones relacionadas con el tema que se pretende desarrollar titulado como la creación de un Manual de Servicio al usuario en el Departamento de Asesoría Pedagógica de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón. Por medio de estos datos se evidencian los diversos estudios que se han realizado previamente sobre el tema del servicio al usuario, con los posibles vacíos y recomendaciones que han dado pie a este tipo de investigaciones.

Síntesis de los Antecedentes

Para una mayor comprensión de la información, se organizan los hallazgos por subapartados, exponiendo en este orden investigaciones internacionales que fundamentan la importancia del servicio al usuario y la relevancia que tiene la creación de un manual para la correcta atención de estos en cualquier empresa. Posteriormente se hará referencia a artículos e investigaciones nacionales, que citan todo aquello que conlleva la atención al usuario en la empresa pública, y como esta es calificada por las personas a la hora de

requerirla, sin dejar de lado el peso que un manual de servicio al usuario posee para que los colaboradores guíen su atención de la manera más idónea.

Referentes nacionales

Desde el contexto nacional, en este apartado destaca el trabajo realizado en el año 2017 por la directora del Ministerio de Salud Xinia María Arias Quirós.

Dicho informe realiza una recopilación de actividades relevantes realizadas por la directora durante su gestión, enfatizando principalmente en la transformación que ha experimentado el Ministerio de Salud que se ha visto obligado a realizar un ajuste en su estructura para escuchar la voz del usuario, lo cual a su vez desencadenó la necesidad de crear la Dirección de Atención al Cliente tanto regional como local, junto con la aparición de Plataformas de Servicio.

Con la gestión de proyectos tales como la contratación de Correos de Costa Rica, se ha realizado una mayor cobertura de los usuarios, permitiéndoles recibir los documentos dentro y fuera de la institución, sin necesidad de desplazarse hasta la institución, situación de suma importancia ya que las personas que requieren de estos servicios en muchos casos son adultos mayores o personas con discapacidad, para las cuales el desplazamiento en muchas ocasiones es una tarea compleja.

Pero, sin embargo, uno de los proyectos más destacables en términos de atención al usuario que menciona esta directora, es la simplificación de trámites y eliminación de otros cuya importancia era de menor índole, esto para tomar en cuenta la necesidad de las personas que requieren de una gestión ágil y rápida. Aunado a esto se definió cuáles eran los requisitos indispensables en los trámites, situación que rescata en gran medida la importancia que ha logrado detectar el Ministerio de Salud para atención a los usuarios.

Sin embargo, se destaca que la capacitación de funcionarios más dedicados a estas tareas, es un pilar de suma importancia para la mejora de la satisfacción de los usuarios internos y externos.

Por otra parte, encontramos el artículo del periodo de la nación titulado Las instituciones públicas y el servicio al cliente. (La Nación, 03 de setiembre de 2011)

Este periódico realiza una crítica a la atención que se le brinda al usuario en las instituciones públicas, indicando que en nuestro país no se le ha dado la debida importancia que esta requiere, principalmente de algunas que están en apertura y tendrán que disputar el mercado con otras ya establecidas nacional como internacionalmente.

Toman como ejemplo la empresa RACSA que perdió en doce meses alrededor de 102.000 clientes, destacan que el servicio al cliente es una valiosa herramienta de la mercadotécnica que debe ser utilizada correctamente, ya que esto a nivel de empresa puede significar su posicionamiento en el mercado, siendo además un valor agregado que le permite su permanencia y consolidación, es por esto que se debe tener muy claro el papel que tiene el usuario para el crecimiento y desarrollo de la institución.

El contacto con el usuario debe ser muy efectivo, ellos deben sentirse una parte importante de la institución y por medio del trato y la atención que se les brinde esta filosofía tendrá frutos. Los usuarios siempre esperan un trato efectivo y respetuoso, cuando hablamos de efectivo es que la necesidad con la que se presentaron sea atendida y comprendida con la mayor prontitud.

Pese a que las instituciones públicas no poseen un departamento que se dedique 100% a la atención de los usuarios, requiere mantener el mismo proceso de atención y prestigio

que cualquier otro, ante esto, el periódico La Nación indica que las instituciones públicas deben replantearse su misión, ya que en ocasiones esta no se cumple como debería.

Otro referente nacional de suma importancia que será utilizado en esta investigación, es la propia monografía de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón, la cual aún se encuentra en borrador, pero de la cual se desprende su misión y visión como parte de la calidad de la educación que se pretende brindar, las mismas se describen de la siguiente manera:

Misión: Somos una Dirección Regional Educativa que trabaja en equipo para ofrecer servicios de calidad.

Visión: Ser una Dirección Regional Educativa que lidera procesos para la formación integral de la población estudiantil.

En virtud de esto, se denota que a la hora que la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón decidió plasmar esta misión y visión siempre lo realizó con la perspectiva de ofrecer servicios de calidad, de trabajar por estos, y de desarrollar las estrategias que como órgano descentralizado y desconcentrado lograra aplicar.

En las críticas que se suelen dar a las instituciones públicas, es que la misión y visión que se plantean en muchas ocasiones está lejos de la realidad del servicio que brindan, y es que suele suceder que en ocasiones es aplicada por unos departamentos y no por otros.

Por lo tanto, resulta muy importante, que a la hora de que una institución pública realice un plan de acción, con respecto al mejoramiento de la calidad de sus servicios, sea un estudio inclusivo y que sus alcances cubran a todos los departamentos que le conforman.

Referentes internacionales

Con respecto a los referentes internacionales, destaca el trabajo de Rojas, Arancibia, Andrade y Ramírez (2019), denominado La propuesta para medir la calidad e imagen percibida y su efecto sobre la satisfacción de usuarios en instituciones públicas. La cual consiste en la lentitud que ha tenido la modernización de la Gestión Pública en Chile.

Se resalta en este estudio que entre los años 1994 y 2000 se otorgó prioridad a temas como las relaciones con el usuario y la calidad de servicio en el sector público, pero que dichas materias no han logrado ser implementadas con éxito en la mayoría de las instituciones públicas del país, lo cual sigue siendo un tema pendiente en la agenda de modernización del sector público en Chile.

El estudio está enfocado directamente en los gobiernos locales, es decir las municipalidades, mismas que también forman parte de las instituciones públicas de ese país. Se indica, además, que esta modernización y su lentitud van de la mano a que pocas de estas instituciones en el país han iniciado el proceso de certificación ISO 9000, respecto a la calidad de los servicios municipales y su relación con el usuario, faltante que puede estar enfocado a la inversión y exigencia que esto requiere en un espacio donde abundan otras prioridades de gasto.

Lo que denota una vez más, que la empresa pública no está dispuesta a invertir en la calidad que se le brinda al usuario, y lo anterior ocurre pese al compromiso que ha tenido el estado de Chile por generar un cambio en la calidad de la gestión de gobiernos locales.

En términos de investigación a la provisión de los servicios municipales, existe una escasez de evidencia de estudios que se hayan realizado por municipios donde se mida la satisfacción usuaria y la calidad del servicio en Chile, por lo que sin este tipo de estudios para toda empresa resulta difícil de trabajar los aspectos a mejorar.

En este estudio se mencionan autores que han reflexionado desde el sector privado, que la satisfacción al usuario se convierte en el pilar que sustenta gran parte de los resultados económicos que tiene una empresa, por lo que podemos entender que existe una relación estrecha entre satisfacción y lealtad, lo cual siempre termina en rentabilidad a largo plazo para cualquier compañía.

Por otro lado, El Buzón de Pacioli, en su libro *Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente* (2013). Establece que la calidad en el servicio al cliente es un punto primordial que debe ser cumplido dentro de todas las empresas, sin importar el tamaño, estructura o naturaleza de sus operaciones, pues esta es la primera imagen que se le da a los clientes y es lo que ayuda a mantenerse dentro de sus preferencias, caso contrario se convertirá en una amenaza.

Desde siempre los clientes han exigido el mejor trato y la mejor atención al adquirir un producto o servicio, esto seguido de temas como la confiabilidad, la calidad, tiempos razonables, precios y constante innovación por parte de estas, esto ha impulsado a las organizaciones a buscar diversas alternativas para enriquecer las exigencias en este tema.

La atención al cliente se ha convertido en una ardua competencia por parte de las empresas, proceso que no suele ser sencillo, ya que para determinarlo se requiere frecuentes visitas a la entidad, o varias adquisiciones del producto que ellas ofrecen. Pero a su vez, puede bastar un minuto de romper las políticas establecidas de atención al cliente, para que ese cliente desee irse a la competencia y perderlo.

Es por esto, que cada empresa debe tomar muy en serio la tarea de estudiar y conocer los temas estratégicos de calidad del servicio al cliente, para poder ampliar su cartera de clientes, esto con una imagen más óptima, seguido del aumento de recomendaciones, que

generen un ambiente más confortable tanto para sus empleados, clientes actuales y futuros.

El Modelo de gestión para mejorar la calidad de atención al usuario del GADM cantón Babahoyo es un estudio realizado por Jaime Rolando Hidalgo Faytong (2015).

A través de este estudio el autor indica que con el pasar de los años las personas han enfrentado muchos problemas para recibir calidad, muchas instituciones públicas han tratado de mejorar esta situación basándose solo en metas a corto plazo, situación que no les ha permitido ver más allá de sus necesidades inmediatas, esto puede deberse a que los modelos de calidad utilizados no son óptimos ni rentables.

Se acredita en gran medida a que se requiere que los administradores de las instituciones estén dispuestos a dedicar parte de su tiempo a entender los criterios que engloban la importancia de una atención al usuario de calidad, dedicando tiempo a desarrollar planes significativos y realistas que mejoren la gestión administrativa de sus organizaciones.

La propuesta investigativa del autor tiene como propósito identificar y comprender la relación entre los procesos y los resultados del desempeño organizacional en tema de atención al usuario por parte de la institución pública, tomando en cuenta los avances que a través del tiempo ha experimentado la calidad en la atención la Gestión de los Procesos y el impacto de los premios Nacionales e Internacionales de Calidad, para diseñar un Modelo de Gestión de Calidad que ayude a los actuales directivos a mejorar la gestión administrativa, obteniendo de esta manera niveles altos de rendimiento. El Diseño del Modelo de Gestión para mejorar la calidad de atención a los usuarios del GADM de Babahoyo, es un aporte para obtener esos objetivos que exige el entorno actual.

Formulación del problema de investigación

Los servicios gubernamentales se han visto dañados en su concepto e imagen por muchos años, ya que pocas veces se posee la conciencia de que los funcionarios públicos en gran medida a los usuarios. Es por esta razón, que dentro del contexto actual se influye en las entidades gubernamentales la necesidad de cambiar y reforzar la calidad de los servicios que prestan, haciendo conciencia en los funcionarios de su deber de satisfacer a los usuarios.

En Costa Rica, las Direcciones Regionales de Educación son instituciones del gobierno, que trabajan de manera descentralizada, que ejercen y cumplen los deberes que se les asignan según su índole de competencia. En el caso de la Dirección Regional de Pérez Zeledón, institución escenario de esta investigación, a partir del febrero del año 2015 inició un proceso de desconcentración de servicios, por medio del cual gran cantidad de usuarios ya no debían trasladarse a las oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública para realizar trámites como constancias salariales, incapacidades, estudios y desgloses de carrera profesional.

El Decreto N.º 35513-MEP, en el artículo 2º indica que “Las Direcciones Regionales de Educación, como parte integral de la organización administrativa del Ministerio de Educación Pública, constituyen la instancia representativa e integradora del sistema educativo costarricense en el nivel regional, así como el vínculo formal entre el nivel central y las comunidades educativas” (p.1).

En virtud de esto, es evidente que una Dirección Regional posee autonomía en muchos procesos y servicios que se llevan a cabo en el Ministerio de Educación Pública, y por tanto también cuenta contacto directo con gran cantidad de usuarios que se acercan todos los días a adquirir sus servicios.

Dentro de la organización de una dirección regional existen algunas dependencias tales como: Dirección, Departamento de Asesoría Pedagógica, Departamento de Servicios Administrativos y Financieros y las Oficinas de Supervisión. Cada uno de ellos con sus diversas tareas y responsabilidades, que incluyen en gran medida la atención al usuario sea docentes, administrativos o público en general.

Para esta investigación se tomará como objeto de estudio el Departamento de Asesoría Pedagógica, por lo que es necesario investigar los aspectos relevantes de la atención al usuario actual, en los servicios que se brindan en este departamento para que por medio de ellos se pueda describir la atención que se da y en caso de ser necesario proponer alternativas de mejor. Por tal razón, se plantea la siguiente interrogante:

¿De qué manera se percibe la atención al usuario en los servicios que brinda el Departamento de Asesoría Pedagógica de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón?

Sistematización del problema

El problema de investigación que se identifica para la presente tesis se logró determinar en conjunto con el jefe del Departamento de Asesoría Pedagógica, quien desde que asumió la jefatura del departamento en el año 2016, ha deseado estandarizar los procesos de atención al usuario, así como la calidad de estos por parte de sus colaboradores.

Ya que, en reiteradas ocasiones se ha percibido por medio de usuarios y personal de la institución algunas deficiencias en cuanto a los servicios brindados, situación que da lugar a la investigación de esta problemática, con la finalidad de construir una serie de recomendaciones y estrategias que den seguimiento a la misión y visión de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón.

Justificación del estudio de investigación

La presente investigación se sustenta en la importancia de conocer como es el servicio al usuario que se brinda en el Departamento de Asesoría Pedagógica de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón.

Las debilidades en atención al cliente que se han percibido en la actualidad tienen grandes repercusiones en los usuarios, por tanto, se hace necesaria la implementación y práctica de esta, por medio de la cual se oriente a los colaboradores sobre cómo atender de mejor manera al público, actualizándolos desde la forma de comportarse, hasta la forma de vestirse, hablar y de interactuar con los usuarios, de manera que les permitan alcanzar objetivos y metas que la institución se plantea, con el fin de obtener la satisfacción del cliente interno como el cliente externo.

Esto permitirá puntualizar aquellas acciones de servicio que son requeridas por los usuarios, pero que no todos los trabajadores ofrecen de la misma forma y de manera satisfactoria.

La atención al usuario se realiza con el fin de que todos los trabajadores aprendan, apliquen, y construyan una cultura de atención que realmente distinga e identifique al Departamento de Asesoría Pedagógica de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón de otras regionales, y que pueda ser tomado como modelo a nivel departamental y/o nacional.

En virtud de lo anterior, Chang (2014) afirma que: “La modernización de las instituciones, es tan solo uno de los resultados que actualmente se ha dado por el fenómeno de la globalización, en el cual se considera que es básico y fundamental el enfoque a la satisfacción del cliente” (p.1).

Las estructuras Gubernamentales a nivel mundial no escapan de este movimiento globalizador; sin embargo, por su naturaleza son diferentes a las empresas privadas en cuanto a la concepción de la satisfacción del cliente. Ya que, la fidelización no puede enfocarse bajo un sentido comercial, pues no son clientes comerciales, son ciudadanos de un país que tienen derechos y obligaciones que cumplir, y se acercan a sus instancias con los requerimientos de conseguir un servicio de manera inmediata, y en este caso particular de la Dirección Regional que se encarga de la atención directa con personas que requieran trámites propios del Ministerio de Educación Pública.

La desconcentración de muchos de los servicios que se brindaban en las oficinas centrales del MEP hacia las Direcciones Regionales, trajo a la vez consigo mayor acercamiento de personas que buscan adquirir dichos servicios por la cercanía y agilidad que se suponen deberían tener sus trámites y consultas.

Aunado a lo anteriormente expuesto, a continuación, se detallan los objetivos, tanto el general como los específicos, los cuales son el hilo conductor que permiten a la persona investigadora lograr analizar y conocer el objeto de estudio, sin que eso implique exceder el mismo o desviarse del tema central.

Objetivos del estudio

Objetivo general

Analizar el servicio al usuario que se brinda en el Departamento de Asesoría Pedagógica de la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón, diseñando estrategias que contribuyan al mejoramiento y creación de una cultura de servicio al cliente por parte de los colaboradores.

Objetivos específicos

Identificar los factores personales que influyen en el servicio al usuario. Recopilar la información necesaria para orientar a los colaboradores a la búsqueda de una eficiencia, eficaz y efectiva atención al usuario.

Recopilar la información necesaria para orientar a los colaboradores en la búsqueda de una eficiencia y eficacia en la efectiva atención al usuario.

Determinar la satisfacción del usuario, acerca de la atención brindada por el personal del departamento.

Proponer la estandarización de los procesos de atención al usuario con el fin de promover en los colaboradores una cultura de mejoramiento continuo.

Delimitaciones, limitaciones y alcances de la investigación

Delimitaciones

Elegir un tema de investigación en la carrera de Administración de Empresas es muy complejo, ya que existen gran cantidad de variables y situaciones para ser analizadas como objeto de estudio a la hora de emprender un trabajo investigativo.

Inicialmente, se debe elegir una institución o empresa con la cual trabajar, la cual debe mostrar la anuencia y el interés necesario para desarrollar la investigación, en este caso el Departamento de Asesoría Pedagógica de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón, resultó ser el adecuado. Con esto se define el lugar de la investigación, el cual corresponde a San Isidro de El General en el cantón de Pérez Zeledón.

Se reconoce el producto o servicio que se ofrece por parte de la institución, en este caso y por corresponder a una institución pública se dedica exclusivamente a la atención

al usuario en cuanto a consultas, trámites, y gestiones ya sea personales como de la institución donde laboran, entre otras.

A partir de esto, se procede a identificar el área que la empresa requiere reforzar o analizar, de manera que se obtuvo como tema Atención al Usuario en el Departamento de Asesoría Pedagógica de la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón, debido a que se desea conocer la calidad de este.

Limitaciones

Aunque a simple vista no lo parezca, investigar cómo es la atención al usuario en el Departamento de Asesoría Pedagógica de la Dirección Regional Educativa de Pérez, es un tema complejo, ya que en el caso de que esta atención sea deficiente nunca será reconocida por sus funcionarios, y en el caso de que sea buena es complejo a la hora de medirlo por el hecho de que las personas se acercan para recibir un servicio por necesidad y no tanto por placer como ocurre en una empresa privada.

Se espera logra los objetivos planteados, sin embargo, se reconoce que dicho cumplimiento está a su vez sujeto a la disponibilidad que posea el entorno en que se ubica el sujeto de estudio en todos sus alcances. Es decir, cumplir con el desarrollo de estrategias que mejoren la atención del servicio al usuario para este departamento, en caso de que así lo requiera, es una labor que se realizará con la mayor dedicación, pero esta se encuentra sujeta a limitaciones y obstáculos que se presenten en el camino.

Por lo anterior, es posible que durante el proceso de investigación se observen limitaciones a nivel de departamento, colaboración de sus actores claves, y hasta el factor tiempo limitado con lo que se propuso para cumplir con los objetivos, entre otras situaciones.

Aunado a esto, se pueden presentar situaciones complejas de diversos grados, las cuales intentarán ser superadas con eficiencia y eficacia, por parte de la suscrita, junto con el apoyo del equipo asesor.

Por otra parte, el alcance que puede llegar a tener la presente investigación es significativo, ya que el Departamento de Asesoría Pedagógica ha sido poco investigado en este aspecto, por lo que cualquier resultado arrojado en este estudio será de gran enriquecimiento.

A su vez, con esta investigación se apoya a un departamento y a una institución que dentro de las múltiples tareas que realiza y con la situación actual que se vive, en muchas ocasiones no dispone del tiempo para realizar estudios relacionados con el servicio al cliente.

Alcances

La presente investigación al ser de carácter descriptiva se inclina más por conocer las manifestaciones del fenómeno de estudio y profundizar en aquellas que logren ser identificadas en cuanto la atención que se brinda por parte de los colaboradores de este departamento, y los hábitos que de una u otra forma podrían ser mejorados o reforzados en el proceso.

Un alcance importante que se espera obtener es el de lograr estandarizar los procesos de atención al usuario que se desarrollan en el Departamento de Asesoría Pedagógica, con el fin de promover e interiorizar en los colaboradores una cultura de mejoramiento continuo, y a su vez identificar qué factores personales influyen en la atención que se brinda.

Además, se efectúa un aporte a la jefatura del departamento, principal interesado en conocer la manera en que se está trabajando la atención por parte de sus colaboradores, y hasta de su propia persona.

En cuanto a la universidad San Marcos, logra proyectarse hacia el trabajo que se realiza en la empresa pública, ya que en muchos casos se considera que, al cursar la carrera de Administración de Empresas, se está direccionando a la persona hacia la empresa privada, pero en la actualidad las instituciones estatales requieren en gran medida de los conocimientos de una administradora de empresas.

Mientras que la investigadora consigue aplicar sus conocimientos teóricos acerca de Administración, logrando la praxis entre la teoría y la práctica; al mismo tiempo que apoya a un departamento tan importante para la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón, como lo es Asesoría Pedagógica.

Capítulo II: Marco conceptual

2.1 Marco situacional

Antecedentes de la empresa

Reseña histórica

A partir del ordenamiento regional del territorio y las acciones de la Oficina de Planificación del Ministerio de Educación Pública, se definieron y adoptaron los criterios de Regionalización Educativa en el Decreto 11073 del 23 de enero de 1980. Al publicarse oficialmente en la Gaceta, determina como tal, la creación oficial de la Dirección Regional de Pérez Zeledón, misma que un inicio se ubicaba en las instalaciones de la antigua Escuela de Música Sinfónica de Pérez Zeledón.

La Dirección Regional de Educación, se logra consolidar con el nombramiento como Primer Director Regional del Licenciado José Antonio Valverde. Como primer jefe de la Oficina Administrativa se designó al Licenciado Ramón Luis Zamora y como primer jefe de la Oficina Técnica se nombró al Licenciado Walter Flores. Ellos ejercían sus funciones en las siguientes jurisdicciones, considerando que la Región Brunca estaba compuesta por tres subregiones: Subregión Coto: Contaba con ocho microrregiones, Subregión San Isidro de El General: Contaba con cinco microrregiones, integrando los siguientes circuitos escolares: Pejibaye, San Pedro y Cajón, Platanares, Daniel Flores, General, Rivas y San Isidro de El General, Buenos Aires: Contaba con siete microrregiones.

En la administración Monge Álvarez (1982-1986), se divide la Dirección Regional Brunca en dos; quedando conformada por la Dirección Regional de Pérez Zeledón y Buenos Aires por un lado y la Dirección Regional de Coto por otro (que se extiende hasta la frontera con Panamá).

En el segundo gobierno de Oscar Arias Sánchez (2006-2010) se crea una tercera Región Educativa llamada Grande de Térraba, que comprende el cantón de Buenos Aires y el cantón de Osa, que antes eran partes de las direcciones regionales de Pérez Zeledón y Coto, respectivamente. Específicamente en el año 2008. Igualmente, se hacen divisiones en otras partes del país y para el año 2011 se cuentan con 27 direcciones regionales, asunto que profundiza y consolida la Administración Chinchilla Miranda, bajo la conducción ministerial de Leonardo Garnier Rímolo.

Durante la administración del Licenciado Rafael Ángel Calderón Fournier (1990-1994), el Director Regional de Educación de Pérez Zeledón de ese entonces, don Rafael Ángel Sibaja Chavarría, logró que la sede de dicha entidad contara con un edificio acorde a las necesidades laborales de su personal de planta. Cabe mencionar que la infraestructura con la que contaba la Dirección Regional de Pérez Zeledón había sido construida cuarenta o cincuenta años antes. Dicha edificación, ya no estaba en buenas condiciones, ni con los espacios requeridos para la cantidad de personal con la que se contaba ni tampoco para la atención a la población docente.

Don Rafael Ángel Sibaja emprende gestiones ante organismos internacionales de crédito, para que el Ministerio de Educación, a cargo del Licenciado Marvin Herrera Araya, concrete un préstamo ante el Banco Mundial y que con dicho financiamiento se pueda hacer la construcción de un edificio adecuado.

Con la ayuda de Don Eladio Sancho y Don Miguel Ángel Cartín (ambos docentes y regidores municipales) logran conseguir un terreno donado por la Municipalidad de Pérez Zeledón; ubicado junto al antiguo Matadero Municipal.

Mediante un trámite sumamente rápido, se pudo construir el actual edificio de la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón. Este edificio fue remodelado entre

agosto de 2014 y agosto de 2015, lo que le permite a la Dirección Regional de Pérez Zeledón tener uno de los edificios institucionales más amplios y adecuados en comparación con las restantes direcciones regionales del país.

Misión

Somos una Dirección Regional Educativa que trabaja en equipo para ofrecer servicios de calidad.

Visión

Ser una Dirección Regional Educativa que lidera procesos para la formación integral de la población estudiantil.

Organigrama

El organigrama de la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón está conformado de la siguiente manera.

Ilustración 1

Organigrama de la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón

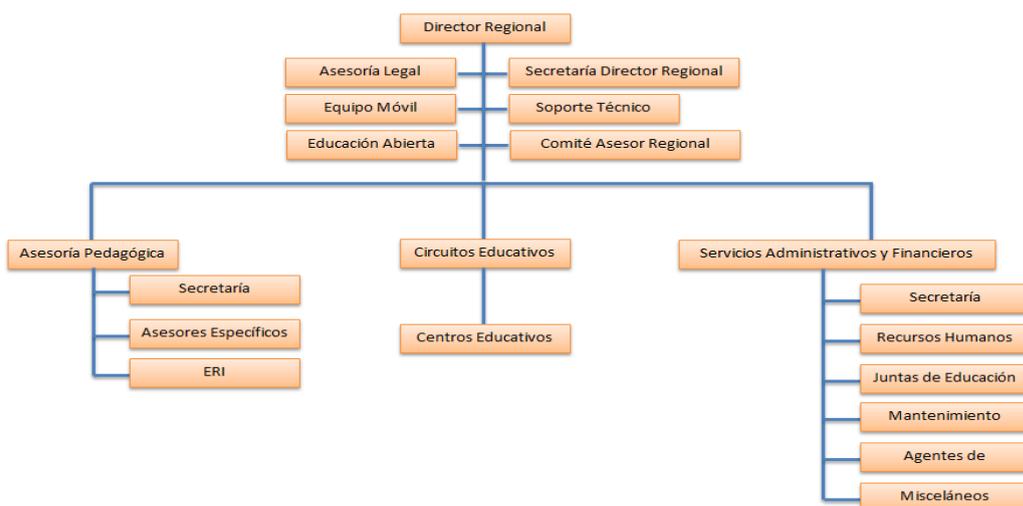


Ilustración 1. Organigrama de la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón

Nota: Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón (2015)

2.2 Marco teórico

En el siguiente apartado se presentará un análisis de las principales categorías y subcategorías que dan sustento a la presente investigación, a través de las cuales se intentará realizar una aproximación teórica, vinculado a la relación que ocurre entre la administración de empresas, la administración de la calidad del servicio al usuario, y otros factores que se entrelazan a la hora de brindar un adecuado servicio al usuario.

Asimismo, esta sección se constituye en un esfuerzo por articular la teoría – praxis del fenómeno a estudiar, donde se refleja el posicionamiento ontológico de la investigadora y la forma de comprender el objeto de estudio en medio de las relaciones sociales de administración del usuario.

Por lo que, en las siguientes páginas se realizará un abordaje teórico sobre dicha temática con la intención de facilitar un acercamiento a la realidad que se vive en la atención al usuario que se ofrece en una institución pública del Ministerio de Educación Pública.

La administración de empresas

El autor E.F.L Breach, citado por el autor Agustín Reues Ponce indica que la administración es “Un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado” (p.16).

Cuando se piensa en administrar es sin lugar a dudas un proceso que engloba mucho más que un aspecto económico, es un factor fundamental para el éxito de una empresa, ya que lejos de administrar únicamente los fondos, se debe administrar uno de los recursos más importantes con los que se cuenta, y este es el personal.

El personal de nuestra empresa refleja el trato que se le brinda y es de esta forma que logra sentirse parte importante de la organización, invertir en este debe verse como eso, una inversión, que a posteriori será una imagen de lo que los clientes van a ver cuándo se acerquen a adquirir un producto o servicio, y esta es una clave de gran importancia en la administración.

En virtud de esto, J.D. Mooney indica que administrar “Es el arte o técnica de dirigir o inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”, y, por lo tanto, partiendo de estos conceptos es importante recordar que la historia de la administración data de muchos años atrás, para llegar a formar el significado que tiene hoy en día para las empresas.

Según la Evolución histórica de la administración, (2011). La administración se inició al mismo tiempo que el hombre, surgió en la época primitiva. Se mostraron fenómenos administrativos en la forma de organizar, recolectar alimentos, la caza, construcción de pirámides. Se presentó en las épocas de la Antigüedad, Edad Media, Moderna y Contemporánea.

Desde todos los tiempos, la administración tuvo origen en la familia, donde siempre se administraba todo lo que era necesario para sobrevivir en los tiempos de abundancia, y también de escasez. Grecia brindó un gran aporte a lo que es la administración y fue gracias a sus filósofos, que algunos conceptos prevalecen aún. Sócrates, separaba el conocimiento técnico de la experiencia, utilizando en la organización aspectos administrativos; Platón por su parte habla de las aptitudes naturales de los hombres, que da origen a la especialización. Aristóteles nos habla de lograr un estado perfecto, a través de una buena administración y Pericles nos da uno de los principios básicos de la administración que se refiere a la selección de personal.

El término administración comenzó a verse plasmado más a profundidad en una escuela llamada, Escuela Científica de la Administración, fue creada por Frederick Taylor y su enfoque estaba dirigido a la creación de tareas. Taylor consideraba que el aplicar el método científico a la administración evitaba y superaba las aparentes dificultades que han existido entre los trabajadores y patronos, ya que por medio de esto se generaba una mayor cooperación y ayuda mutua. Consideró al hombre como un económico con necesidad de salarios e incentivos.

No existe una fecha exacta donde podamos decir cuándo nació la administración, pero sin duda alguna, todas las épocas humanas han estado marcadas por ella, es por esto que para algunas personas que se encuentran al mando de cualquier organización, la función de administrar simboliza el ejercicio de situar una jerarquía en su sentido definido que busque cumplir objetivos organizacionales, para otros es un medio de distribución de tareas y funciones para alcanzar fines específicos con mando de autoridad, sin embargo en lo que se puede concluir es que en todos los casos, la administración representa un elemento indispensable para el bienestar y éxito de toda organización.

Santiago y Payró (2017), en su informe el papel de la administración en la evolución resalta que cuando se habla de administración, con el paso del tiempo y hasta lo que hemos llegado al día de hoy:

Cada teoría y cada pensador poseen su propia verdad, esa visión que explica el todo está basado en contextos y circunstancias únicas y determinadas, buscan solucionar necesidades derivadas de las acciones de la administración. La productividad, la eficiencia, los costos, la profesionalización, los recursos, la motivación las ganancias, el poder, la burocracia, la autoridad, entre otros elementos siempre están presentes en el acto administrativo y son observables, y puestos en mesa de análisis. Por fortuna, la

columna vertebral está representada por el Proceso Administrativo, que se considera la herramienta más valiosa para cualquier líder en cualquier organización. (p.18)

Proceso administrativo

Según (Morato, 2007). “Es una actividad compuesta por etapas que conforman un proceso único y estructurado con organización, ejecución, control e interrelación entre las funciones”

El concepto de proceso nos podría encaminar a una secuencia de pasos que por lo general se deben tomar para lograr un objetivo propuesto, por lo que el concepto de proceso administrativo significa una actividad de suma importancia para una empresa. Tal y como lo menciona el autor Morato, es un proceso único y estructurado, ya que este varía de empresa a empresa, enfocando sus pasos a la función de ser de cada una.

Para maikari95, (2012). “La determinación del conjunto de pasos a seguir para lograr un objetivo, todo esto basado en una investigación y con la elaboración de un plan detallado de acciones a realizar”. En virtud de esto, el conjunto de etapas o fases a través de las cuales se efectúa la administración, se enumeran de la siguiente manera:

Planeación: por medio de esta se determinan los escenarios futuros, así como el rumbo hacia el cual se dirige la empresa, está conformada por etapas como: planeación estratégica, visión, filosofía, misión, objetivos, políticas, estrategias, programa y presupuesto.

Organización: diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, cuenta con las etapas de: división del trabajo, coordinación y la integración, etapa por medio de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para llevar a cabo los planes de la empresa.

Dirección: es la etapa por medio de la cual se ejecutan todas las demás que conforman el proceso administrativo, mediante la conducción y la orientación del factor humano y el ejercicio del liderazgo. La toma de decisiones, motivación, supervisión, comunicación y liderazgo, son las etapas que conforman la dirección.

Control: fase del proceso administrativo, por medio de la cual se establecen los estándares para evaluar los resultados que se obtienen por medio de las etapas que lo conforman, tales como: estándares, medición, corrección y retroalimentación.

Objetivos estratégicos

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. No solo representa el punto final de la planeación al que deseamos llegar, sino también el fin hacia el cual se dirige la organización.

El plan básico de toda empresa, es que los objetivos estratégicos asumidos, sean vistos como un todo, sin embargo, cada uno de los departamentos de esta puede adoptar objetivos como propios, ya que cada uno de estos cumple un rol para la empresa, y dentro de sus funciones variadas se encamina a buscar objetivos que resulten siempre en el beneficio de toda la institución.

Martínez y Milla (2012) definen los objetivos estratégicos como aquellos que “se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de jerarquía de metas, la visión y la misión”

Sin importar cuál sea el objetivo que se plantee la organización, este siempre nacerá con la finalidad de que sea cumplido, ya que sin importar los riesgos que deban tomarse

los objetivos marcan el rumbo de la misión y visión que planteamos para llegar al horizonte establecido.

La evaluación siempre será un importante aliado de los objetivos estratégicos, ya que parte de su cumplimiento es la constante evaluación del avance de estos, en muchas ocasiones la administración requiere una replantación de estos, anulación o modificación de lo que se ha logrado cumplir hasta el momento. Perder el rumbo de los objetivos puede significar un atraso en los logros esperados por la empresa, pero a su vez pueden ser el punto de partida para un nuevo plan estratégico.

Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los objetivos. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil.

Cuando los objetivos estratégicos cumplen con los criterios de utilidad se generan beneficios para la empresa tales como: ayudar a dirigir a los trabajadores hacia metas comunes, motivarlos para mayores niveles de compromiso y esfuerzo, ayudan a la resolución de conflictos cuando surjan, y cuando son apropiados proporcionan un criterio para fijar las recompensas e incentivos.

La misión

La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. La misión de una compañía difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva.

Según Martínez y Milla (2012), la misión de toda empresa posee algunas características, tales como:

- Abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva.

- Declaración más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.
- Incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ellas para sobrevivir y prosperar.
- Una buena declaración de misión debe comunicar porque una organización especial o diferente.
- La misión debería cambiar cuando las condiciones competitivas cambian drásticamente o la empresa se enfrenta a nuevas amenazas y oportunidades.
- La misión es algo que debe ser acometido. El objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque.
- Responde a la pregunta: ¿POR QUÉ EXISTIMOS?

La visión

Podemos visualizar la visión como el punto de comienzo para comenzar a gestar las metas que la empresa pretende cumplir. Es por esto, que se constituye como una declaración que determina donde queremos llegar en el futuro. El éxito de una visión no es certero, depende de si el resto de lo que se planteó según la estrategia de la empresa sucede.

Martínez y Milla (2012), detallan las siguientes características que debe poseer una visión para que se complemente en gran medida con el plan estratégico que posee la empresa:

- Es un objetivo que es ampliamente inspirador, engloba el resto de objetivos y es a largo plazo.

- Aunque las visiones no pueden ser medidas por un indicador específico que valore el grado en el que están siendo alcanzadas, proporcionan una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización.
- Las visiones van, obviamente, mucho más allá de los simples objetivos financieros y luchan por capturar tanto las mentes como los corazones de los empleados.
- Desarrollar e implantar una visión es uno de los papeles centrales del líder.
- Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras (un eslogan, un diagrama o imagen), cualquier cosa que enganche la atención.
- Responde a la pregunta: ¿QUÉ QUEREMOS SER?

Cuando se define una visión de la sociedad se deben evitar cometer errores como el incurrir en palabrerías, ya que entre la visión y la dirección de la empresa debe existir coherencia, además debe estar anclada a la realidad, una visión no puede ser considerada como una cura mágica para una enfermedad que enfrente la organización. Y evitar cometer el error de pintar un futuro color rosa, donde la empresa compite e ignora sus debilidades.

Para resumir de manera adecuada los conceptos anteriores, se plantea una imagen que muestra la relación y a su vez la jerarquía entre ellos:

Eficiencia y eficacia

La eficiencia y la eficacia forman parte de uno de los eslabones más importantes que conforman una empresa. Chiavenato (2000), indica que “la eficacia puede medirse en función de los objetivos logrados; por su parte la eficiencia nos habla de la cantidad de recursos que se requieren utilizar en la elaboración de un producto, esta aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados” (p.54).

Al relacionar la eficiencia con la utilización de recursos para obtener un objetivo, se puede expresar mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos (salidas o resultados), y R, los recursos utilizados (entradas o insumos).

Chiavenato (2010) además expresa que “Toda organización debe considerar la eficiencia y la eficacia de manera simultánea. La eficacia es una medida normativa del logro de resultados; la eficiencia es una medida normativa de, la utilización de recursos en ese proceso” (p.34).

Cuando hablamos de eficacia en una organización planteamos un escenario donde la búsqueda de la satisfacción de necesidades de sociales, cuando una empresa se plantea un objetivo debe buscar las maneras y las pautas de lograr dicho objetivo de una manera oportuna, rápida y de calidad, es decir, realizar las cosas a la primera y con la mayor calidad posible.

Ilustración 2

Decisiones estratégicas de más largo alcance



Ilustración 2. Decisiones estratégicas de más largo alcance

Nota: Adaptación de Kaplan, R.S y Norton, D.P. (2001)

Por medio de esta figura podemos visualizar de manera resumida y jerarquizada la organización que debe realizar la empresa para obtener los resultados esperados y tomar las decisiones.

Pero cuando planteamos la eficiencia y eficacia en un escenario de atención al usuario, donde la empresa se aboque directamente a la prestación de un servicio y no tanto al ofrecimiento de un producto, debemos establecer que el planteamiento de objetivos se enfocará directamente a un servicio de calidad.

Administración de la calidad del servicio al usuario

Satisfacción al usuario

Zeithaml (2008), se refiere al concepto de satisfacción al cliente como:

Satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de que un rasgo del producto o servicio en sí mismo, proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo. Satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto a un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas. Se presume que al fracasar en el cumplimiento de las necesidades y las expectativas el resultado que se obtiene es la insatisfacción con dicho producto o servicio.

Cuando nos posicionamos en el ámbito de atención siempre esperamos recibir lo mejor de este servicio, esperamos que aquella situación por la cual acudimos a la instancia correspondiente sea resuelta con calidad y celeridad. Sin embargo, cuando nos corresponde ser la institución a la cual los usuarios o clientes acuden, o más allá de ser la

institución, ser las personas que se encargan de atender estas inquietudes debemos tomar en consideración algunos aspectos:

- El cliente es la razón de ser y está por encima de todo.
- A pesar de que las solicitudes de los clientes parezcan un poco imposibles, es necesario acudir a nuestra inteligencia y deseos de atenderlo adecuadamente, para lograr lo que él desea.
- Cumplir todo lo que prometas, tratar de efectuar ventas a un cliente a partir de engaños, solo causará que se difunda una mala imagen de la empresa, ya que, aunque parezca sencillo, puede ser que en algún momento eso que se prometió no se pueda cumplir y este se dará cuenta.
- Al cliente se satisface dándole lo que espera, al conocerlo y enfocarnos en sus necesidades y expectativas, se brindará una adecuada atención de estos.
- Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, ya que de ellos depende que el cliente regrese o que jamás lo haga, una adecuada atención puede resultar en que todo funcione, pero si la persona que está al frente falla la imagen que el cliente se lleve del negocio será deficiente.

Un aspecto de suma importancia que se debe considerar a la hora de atender clientes o usuarios son los empleados insatisfechos, ya que un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.

Ante esto, se debe ser conscientes de que el concepto servicio al cliente está compuesto por dos elementos, y para aplicarlo de la manera correcta, debemos reconocer la individualidad de cada uno por aparte: (1) servicio y (2) cliente.

Según Lovelock, Reynoso, D'Andrea y Huete (2004), el servicio es: “un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un

producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción” (pp. 4-5).

En una relación de conceptos Czinkota y Ronkainen (2005) mencionan: “un servicio es aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que este quede satisfecho con dicha actividad; es una gama de actividades que en conjunto originan una relación; implica actividades orientadas a una tarea que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de la comunicación” (pp. 55-56).

Por consiguiente, la palabra cliente se expresa como aquel individuo o empresa que se ha convertido en comprador habitual, es decir, se ha producido ya una relación comercial.

Recapitulando, si utilizamos las definiciones anteriormente mencionadas, entenderemos como servicio al cliente todas aquellas actividades orientadas a una tarea complementaria a la venta proactiva, creando y agregando un valor agregado adicional a la venta.

Por bueno que sea el servicio siempre se puede mejorar, aunque las metas se hayan alcanzado en el servicio y satisfacción del cliente, es necesario plantearse nuevos objetivos.

El servicio al cliente hoy por hoy es identificado como una fuente de respuestas a las necesidades de muchas empresas, debe contemplar una estrategia más ágil en tiempos de cambio, bajo un contexto más dinámico y frágil.

Desde hace algunos años la mercadotecnia reconoce que el servicio al cliente es una parte sumamente importante de la comunicación. Ya que, todo proceso que relacione a la empresa con el cliente, ha sido considerado por diversos autores como una evolución.

Atención a las quejas para la celeridad del servicio

Aguilar (2011), en su artículo Atención de quejas, indica que “El cliente es de suma importancia para una organización, por tanto, sus quejas deben ser atendidas de la mejor manera posible y en el momento adecuado. Con el propósito de brindarles una buena respuesta a los clientes” (p. 1).

Es inevitable que una empresa reciba quejas por un servicio brindado, ya que en el proceso de atención intervienen muchos factores, que de alguna manera pueden interrumpir el servicio que se brindó, uno de los factores que influye grandemente en la atención de quejas es la celeridad del servicio, a menudo las empresas escuchan y reciben gran cantidad de quejas por lo lento del servicio que brindan, y esto principalmente sucede en la empresa pública, donde las personas se presentan a la institución con alguna consulta o problema, y esperan que este sea resultó con prontitud.

Al brindar una adecuada atención de quejas se mejora el servicio brindado, la reputación de la organización crece y se da un incremento en la satisfacción del cliente. Ante esto, es muy común observar en la mayoría de empresas un buzón de sugerencias o quejas, donde las personas pueden anotar aquella situación que les molestó o que no les proporcionó el servicio esperado, pero la empresa al realizar esta actividad de recepción de quejas o sugerencias debe tener muy claro el manejo que les va a dar, así como el proceso evaluativo y de mejoramiento con base en la información recabada.

Para el tratamiento de las quejas se recomienda:

- Compromiso con el tratamiento eficaz y eficiente de las quejas de los clientes.
- Crear políticas de tratamiento de quejas enfocadas en el cliente.
- Revisar el cumplimiento del proceso de tratamiento de quejas, según la política y los objetivos planteados.

- Asignar los recursos necesarios.
- Nombrar un representante de alta dirección para el tratamiento de las quejas.
- Garantizar que haya un proceso para la rápida y eficaz notificación a la alta dirección sobre el tema en mención.

En cuanto a los tiempos de espera, toda empresa debe procurar realizar una atención de calidad y ágil en el menor tiempo posible, situación que se contrapone entre la empresa pública y privada, la atención al cliente puede ser muy rápida, pero dependiendo el documento o servicio que la persona necesite este tiempo puede ser un poco largo, ya que al ser una sede de la institución no todos los trámites y servicios pueden realizarse de inmediato.

La empresa pública ha arrastrado por años la cadena de que muchos de los trámites presentados por los usuarios demoran años en ser resueltos, pero para nadie es un secreto que, gracias a la tecnología y una eficiente comunicación, los tiempos de espera se han reducido enormemente.

Reducir el tiempo de espera le permite a la empresa mantener su prestigio y confiabilidad, pues resulta muy difícil para un cliente confiar en una empresa que le promete realizar un trámite en determinado tiempo, y que no lo pueda cumplir, o en una peor situación aquellas empresas donde las personas deben hacer fila por horas para ser atendidos.

De los tiempos de espera que las personas obtengan vendrán aquellas quejas o sugerencias, y de estas el manejo que se les brinde para buscar una mejora del servicio, es decir, que si se observa desde este punto todo lo que infiere a este tema resulta siendo una cadena que puede llevar al éxito de la empresa, o por el contrario al desprestigio de esta.

Evaluación del servicio prestado

Medir la evaluación del servicio prestado a un cliente en la actualidad no resulta tan complejo, ya que las personas tienen la capacidad de decirnos exactamente que desean, tener el objetivo de mejorar la experiencia del cliente, implica conocer el estado actual de los indicadores, implementar acciones de mejora y monitorear los cambios.

Hoy en día nos enfrentamos a usuarios y clientes con experiencia, capaces de discernir cuando un servicio es de calidad para ellos y cuando no, es por esto que resulta sumamente importante que las empresas desarrollen un procedimiento para evaluar el servicio que se presta en su institución, la forma de fortalecerlo en caso de que sea bueno, o mejorarlo cuando este sea malo.

Tal y como se menciona en la famosa frase del físico y matemático británico William Thomson Kelvin, con frecuencia atribuida a Peter Drucker, padre de la administración, por su aplicación en estrategias de mejora continua. “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”.

Es por esto, que es recomendable que a lo interno de cada institución se generen estrategias para medir el servicio prestado, las estrategias van a variar de una empresa a otra según sea su razón de ser. En el caso de una empresa pública, donde las personas no se acercan meramente a adquirir un producto, sino más bien un servicio, y que algunos casos esa institución es a la única que pueden acudir, sería lo idóneo reconocer la raíz del problema de atención y mover las piezas que sean necesarias para mejorar esa atención, fortaleciendo en capacitaciones de servicio y atención al usuario a los colaboradores, y teniendo al frente de la atención a aquellas personas que posean mayor facilidad para brindar estas atenciones.

Factores personales que influyen en las actitudes de los colaboradores

En toda organización existen personas con diferentes personalidades, formas de vida y de pensar; tratar de adaptar a estas personas para que trabajen en conjunto por el pro de una empresa es un trabajo bastante complejo en ocasiones.

Cuando una persona se siente disconforme con su trabajo, y además de esto posee ciertos problemas personales que le agobian, se nota, y se nota fuertemente en la atención que brindan al usuario, a sus compañeros y jefaturas. Son personas que se presentan a trabajar en muchas ocasiones meramente por el tema económico y que ese empleo no les apasiona ni mucho menos les hace felices.

A raíz de esto es que la organización debe pensar hasta donde pueden tener injerencia de ayuda para estas personas, se debe evaluar si la mala actitud proviene de factores internos de la empresa como las relaciones con sus compañeros, el salario, los incentivos, la jornada laboral, entre otros, o proviene de factores personales ajenos a la empresa. Es importante recordar que existen personas con personalidades muy marcadas, para las cuales cualquier cambio abrupto o contraposición resulta ser una actividad muy compleja de manejar.

Es en esta situación donde las pruebas psicológicas juegan un papel de suma importancia para la contratación de una persona, y donde los entrevistadores o departamento de recursos humanos, deben fortalecer los procedimientos de reclutamiento y selección del personal, para asegurarse de contratar a aquellas personas que no solo posea los conocimientos y la inteligencia para desarrollar un puesto, sino que también la disposición y las actitudes para intentar cumplir las metas y objetivos de la organización.

Partiendo de esto, actualmente el Ministerio de Educación Pública, institución donde se desarrolla la presente investigación, inicio el proceso de creación de pruebas para optar

por un puesto, principalmente los de jefaturas, donde por medio de una prueba y una entrevista se determina si la persona es idónea para asumir el cargo. Desde siempre se han manejado pruebas psicológicas para optar por propiedad en algunos puestos específicamente administrativos, pero no fue hasta este año que se consideró que era importante ampliar esta medición de conocimientos en más puestos. Situación que es bastante importante para evitar colocar en un puesto principalmente de jefatura a una persona cuyos factores personales y actitudes se enmarquen más que sus virtudes laborales para llevar a cabalidad una tarea tan importante como lo es la administración.

Siempre que hablemos de actitud de una persona, se puede pensar que es un factor cambiante y persuasible, mismo que puede ser frenado con apoyo de especialistas y hasta funcionarios de la misma institución, pero siempre se debe hacerle hincapié a los colaboradores de que los factores personales deben ser enfrentados fuertemente por ellos mismos, para evitar que estos interfieran en su desempeño laboral y peor aún sean notorios ante los usuarios.

Capacitación

La capacitación es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas. Como todo proceso educativo cumple una función eminente; la formación y actualización de los recursos humanos, permitiendo a la persona que adquiere esos conocimientos, tener un crecimiento personal e intelectual tanto en el medio laboral como social que le rodea.

Actualmente la capacitación se considera un aprendizaje extraescolar, es decir aquello a lo que las personas acceden sin que propiamente sea parte de sus curriculum educacional de la universidad o el trabajo, este tipo de aprendizaje genera en la empresa un personal

calificado para responder a los requerimientos que la misma empresa posea, muchos de estos en el ámbito tecnológico elevando su productividad.

Una empresa que lleva a cabo acciones de capacitación basada en situaciones reales y propias de su contexto de desarrollo, y en pro de la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos, permite la renovación de conocimientos, habilidades y actitudes al trabajador, esta situación no solamente mejorará el ambiente laboral, sino que contará un capital humano más competente.

La capacitación cuenta con algunos objetivos, tales como:

- Fomenta el desarrollo de los individuos y por tanto también el de la empresa.
- Le proporciona al colaborador los conocimientos necesarios para un mejor desempeño de su capacidad laboral.
- Disminuye los riesgos de trabajo.
- Contribuye enormemente al mejoramiento de la productividad, calidad y competitividad de la empresa.

Para una empresa resulta sumamente importante que su personal se encuentre capacitado, más allá de que esto sea visto únicamente como una compensación económica que sucede en algunas ocasiones, que lo realicen por mera convicción de crecer y buscar mejorar para aportar a su empresa.

Una persona capacitada reconoce que merece ser mejor cada día para lograr aportar de sus conocimientos a su empresa y su vida personal, es por esto que la empresa debe dirigir parte de sus recursos a proveer a sus colaboradores de capacitaciones en los ámbitos que considere necesarios, pero que muchos de estos estén orientados a los visualizados por el cliente por medio de sus quejas y sugerencias, ya que son estos el fin por el cual se desarrolla toda organización.

Recursos con los que cuenta la empresa

Los recursos son todos los elementos que una empresa requiere para lograr sus objetivos, podemos clasificar estos recursos en humanos, financieros, materiales, técnicos o tecnológicos.

Los recursos humanos son de suma importancia para cualquier grupo social, su valor para la marcha de una empresa es indispensable, ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser: obrero, técnicos, oficinistas, ejecutivos, supervisores, directores.

Por tanto, nos podemos referir a los recursos humanos como los empleados y colaboradores que trabajan en una empresa u organización. También podemos denominar con este nombre a la persona o área administrativa que se encarga de seleccionar, contratar y pagar a los trabajadores.

Por su parte los recursos financieros se refieren a los orientados directamente al carácter económico y monetario que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades. Dentro de los recursos financieros están los propios tales como el dinero en efectivo, aportaciones de los socios y las utilidades. Y también se encuentran los ajenos que provienen de préstamos de acreedores y proveedores, los créditos bancarios o privados y la emisión de valores. Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa, pero se debe dar un adecuado manejo de estos para aumentar la productividad y obtener el éxito conjunto.

Los recursos materiales son todos los bienes tangibles, que son propiedad de la empresa, dentro de estos podemos citar los edificios, los terrenos, el equipo, las materias primas y materias auxiliares que forman parte del producto.

Y por último los recursos técnicos o tecnológicos son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, podemos visualizarlo como los medios de tecnología con los que cuenta la empresa para poder ampliar la utilización de la tecnología.

Es evidente que todos los recursos son importantes para el buen funcionamiento de la empresa, son un complemento unos de los otros para el adecuado caminar que la organización requiere. La empresa debe darle un gran valor a cada uno y valorar la función que cumplen para llevar a cabalidad cada tarea, sin embargo, el recurso humano resulta ser indispensable, ya que son las personas que conforman dicha empresa las que ayudan en gran medida a cumplir los objetivos que la organización se plantea. Por esto es de suma importancia que se le brinde un valor adicional, y que se llegue a pensar que más allá de que el cliente es lo más importante, también lo son los colaboradores porque un colaborador feliz y pleno dentro de la empresa, se convierte en un recurso completo y explotable en conocimiento y productividad.

Los otros recursos se complementan a este, y empleados de la manera correcta, es decir con una planeación adecuada para trabajar llegar a cumplir tareas de gran índole para la empresa, es muy importante que se recozca la función de cada uno de ellos a la hora de desarrollar una tarea, o plantear una meta conjunta que se puede elaborar sí se tiene definida la forma de trabajar y de organizar la utilización de cada recurso.

Factores asociados para una atención de calidad al usuario

Clima de Trabajo

El clima laboral se convierte en un conjunto de características que rodea a los empleados en el medio ambiente organizacional, marcando una diferencia de una empresa a otra para convertirse en reflejo del cómo se comporta la organización, se destacan por

tanto algunos factores que le comprenden, tales como: es externo al individuo, lo rodea y existe en la realidad organizacional, está directamente relacionado con la motivación en el empleo debido a que afecta de una manera directa la satisfacción de los trabajadores, ya que estos cuando se ven envueltos en un clima laboral agradable responden de una mejor manera a los estímulos, colaborando con sus superiores para el logro de los objetivos organizacionales en conjunto, alcanzando la metas propuestas de una manera más factible.

La relación que existe entre el clima laboral y la motivación afecta directamente la competitividad de una empresa, ya que cuando el ambiente interno que se vive en una empresa mejora significativamente se fortalece el rendimiento de los empleados, mismo que se observa de una forma más clara en los procesos de calidad y los servicios que se brindan, situación que resulta de suma importancia en el mundo actual donde la globalización es el pan de cada día.

Si bien es cierto el tipo de clima laboral que existe en una empresa no puede ser medible con exactitud, es de vital importancia conocer las características y los factores que lo componen, lo que nos permitirá fortalecer las debilidades que existen dentro de la misma. Sin duda alguna el clima laboral es un instintivo de la supervivencia interna en una empresa, dando como resultado un alto grado de competitividad laboral, por tanto, podemos deducir que es un aspecto elemental en la organización por cuanto es el ambiente en el que los trabajadores se desenvuelven, compuestos por características como los aspectos psicológicos, la cultura, las situaciones laborales y el entorno social.

Otra situación que ayuda en gran medida a que el individuo se sienta cómodo dentro de su ambiente laboral es la protección que se le brinde dentro de la misma, que puede llevarse a cabo con la implementación de los estándares de seguridad, higiene, morales,

económicos y legales con los cuales este se sienta seguro y brinde un mayor desempeño de su parte. Ya que, en muchas ocasiones las empresas creen que el clima laboral corresponde únicamente a la relación que el colaborador posea con sus compañeros y jefaturas, a veces hasta es culpado de la situación, pero el clima laboral engloba mucho más que las relaciones personales e interpersonales que pueden surgir dentro del espacio laboral, comprende hasta el sitio donde se le ubica para trabajar, hasta la manera en que se le trata.

Hay dos factores que intervienen en el clima laboral y que se relacionan directamente con las Políticas de personal tales como: reconocimiento al esfuerzo y la productividad personal, los incentivos y gratificaciones, la capacitación al personal, el salario, el apoyo social, las oportunidades de ascenso, entre otros aspectos que parecen simples o poco importantes logran influir de manera significativa en el clima laboral. El liderazgo y el estilo de liderazgo que se da en la organización también apoya a un buen clima laboral, de tal manera que los colaboradores se sienten apoyados y parte importante de la empresa, cuando son apoyados por la jefatura y cuentan con su aval para trabajar de manera eficaz y tranquila, el clima laboral se fortalece.

Pese a todo esto, es importante recordar que todos los seres humanos buscan aceptación y satisfacer sus necesidades de poder y estatus social y de esta manera evitan el aislamiento social y riesgos hacia su persona, aunque cada ser humano tiene un comportamiento diferente y por lo tanto tienen necesidades diferentes.

Como empresa podemos evaluar el buen clima laboral con el que se cuenta, cuando los trabajadores desarrollan sus labores dentro de un medio ambiente interno favorable, utilizan los conocimientos y habilidades de una manera conveniente y oportuna, caso contrario nos encontraríamos con un empleado insatisfecho con su trabajo. La evaluación

del clima laboral ayuda a evidenciar las necesidades de los trabajadores, así como sus opiniones. Recordando que el clima laboral depende de una serie de agentes que la mayoría de las veces no están al alcance de los trabajadores, como empresa se puede trabajar para minimizar dichos factores y fortalecer la salud física y mental de estos.

Trabajo en Equipo

El hombre es un ser social que necesita frecuentemente mantener contactos en la empresa donde labora, los equipos de trabajo han llegado a sustituir cada vez más al trabajador individual que toma decisiones y ordena, ya que los grupos aprenden con mayor rapidez, asumiendo decisiones con más riesgo.

En las organizaciones modernas los equipos conforman talentos que difícilmente podemos encontrar en un solo individuo. Las nuevas tendencias laborales, la necesidad de reducir costos, hicieron a las empresas pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual mucho más completa.

El cambio organizativo que ha traído el trabajo en equipo ha influido en aspectos como la dirección de la empresa, la motivación, la comunicación entre los colaboradores y una mayor participación, en virtud de esto se ha generado una mayor interacción entre las personas, situación que solo puede lograrse cuando se crea una actitud de cooperación y no de individualidad.

Fayol considerado el padre del proceso administrativo identificó cinco reglas o deberes de la administración: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control. Estos autores clásicos se contentaron con una concepción de la motivación reducida a la mínima expresión. Hawthorne por su parte puso de relieve que, los hombres en situación de trabajo no se encuentran aislados los unos de los otros, sino que están unidos entre sí por relaciones.

Katzenbach y Smith (2011) señalan el trabajo en equipo como un “Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”. Tal y como lo expresan los autores, cuando intentamos crear el trabajo en equipo estamos uniendo a personas que poseen capacidades diferentes, que piensan y actúan diferente para lograr un objetivo en conjunto.

No siempre el trabajo en equipo resulta ser lo fácil que parece, se debe tener especial cuidado a evitar que la misma competencia o envidia laboral genere roces entre los colaboradores que a la larga resulten en un conflicto mayor, se debe permitirles trabajar y expresarse, siempre y cuando el interés sea conjunto por el bienestar de la empresa.

“Dos cabezas piensan mejor que una”, una frase popular que nos ayuda a comprender la importancia del trabajo en equipo, pese a que debemos ser conscientes de que existen muchas tareas o puestos a desempeñar en los cuales no siempre se podrá trabajar en equipo, el intentar lograr objetivos en conjunto en la mayoría de las ocasiones nos hará mejores personas y seres humanos.

Trabajar en equipo permite a los colaboradores crecer personal y profesionalmente, ya que al conocer la experiencia de los demás integrantes del departamento o del trabajo en equipo, se genera un intercambio de experiencias y enriquecedor aprendizaje que no solo le permitirá tener una etapa laboral, sino que también le permitirá aportar mucho más al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Estandarización de procedimientos

Estandarizar un procedimiento puede ser entendido como una implantación de normas claras y precisas de los métodos y formas de ejecutar un proceso concreto, un procedimiento de trabajo, la forma de actuar de un equipo de trabajo, entre otros.

Cuando una empresa decide estandarizar los procedimientos que lleva a cabo en x tarea no se supone que burocratizará las normas, sino por el contrario guiará al funcionario por un proceso normal por medio del cual se prevengan problemas y soluciones. Es de suma importancia, por tanto, aclarar normas de actuación ante un reto concreto, mismas que nos permiten detectar las habilidades de los empleados, acelerar el aprendizaje de aquellos que sean nuevos en la organización y limitar las responsabilidades en caso de que existan fallos humanos.

En virtud de lo anterior, podemos asemejar a la estandarización de procesos con una guía de navegación, pautas de actuaciones sencillas que nos permiten ahorrar tiempo a la hora de poner en marcha procesos individuales o grupales. Por tanto, un ahorro en tiempo de gran cantidad de procesos será traducido en una mejora de nuestra eficiencia como empresa, un aumento de nuestro potencial y un ahorro inmediato de recursos económicos.

Es así, que el objetivo de la estandarización de procesos se convierte en la unificación de los procedimientos de las organizaciones que utilizan diferentes prácticas para el mismo proceso. La estandarización de procesos, según el Productivity Press Development Team (2002), se define como un proceso que implica: definir el estándar, informar el estándar, establecer la adhesión al Estándar y propiciar una mejora continua del Standard

Una estandarización de procedimientos adecuada puede ser desarrollada de una manera más sencilla por medio de un manual que estandariza el trabajo de modo que proporcione la calidad deseada y que sirva como guía para la ejecución de procesos. Un manual de este tipo debe contener una representación gráfica del proceso, las condiciones en que iniciará, al interfaz en caso de que haya otros procesos, las actividades a ejecutar y las rutas para ejecutar el proceso.

Cuando nos referimos a la estandarización de procesos en términos de servicio y atención al usuario, los jefes deben tener muy presente el manual que se aplicará, deben garantizar que la persona que brindará el servicio lo cumpla, debe ser socializado con los nuevos colaboradores para capacitarlos sobre el uso de este y se deben realizar evaluaciones periódicas en torno a la atención que se ha estado brindando.

Mejoramiento continuo

La importancia de esta técnica radica en que con su aplicación se puede mejorar a contribuir las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, a través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos, en caso de existir inconvenientes pueden mejorarse o corregirse.

Dentro de las principales metas de una empresa siempre debe estar el de mejorar día a día, en todo lo que esta ofrezca a sus clientes, este justamente es el objetivo que persigue la mejora continua más que una estrategia es una razón de ser y una obligación de toda empresa.

Para los procesos de mejora generalmente se elige a un equipo formado por trabajadores que integren diferentes áreas o departamentos, y con distintos rangos jerárquicos, ya que cuando se trata de mejorar la opinión de todos es importante y contar con ideas de diversas experiencias es un proceso muy enriquecedor.

La mejora continua debe ser uno de los pilares básicos de una empresa, una obligación y un objetivo. El afán por seguir mejorando es la única manera de conseguir alcanzar la máxima calidad y la excelencia, es considera en muchos casos el primer paso para alcanzar la calidad total.

Sin embargo, todo proceso tiene sus complicaciones, ante este se debe formar y preparar a los colaboradores para poder adaptarse a los cambios que propone la mejora

continua, además de proporcionarles los instrumentos, herramientas y tecnologías para llevar a cabo esta tarea.

Capítulo III: Marco metodológico

Este apartado concentra la manera en que se llevará a cabo la investigación, el tipo específico de investigación, sus particularidades, la manera en que se recabaran los datos y la información, y cómo se dará el análisis de resultados. De esta forma, el marco metodológico es una guía estructural que permitirá cumplir los objetivos de este trabajo.

Enfoque de la investigación

El objetivo principal de esta investigación es analizar el servicio al usuario que se brinda en el Departamento de Asesoría Pedagógica de la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón, diseñando estrategias que contribuyan al mejoramiento y creación de una cultura por parte de los colaboradores. Por lo que el enfoque de investigación es de carácter cualitativo.

Este tipo de enfoque permite “explicar los fenómenos y el estudio de sus relaciones para conocer su estructura y los aspectos que intervienen en su dinámica” (Barrantes, 1999, p. 64), los cuales permiten dar respuesta a los objetivos planteados en el diseño de la investigación.

Cuando se aplica el enfoque cualitativo se valora más directamente la postura de los sujetos participantes, se valida la experiencia y el testimonio de las personas como una manera de construir la vida humana, en donde los seres sociales en interacción con el medio van consolidando su reproducción en la escena social; a su vez este enfoque ofrece una oportunidad de conocer varias realidades que se relacionan para profundizar en cada una de ellas.

Para Cabrera (2009) la investigación cualitativa es:

Aquella que produce resultados a los que no se ha llegado por procedimientos estadísticos u otro tipo de cuantificación. Este tipo de investigación puede referirse a la vida de las personas, historias, comportamientos, funciones organizacionales, movimientos sociales, relaciones e interacciones sociales, intercambio de saberes y haceres con las comunidades. (p. 41)

Vinculando este enfoque con la presente tesis se hará especial énfasis en determinar la calidad del servicio al usuario que se brinda en el departamento de Asesoría Pedagógica de la DREPZ, con la intención de identificar y definir la propuesta que mejor se acerque al cumplimiento de los objetivos institucionales por medio de un servicio de calidad.

A su vez, se espera obtener la mayor cantidad de información de parte de los sujetos participantes de esta investigación, que se enfoca directamente en conocer el comportamiento, las necesidades y opiniones de los colaboradores del departamento, con respecto a su labor y papel a la hora de realizar la atención de usuarios.

La investigadora Gurdián (2007), hace especial énfasis en que la investigación con enfoque cualitativo se efectúa desde una posición de parcialidad, en el sentido que no se renuncia a lo numérico o cuantitativo, sino más bien, se da lugar a lo subjetivo, a lo particular, como prioridades de análisis para la comprensión de la realidad social, pero a su vez se incluyen datos e información que provienen de proyectos e investigaciones realizados desde el método científico tradicional.

Esta investigación se considera desde el enfoque cualitativo por cuanto la opinión y experiencia de los informantes jugará un papel clave, ya que se desarrollará por medio de técnicas como la entrevista. De la información que se obtenga será posible realizar un análisis enlazado con la información teórica previamente presente en la investigación,

junto con esto se procura realizar un encuentro lo más aproximado posible con la realidad del fenómeno.

A pesar de que el enfoque de la presente investigación está orientado directamente a la parte cualitativa también existen otros tipos enfoque dentro de los cuales resaltan el cuantitativo y el mixto. El cuantitativo destaca entre sus características la recolección de datos fundamentada en la medición, la cual es conceptualizada por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como:

Procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Para que una investigación sea creíble y aceptada por otros investigadores, debe demostrarse que se siguieron tales procedimientos. Como en este enfoque se pretende medir, los fenómenos estudiados deben poder observarse o referirse al “mundo real”. (p. 5)

Así las cosas, cuando se investiga mediante el enfoque cuantitativo se sigue un proceso riguroso claramente definido, mismo que se pretende que conduzca a la afirmación de hipótesis, validación de postulados, revelación de datos.

En cuanto a los métodos mixtos estos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.534).

Cuando se aplica el enfoque mixto se da la posibilidad de combinar en un solo proceso de investigación diversas técnicas de recolección de información como lo son las encuestas, entrevistas a profundidad, observación y grupos focales. Al analizar la

información desde varias perspectivas se genera un mayor acercamiento al fenómeno en estudio abordándolo de una manera integral y holística.

Una vez que se definen los conceptos de los enfoques que pueden estar presentes en una investigación, y al conocer los alcances de cada uno para las diferentes temáticas, nos permite afianzar una vez más él porque la presente investigación se enfoca directamente en el análisis de datos cualitativos, por medio de los cuales se procurará brindar solución a la problemática en estudio planteada.

Tipo de investigación

Esta investigación parte de un estudio de tipo descriptivo, cuyo significado parafraseando lo indicado por Rojas (2006) tiene como objetivo central visualizar un panorama más concreto del problema, así como jerarquizarlo para que se deriven elementos de juicio y lograr estrategias a partir de conocer las variables principales que se asocian a los objetivos propuestos.

Este tipo de estudio busca la especificación de propiedades y características que resulten importantes para el fenómeno que se está analizando, además de que también describe tendencias de un grupo o población determinado. Siendo esta la intención en la presente investigación, donde se procederá a analizar mediante los datos recogidos la información que proporcionen los informantes claves aunado a la teoría.

Sin embargo, no hay que dejar de lado el concepto de otro tipo de investigación que suele estar presente en muchos estudios, la cual es de tipo explicativa, para la cual Rojas (2006) indica que se obtiene información para reconocer y definir problemas con los cuales se puede formular el esquema de investigación definitivo con mayor exactitud.

Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación va dirigido a indagar la calidad del servicio al usuario brindado por parte Departamento de Asesoría Pedagógica de la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón.

A su vez, el diseño de investigación que permitirá cumplir con los objetivos del estudio es de tipo no experimental, con característica transeccional de tipo descriptivo, ya que su característica es la recolección de datos en un solo momento. Este es el diseño que mejor se apega al estudio, ya que no se da una manipulación intencional de las variables analizadas. Por tanto, se realiza una investigación de la calidad el servicio brindado, sin que esto implique experimentar, sino observar el comportamiento de los sujetos que forman parte del contexto en estudio.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) indica que:

En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (p.152)

Una característica del diseño descriptivo que se identifica en esta investigación es que es de tipo transeccional, tal como lo indican Hernández, Fernández y Baptista (2014) se encarga de indagar “la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos” (p.155).

Fuentes de información

El presente estudio investigativo emplea varias fuentes de información para lograr una mirada holística del problema en estudios, de manera que a continuación se mencionan las principales fuentes investigativas que nutren esta tesis.

Fuentes primarias

Son aquellas que contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual, dentro de las utilizadas en la presente investigación podemos citar:

- Jefe Departamento de Asesoría Pedagógica
- Colaboradores del departamento
- Usuarios de la Dirección Regional de Pérez Zeledón
- Libros

Fuentes secundarias

En cuanto a las fuentes secundarias, son aquellas que contienen información organizada, elaborada, producto de un análisis que refiere a documentos primarios y originales, tales como:

- Internet
- Biblioteca Digital Universidad San Marcos
- Biblioteca Digital UNED

Instrumentos y técnicas de recolección de datos

En instrumento juega el rol de guía de información a través de una puesta en práctica de cuestionarios que son aplicados a las personas participantes con el fin de recopilar los

datos de interés sobre las variables de servicio y satisfacción al usuario, los cuales fueron realizados mediante interrogantes que le brinden respuestas al problema de investigación.

Dentro de los instrumentos utilizados en esta investigación destacan la encuesta y la entrevista, mismos que se confeccionan en torno a las variables identificadas a partir de los objetivos de la investigación, y que pretenden orientar esta a la resolución de un problema identificado en la institución mencionada.

La encuesta es un instrumento que registra situaciones que pueden ser observadas y que en ausencia de poder recrear un experimento se consulta a la persona participante sobre ello. Se dice que esta es un método de recolección de información descriptivo con el que se pueden detectar ideas, necesidades, formas de observar las situaciones, entre otros.

Por su parte la entrevista es una de las técnicas más utilizadas en las investigaciones y sus características encuentran grandes similitudes a la de un cuestionario, con la diferencia de que el encuestador es quien anota las respuestas a las preguntas. Aunado a esto, se requiere una mayor habilidad por parte del encuestador para llevar el tema de la entrevista, ya que por lo general las preguntas son abiertas.

Ante esto y con la atinencia que compete a la presente investigación, se elaboraron dos instrumentos los cuales se encuentran en el apartado de anexos.

Confiabilidad y validez de los instrumentos

Los instrumentos elegidos para la presente investigación son confiables y válidos, por cuanto el cuestionario se constituye en una técnica confiable para la obtención de información. De igual forma se han definido de una manera propia las fuentes de información a utilizar para obtener los datos necesarios de una manera segura y confiable.

Para alcanzar la confiabilidad de un instrumento de medición, este debe ser aplicado de manera objetiva, lo cual se puede detectar en los instrumentos que se utilizarán en la investigación. Es decir, cumplir con un “grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.200).

Se valida los cuestionarios y la entrevista con el apoyo del tutor, con la intención de determinar si era necesario modificar o ampliar las preguntas utilizadas, además de realizar la aplicación del cuestionario a dos personas conocedoras del tema en investigación para determinar la complejidad y comprensión de dichas interrogantes.

Procedimientos metodológicos de la investigación

El procedimiento metodológico en el que se basa esta investigación está compuesto por los siguientes aspectos:

Población de interés

Cuando se tiene clara la idea de la investigación, y al definir el problema que se va a investigar, plantear los objetivos que se espera lograr, justificar el motivo del estudio y desarrollarlo, tener un fundamento teórico, plantear la hipótesis o las preguntas de investigación, definir el tipo y el diseño de la investigación, el siguiente aspecto a tener en cuenta es definir la población o muestra con la cual se desarrollará la investigación de interés.

Las personas participantes de la investigación se dividen en dos importantes grupos. El primero de ellos dará respuesta a una entrevista a profundidad, con intención de conocer desde la línea de jefatura como se visualiza la atención del usuario en el Departamento de Asesoría Pedagógica con el cumplimiento de los objetivos

institucionales planteados, además de la definición de procedimientos administrativos en torno a la búsqueda de la eficiencia en el servicio brindado.

Mientras que el segundo grupo de sujetos participantes, deberán contestar una encuesta que estará en formato digital, con la idea de que por medio de este instrumento se conozca su opinión con respecto al servicio que ellos directamente brindan al usuario que se presenta al departamento para el cual laboran.

Marco muestral

Para definir el marco muestral de la forma más acorde al proceso de investigación que estamos siguiendo, es de suma importancia tomar en cuenta la población que participará en dicho proceso, parafraseando a Bernal (2006) el cual señala que la población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia. Mientras que la muestra es la parte de esa población que se selecciona y sobre la cual se efectuara la medición y observación de las variables.

Existen diversos tipos de muestra para seleccionar y aplicar los instrumentos que serán utilizados en la investigación que se está llevando a cabo, pero en la presente se aplicará un muestreo intencional, el cual se compone por ser un método de muestreo no probabilístico, el cual ocurre cuando los elementos seleccionados para la muestra son elegidos por el criterio del investigador, es decir a conveniencia de este en un grupo específico de personas que cumplen con las características y requisitos que se requieren para obtener la información necesaria. Cabe mencionar que los investigadores suelen creer que pueden obtener una muestra representativa utilizando un buen juicio, lo cual resulta por supuesto en un ahorro de tiempo y dinero.

Al utilizar este tipo de muestreo obtenemos ventajas muy significativas, tales como que es uno de los métodos de muestreo más efectivos en relación a costo y tiempo, puede

ser el único método apropiado si se tiene un número de fuentes de datos que puedan contribuir al estudio limitado y puede ser efectivo para explorar situaciones antropológicas en las que el descubrimiento del significado puede beneficiarse de un enfoque intuitivo.

Unidad informante

La información que se obtiene para desarrollar el tema de investigación proviene de la entrevista realizada al jefe del Departamento de Asesoría Pedagógica de la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón, la encuesta aplicada al personal del departamento el cual está compuesto por los Asesores Pedagógicos de las diversas asignaturas que comprende la malla curricular de nuestro sistema educativo y la secretaria del departamento, misma que es de suma importancia en las labores diarias que se realizan y la cual posee un amplio conocimiento en la mayoría de los procesos que se llevan a cabo de la mano de la jefatura.

Tabla 1
VARIABLES DE ESTUDIO

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Indicadores	Definición instrumental	Definición operacional
Identificar los factores personales que influyen en el servicio al usuario	Factores personales	Conjunto de actitudes que podemos cambiar de forma consciente https://es.slideshare.net/arrohconbacalao/factores-personales	Encuesta de clima Trabajo en equipo Horas capacitación	Entrevista Cuestionario	
	Servicio al usuario	Martínez (2007) define servicio al cliente como “el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado”	Cantidad de quejas	Entrevista Cuestionario	
Recopilar la información necesaria para orientar a los colaboradores en la búsqueda de una eficacia y efectividad en la atención al usuario	Eficiencia	Chiavenato (2007) define la eficiencia como “la optimización en la utilización de los recursos disponibles” (p.25).	Objetivos estratégicos Misión Visión	Entrevista Cuestionario	
	Eficacia	Chiavenato (2007) define el concepto de eficacia como el “logro de los objetivos institucionales” (p.25)	Presupuesto Capacitación	Entrevista Cuestionario	
Determinar la satisfacción al usuario, acerca de la atención brindada por el	Satisfacción del usuario	Zeithaml (2008) indica que la satisfacción del usuario es “la evaluación que realiza el cliente respecto a un producto o servicio, en términos de si el producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas”	Cantidad de quejas Tiempos de espera	Entrevista Cuestionario	

personal del departamento					
Proponer la estandarización de los procesos de atención al usuario con el fin de promover en los colaboradores una cultura de mejoramiento continuo	Propuesta	“Informe técnico que presenta un problema a investigar, justifica con buena documentación la necesidad del estudio y somete un plan para realizar el mismo” (Bartolomei, 2004, p.2)	Propuesta	Propuesta	
	Estandarización de procesos	La estandarización de procesos, según el Productivity Press Development Team (2002), se define como la unificación de procedimientos que las organizaciones utilizan cuando llevan a cabo un mismo proceso, por medio de diferentes prácticas.	Propuesta	Propuesta	
	Cultura de mejoramiento continuo	Para Kabboul (1994) el mejoramiento continuo es una conversión en el mecanismo viable y accesible en el que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollo.	Propuesta	Propuesta	

Fuente: elaboración propia (2020)

Capítulo IV: Análisis de datos

Presentación de los datos

En el siguiente capítulo se procederá a realizar el análisis e interpretación de los datos obtenidos en los instrumentos aplicados a los diversos sujetos de estudio que participaron en la presente investigación.

Tabla 2

Género de los funcionarios que laboran para el departamento

Género	Relativos	Absolutos
Femenino	40%	2
Masculino	60%	3
Total	100%	5

Tabla 2. Género de los funcionarios que laboran para el departamento

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Gráfico 1

Género de los funcionarios que laboran para el departamento

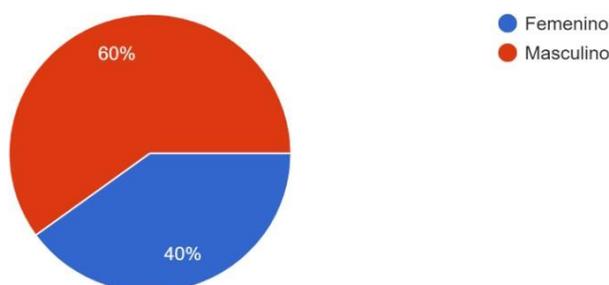


Gráfico 1. Género de los funcionarios que laboran para el departamento

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

El gráfico anterior indica que un 60% de los encuestados que laboran en el departamento son hombres, mientras que el restante 40% corresponden a mujeres.

Tabla 3
Antigüedad en la empresa

Antigüedad	Relativos	Absolutos
6	20%	1
15	20%	1
17	20%	1
18	40%	2
Total	100%	5

Tabla 3. Antigüedad en la empresa

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Gráfico 2
Antigüedad en la empresa

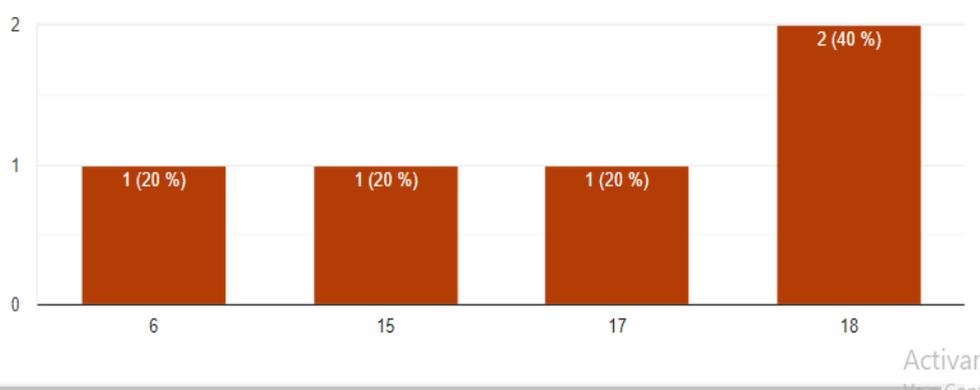


Gráfico 2. Antigüedad en la empresa

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Del total de las personas encuestadas un 40% poseen 18 años o más de laborar para la institución, mientras que un 20% posee 17 años de antigüedad laboral, con 15 años un total de 20% y el restante 20% afirma poseer 6 años de laborar para el Ministerio de Educación Pública, lo que a simple vista muestra bastantes años laborales en la institución.

Tabla 4
Factores personales que influyen en la atención al usuario

Antigüedad	Relativos	Absolutos
Estrés	20%	1
Problemas familiares	0%	0
Desmotivación	40%	2
Condiciones físicas de salud	40%	2
Total	100%	5

Tabla 4. Factores personales que influyen en la atención al usuario

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Gráfico 3
Factores personales que influyen en la atención al usuario

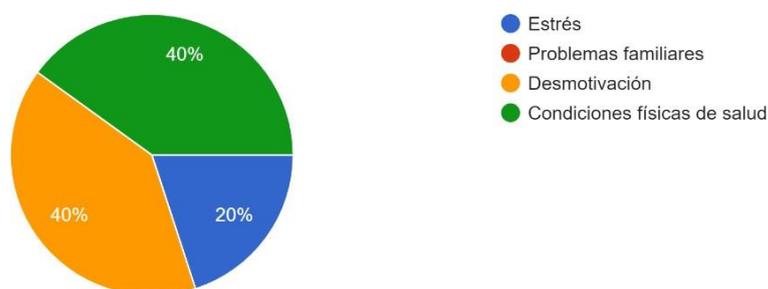


Gráfico 3. Factores personales que influyen en la atención al usuario

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

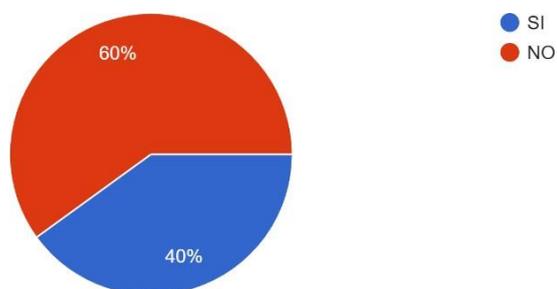
Un 40% considera que las condiciones físicas de salud es uno de los factores personales que más le influyen negativamente a la hora de brindar una adecuada atención al usuario, otro 40% indica que la desmotivación también forma parte de estos factores y para el restante 20% el estrés se convierte en su enemigo para ofrecer la atención que el usuario requiere.

Tabla 5**Recepción de capacitaciones de atención al usuario por parte de la institución**

Recepción de capacitaciones de atención al usuario por parte de la institución	Relativos	Absolutos
Sí	40%	2
No	60%	3
Total	100%	5

Tabla 5. Recepción de capacitaciones de atención al usuario por parte de la institución

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Gráfico 4**Recepción de capacitaciones de atención al usuario por parte de la institución****Gráfico 4. Recepción de capacitaciones de atención al usuario por parte de la institución**

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Un 60% de los encuestados externa no haber recibido capacitaciones en temas de atención al usuario por parte de la institución donde labora, un 20% afirma si haber sido capacitado por el Ministerio de Educación Pública en este tema.

Tabla 6
Última capacitación sobre atención al usuario

Última capacitación sobre atención al usuario	Relativos	Absolutos
En el presente año	0%	0
En el año 2019	0%	0
En el año 2018	20%	1
En el año 2017	0%	0
Otros años	20%	1
No he recibido	60%	3
Total	100%	5

Tabla 6. Última capacitación sobre atención al usuario

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Gráfico 5
Última capacitación sobre atención al usuario

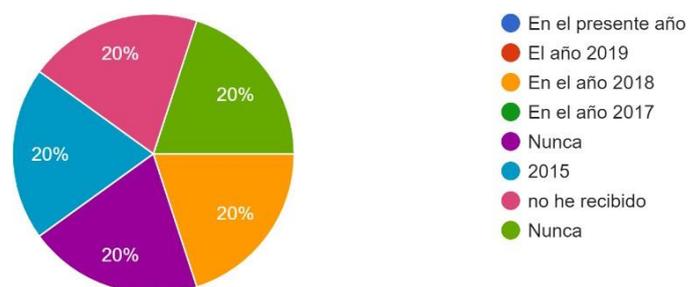


Gráfico 5. Última capacitación sobre atención al usuario

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

En cuanto a la pregunta sobre la última vez en que fue capacitado en atención al usuario predominó un 60% que afirman no haber recibido ninguna, un 20% la recibió en el año 2018 y un restante 20% fue capacitado en años anteriores al 2017.

Tabla 7**Condiciones que se deben cumplir para realizar un trabajo con eficiencia**

Condiciones que se deben cumplir para realizar un trabajo con eficiencia	Relativos	Absolutos
Cumplimiento de los objetivos institucionales	100%	5
Desarrollo de tareas con responsabilidad	80%	4
Emplear los conocimientos necesarios	40%	2
Un trabajo enfocado en la misión de la empresa	20%	1

Tabla 7. Condiciones que se deben cumplir para realizar un trabajo con eficiencia

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

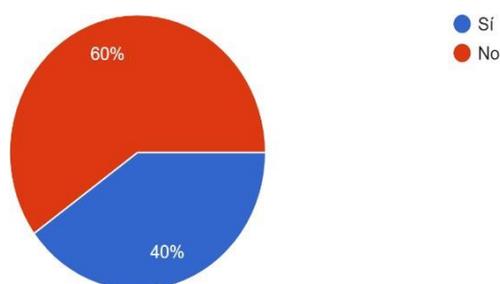
Los funcionarios encuestados consideran que realizando una priorización de condiciones que se deben cumplir para realizar un trabajo eficiente en primer lugar está el cumplimiento de los objetivos institucionales, en segundo lugar, el desarrollo de tareas con responsabilidad, en tercer lugar, el emplear los conocimientos necesarios y en cuarto lugar un trabajo enfocado en la misión de la empresa.

Tabla 8**Esfuerzo de los colaboradores por capacitarse de manera externa**

Esfuerzo de los colaboradores por capacitarse de manera externa	Relativos	Absolutos
Sí	40%	2
No	60%	3
Total	100%	5

Tabla 8. Esfuerzo de los colaboradores por capacitarse de manera externa

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Gráfico 6**Esfuerzo de los colaboradores por capacitarse de manera externa****Gráfico 6. Esfuerzo de los colaboradores por capacitarse de manera externa**

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Un 60% de los encuestados considera que no se esfuerza por capacitarse en temas de atención al usuario de manera externa a las recibidas por la institución donde laboran, mientras que un 40% indica sí capacitarse personalmente en este tema.

Tabla 9

Razones por las que el funcionario considera que no debe capacitarse

Razones por las que el funcionario considera que no debe capacitarse	Relativos	Absolutos
Considero que ya cuento con los conocimientos necesarios	20%	1
Falta de presupuesto	0%	0
Poca disponibilidad de tiempo	20%	1
No es un tema de mi interés	0%	0
Espero las capacitaciones por parte del MEP	60%	3
Total	100%	5

Tabla 9. Razones por las que el funcionario considera que no debe capacitarse

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Gráfico 7

Razones por las que el funcionario considera que no debe capacitarse

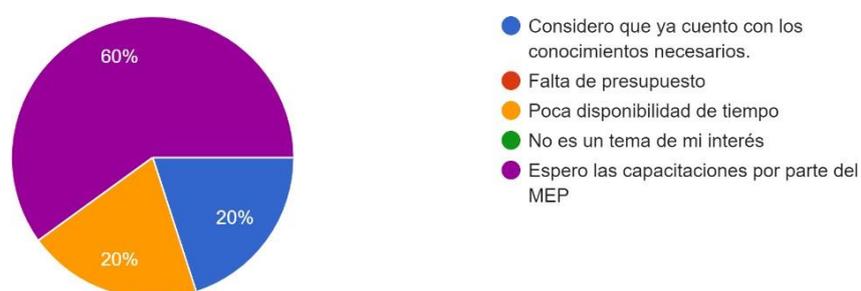


Gráfico 7. Razones por las que el funcionario considera que no debe capacitarse

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

De los funcionarios del departamento encuestados que no se esfuerzan por capacitarse externamente, un 60% no lo hace porque espera las capacitaciones por parte del Ministerio de Educación Pública, un 20% porque no dispone de tiempo y el restante 20% porque considera que ya posee los conocimientos necesarios sobre atención al usuario.

Tabla 10
Conocimiento de la misión y visión de la empresa

Conocimiento de la misión y visión de la empresa	Relativos	Absolutos
Sí	100%	5
No	0%	
Total	100%	5

Tabla 10. Conocimiento de la misión y visión de la empresa

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Gráfico 8
Conocimiento de la misión y visión de la empresa

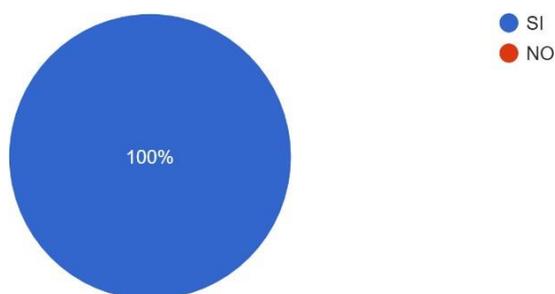


Gráfico 8. Conocimiento de la misión y visión de la empresa

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Tabla 11

Existencia de un manual de atención al usuario en el Departamento de Asesoría Pedagógica

Existencia de un manual de atención al usuario en el Departamento de Asesoría Pedagógica	Relativos	Absolutos
Sí	20%	1
No	0%	0
Lo desconozco	80%	4
Total	100%	5

Tabla 11. Existencia de un manual de atención al usuario en el Departamento de Asesoría Pedagógica

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Gráfico 9

Existencia de un manual de atención al usuario en el Departamento de Asesoría Pedagógica

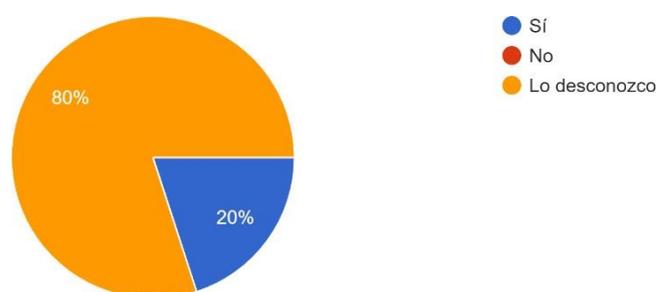


Gráfico 9. Existencia de un manual de atención al usuario en el Departamento de Asesoría Pedagógica

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

En el gráfico anterior se interpreta que del 100% de los colaboradores un 80% desconoce si existe un manual de atención al usuario en el departamento de Asesoría Pedagógica, un 20% aseguran la existencia de este.

Tabla 12
Encargado de brindar la atención a quejas

Encargado de brindar la atención a quejas	Relativos	Absolutos
El funcionario encargado del servicio	20%	1
La jefatura del departamento	80%	4
La secretaria del departamento	0%	0
Total	100%	5

Tabla 13. Encargado de brindar la atención a quejas

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Gráfico 10
Encargado de brindar la atención a quejas

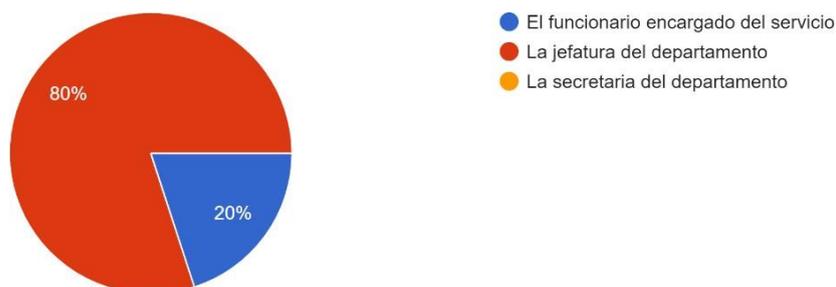


Gráfico 10. Encargado de brindar la atención a quejas

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Un 20% de los datos arrojan que a la hora de brindar la atención a las quejas presentadas por los usuarios lo debe realizar el funcionario encargado del servicio y el restante 80% indican que es una labor de la jefatura recibir este tipo de quejas y darles el trámite respectivo para su solución.

Tabla 13

Manejo de los tiempos de espera, respuesta a consultas o atención de quejas

Manejo de los tiempos de espera, respuesta a consultas o atención de quejas	Relativos	Absolutos
Se responde según los tiempos de ley	60%	3
No son vistos como un tema prioritario por parte de la empresa	0%	0
Se responde manera inmediata	40%	2
Total	100%	5

Tabla 12. Manejo de los tiempos de espera, respuesta a consultas o atención de quejas

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Gráfico 11

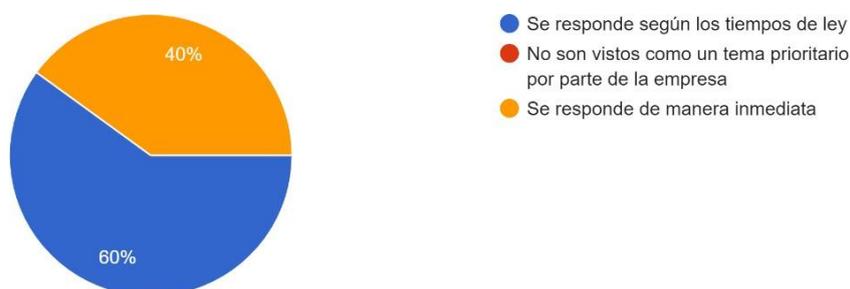
Manejo de los tiempos de espera, respuesta a consultas o atención de quejas

Gráfico 11. Manejo de los tiempos de espera, respuesta a consultas o atención de quejas

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

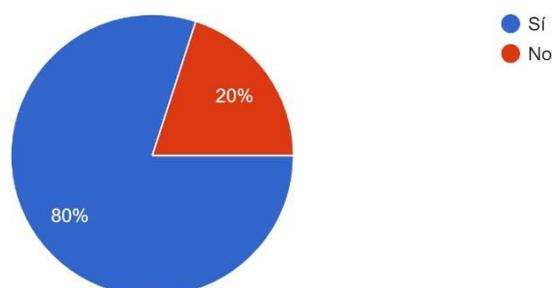
Con respecto a los tiempos de espera, respuesta a consultas y atención de quejas presentadas por los usuarios 60% de los encuestados opinan que se responden según los tiempos de ley, el restante 40% indican que se responden de manera inmediata cuando se presentan.

Tabla 14**Manual de atención al usuario para la estandarización de procesos**

Manual de atención al usuario para la estandarización de procesos	Relativos	Absolutos
Sí	80%	4
No	20%	1
Total	100%	5

Tabla 14. Manual de atención al usuario para la estandarización de procesos

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Gráfico 12**Manual de atención al usuario para la estandarización de procesos****Gráfico 12. Manual de atención al usuario para la estandarización de procesos**

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Se interpreta en el gráfico anterior que 80% de los colaboradores encuestados opinan que por medio de un manual de atención al usuario se genera una estandarización de procesos efectivos y un 20% de estos discrepan en que se requiera estandarizar por un medio de un manual la atención que brinda el departamento.

Tabla 15

Percepción de la satisfacción del usuario con el servicio brindado

Percepción de la satisfacción del usuario con el servicio brindado	Relativos	Absolutos
Cuando se le responde lo que consulta	60%	3
Cuando este se muestra feliz	20%	1
Cuando este regresa por más información	0%	0
Cuando no presenta ninguna sugerencia por el servicio brindado	20%	1
Total	100%	5

Tabla 15. Percepción de la satisfacción del usuario con el servicio brindado

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Gráfico 13

Percepción de la satisfacción del usuario con el servicio brindado

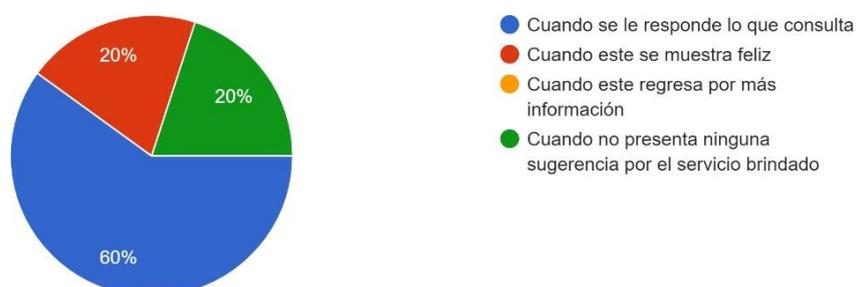


Gráfico 13. Percepción de la satisfacción del usuario con el servicio brindado

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

60% de los encuestados perciben que los usuarios se encuentran satisfechos con el servicio brindado cuando se les responde lo que estos consultan, mientras que un 20% opinan que lo están cuando no presentan ninguna sugerencia por el servicio que se les brindó, el restante 20% visualizan que se cumple esta condición cuando el usuario se muestra feliz.

Tabla 16**Forma en que el usuario puede acudir al departamento por información**

Forma en que el usuario puede acudir al departamento por información	Relativos	Absolutos
Solamente por medio de citas	0%	0
Por los diversos medios electrónicos	80%	4
La persona puede presentarse en cualquier momento	80%	4
Total		

Tabla 16. Forma en que el usuario puede acudir al departamento por información

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

En el análisis de los datos arrojados en la tabla anterior se obtuvo que un 80% de las respuestas indican que el usuario puede solicitar información al departamento por los diversos medios electrónicos y otro 80% afirma que la persona puede presentarse a las oficinas en cualquier momento.

Tabla 17

Procedimiento de atención en caso de no encontrarse el funcionario

Procedimiento de atención en caso de no encontrarse el funcionario	Relativos	Absolutos
Puede ser atendida únicamente por la jefatura o secretaria del departamento	80%	4
Puede dejar su mensaje con cualquier otra persona	20%	1
Debe venir en otro momento a buscar al funcionario	0%	0
Total	100%	5

Tabla 17. Procedimiento de atención en caso de no encontrarse el funcionario

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Gráfico 14

Procedimiento de atención en caso de no encontrarse el funcionario

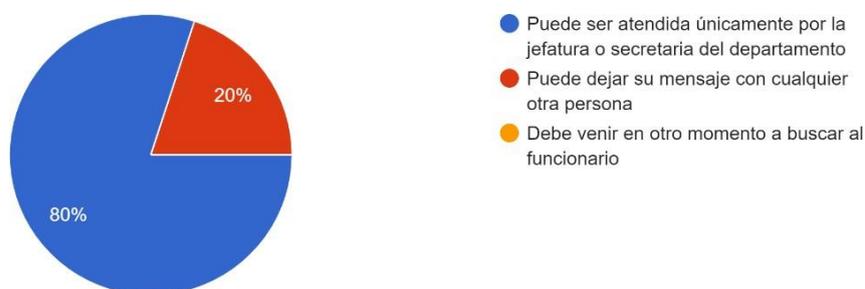


Gráfico 14. Procedimiento de atención en caso de no encontrarse el funcionario

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

En caso de que el funcionario que el usuario busca no se encuentre un 80% indica que puede ser atendido por la secretaria o la jefatura del departamento, el restante 20% externa que el usuario puede dejar un mensaje con cualquier otra persona del departamento y luego le será contactado.

Tabla 18**Cómo se ve reflejado el trabajo en equipo del departamento**

Cómo se ve reflejado el trabajo en equipo del departamento	Relativos	Absolutos
Desarrollo de actividades con habilidades compartidas	100%	5
Culminación de tareas con éxito	80%	4
Cumplimiento de objetivos institucionales	60%	3
Reconocimiento personal	0%	0
Pagos extras	0%	0

Tabla 18. Cómo se ve reflejado el trabajo en equipo del departamento

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Según la información obtenida en esta pregunta, se obtienen con resultados que un 100% de los funcionarios ve reflejado el trabajo en equipo en el departamento según el desarrollo de actividades con habilidades compartidas, un 80% con culminación de tareas y un 60% con el cumplimiento de objetivos institucionales.

Tabla 19

A qué se debe el brindar un adecuado servicio al usuario

A qué se debe el brindar un adecuado servicio al usuario	Relativos	Absolutos
Es el trabajo por el cual recibe una remuneración	0%	0
Ser funcionario público significa estar al servicio de las personas	60%	3
Tareas inherentes a su cargo	20%	1
Una habilidad personal que no requiere enseñanza	20%	1
Una característica propia de su persona	0%	0
Total	100%	5

Tabla 19. A qué se debe el brindar un adecuado servicio al usuario

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Gráfico 15

A qué se debe el brindar un adecuado servicio al usuario

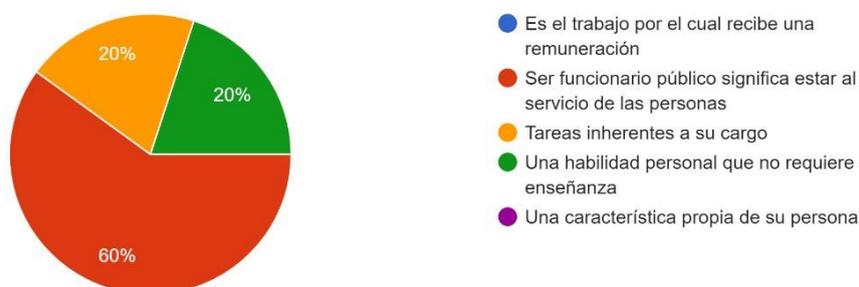


Gráfico 15. A qué se debe el brindar un adecuado servicio al usuario

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

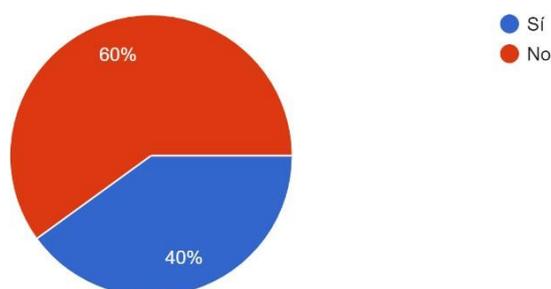
Un 60% de los funcionarios del departamento de Asesoría Pedagógica encuestados indican que el brindar un adecuado servicio al usuario se debe a que ser un funcionario público significa estar al servicio de las demás personas, un 20% opinan que se debe a tareas inherentes a su cargo, mientras que el restante 20% indican que es una habilidad personal que no requiere enseñanza.

Tabla 20**Mejora en la celeridad de los servicios que ofrece el departamento**

Mejora en la celeridad de los servicios que ofrece el departamento	Relativos	Absolutos
Sí	40%	2
No	60%	3
Total	100%	5

Tabla 20. Mejora en la celeridad de los servicios que ofrece el departamento

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Gráfico 16**Mejora en la celeridad de los servicios que ofrece el departamento****Gráfico 16. Mejora en la celeridad de los servicios que ofrece el departamento**

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

En el gráfico anterior interpretamos que un 60% opinan que el departamento no debe mejorar en la celeridad de los servicios que se ofrecen, sin embargo, un 40% opinan que sí debe hacerse.

Tabla 21**Comodidad de los funcionarios del departamento con el clima laboral**

Comunidad de los funcionarios del departamento con el clima laboral	Relativos	Absolutos
Sí	100%	5
No	0%	0
Total	100%	5

Tabla 21. Comodidad de los funcionarios del departamento con el clima laboral

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Gráfico 17**Comodidad de los funcionarios del departamento con el clima laboral****Gráfico 17. Comodidad de los funcionarios del departamento con el clima laboral**

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Tabla 22**Aspectos a mejorar en el departamento con respecto a la atención**

Aspectos a mejorar en el departamento con respecto a la atención	Relativos	Absolutos
Celeridad del servicio	40%	2
Mejor manejo de quejas	0%	0
Ampliación de servicios	0%	0
Métodos de atención	60%	3
Procedimientos de la atención	40%	2

Tabla 22. Aspectos a mejorar en el departamento con respecto a la atención

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

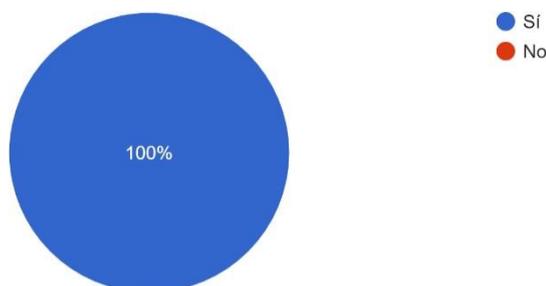
A la pregunta de qué aspectos mejoraría en el departamento con respecto a la atención, la celeridad del servicio y los procedimientos de atención comparten un 40%, mientras que los métodos de atención arrojaron un 60%.

Tabla 23**Considera a su jefatura como ejemplo de liderazgo en la atención al usuario**

Considera a su jefatura como ejemplo de liderazgo en la atención al usuario	Relativos	Absolutos
Sí	100%	5
No	0%	0
Total	100%	5

Tabla 23. Considera a su jefatura como ejemplo de liderazgo en la atención al usuario

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Gráfico 18**Considera a su jefatura como ejemplo de liderazgo en la atención al usuario****Gráfico 18. Considera a su jefatura como ejemplo de liderazgo en la atención al usuario**

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Tabla 24

Visualización del departamento en temas de atención al usuario

Visualización del departamento en temas de atención al usuario	Relativos	Absolutos
Con un manual de atención al usuario establecido	40%	2
Con mayor fortalecimiento de los medios tecnológicos para atención de consultas como plataformas, redes sociales, entre otros	20%	1
Capacitaciones constantes de atención de servicios	0%	0
Planteamiento y cumplimiento de objetivos que se enfoquen en el usuario	40%	2
Total	100%	5

Tabla 24. Visualización del departamento en temas de atención al usuario

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Gráfico 19

Visualización del departamento en temas de atención al usuario

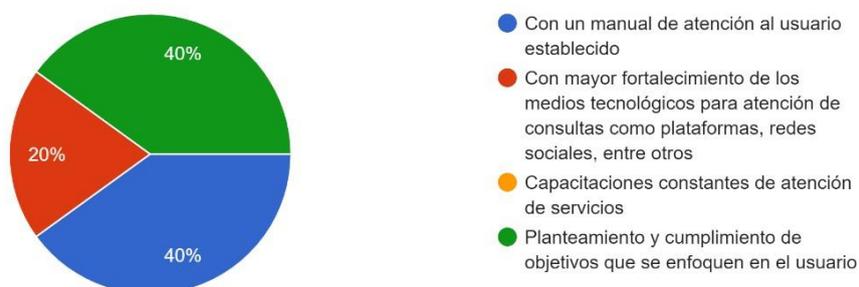


Gráfico 19. Visualización del departamento en temas de atención al usuario

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

A la pregunta de en atención al usuario como visualiza a su departamento a corto y mediano plazo, 40% opinan que, con un manual de atención al usuario establecido, otro 40% con el planteamiento y cumplimiento de objetivos que se enfoquen en el usuario, el

restante 20% con mayor fortalecimiento de los medios tecnológicos para atención de consultas como plataformas, redes sociales, entre otros.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

El quinto capítulo condensa una síntesis proveniente del análisis de resultados, expuesta mediante conclusiones y recomendaciones que surgieron del trabajo de campo, revisión de la literatura y reflexiones a lo largo de la elaboración del presente Trabajo Final de Graduación.

Conclusiones

En este subapartado se mencionan los hallazgos más significativos de la investigación, los cuales surgieron del análisis de la teoría y su contraste con la experiencia de las personas participantes, de manera que se obtuvo una serie de aspectos concluyentes acerca del servicio y atención al usuario que se brinda en el departamento de Asesoría Pedagógica de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón.

Interesa, además mencionar que se logró cumplir con los objetivos establecidos al analizar el servicio al usuario en este departamento, diseñando estrategias que contribuyan al mejoramiento y creación de una cultura por parte de los colaboradores.

- A la hora de realizar la atención al usuario existen muchos factores personales que pueden influir para que dicha atención sea de calidad, en muchas ocasiones para las personas que realizan esta labor es difícil mirar la afectación que estos factores pueden tener, pero para el caso en particular de la investigación que se lleva a cabo podemos mencionar que las condiciones físicas de salud y la desmotivación son el detonante principal que llega a afectar directamente el rendimiento laboral de los colaboradores, acompañado del estrés.
- Según los resultados obtenidos se denota que el mayor porcentaje de los colaboradores encuestados externan no haber recibido capacitaciones en temas de

atención al usuario por parte del Ministerio de Educación Pública, a su vez mencionan no capacitarse de manera externa desde hace ya varios años por la poca disposición de tiempo con el cuentan y porque consideran que ya poseen todos los conocimientos necesarios sobre este tema, esperando a su vez la capacitación por parte de la empresa. Por lo tanto, se denota un desinterés por parte de estos para capacitarse porque a pesar de que la empresa para la cual se labora no brinde las capacitaciones necesarias en un tema tan importante como lo es la atención al usuario, debe ser una prioridad para una persona que atiende público mantenerse actualizado en este tipo de temas.

- El Departamento de Asesoría Pedagógica no posee un manual de atención al usuario, pese a que sus colaboradores y jefatura consideran que el mismo es importante para una estandarización de procesos efectiva que le permita a la persona que brinde la atención tener una idea clara del procedimiento a seguir para que dicho servicio sea eficaz con una resolución de forma inmediata. Sin embargo, se debe tener presente que la atención a los usuarios es solo una de las muchas funciones que se realizan en el departamento, ya que gran parte del tiempo realizan trabajo de campo en las diversas instituciones de la Dirección Regional, para lo cual también deben procurar un servicio de calidad.
- La atención de quejas y la respuesta a consultas son tratadas de la manera adecuada, por parte de la jefatura o del asesor encargado del servicio, las mismas son atendidas de manera inmediata y según los tiempos de ley, por lo que se recalca que a pesar de las muchas consultas y funciones que posee el departamento, cuentan con cortos tiempos de espera y una adecuada celeridad de los servicios.
- La percepción de un funcionario público en cuanto a la atención que brinda siempre ha sido un tema de gran controversia, ya que la dinámica de medición de la efectividad

con la que se desenvuelve un funcionario nunca será la misma para la empresa pública que para la privada, esta situación ha generado el estancamiento de muchas personas que no se esmeran por capacitarse o por generar una buena impresión ante los demás. Sin embargo, en la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón con el tiempo la atención a los usuarios ha mejorado a gran escala y esto se ve reflejado en la misión y visión de la institución, las cuales destacan por plasmar más allá del papel el trabajo en equipo para ofrecer servicios de calidad.

- Las metas a corto y mediano plazo es uno de los muchos retos que intenta cumplir el departamento de Asesoría Pedagógica, siempre en búsqueda de la mejora continua para la mejor atención de los usuarios. En virtud de esto, los encuestados consideran que se deben plantear y cumplir objetivos que se enfoquen en el usuario, tales como el fortalecimiento de los medios tecnológicos para lo que son atención de consultas por medio de plataformas, redes sociales, entre otros. Además de, crear un manual de atención al usuario que en virtud de las pocas capacitaciones que reciben, les permita guiarse para desarrollar de una manera exitosa el servicio y la labor de atención.

Recomendaciones

A continuación, se mencionan algunas recomendaciones que surgieron del proceso investigativo, las cuales se dirigen en varias líneas, tanto de acción, como de conocimiento, con la intención de que los lectores puedan incidir en la realidad de cómo es la calidad de los servicios que se ofrecen en un departamento de una institución pública como lo es el Departamento de Asesoría Pedagógica de la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón.

- Se recomienda a la jefatura del departamento gestionar los permisos necesarios para la realización de actividades que permitan la recreación y socialización de los

colaboradores del departamento. Promoviendo así el clima y cultura organizacional y gestando desde el seno de la oficina un ambiente con menos estrés, que aumente la motivación para la búsqueda del ofrecimiento de un servicio de excelente calidad. Dentro de las actividades que pueden realizarse, las cuales no implican gran cantidad de presupuesto y tiempo de trabajo, pueden mencionarse las de trabajo en equipo, actividades enfocadas al fortalecimiento de la atención que se brinda por medio de dinámicas de retroalimentación conjunta, entre otras.

- En vista de la poca capacitación que externan recibir los colaboradores, se propone como estrategia de mejora, la solicitud de más capacitaciones al Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano, institución del Ministerio de Educación Pública encargado de impartir y certificar las diversas capacitaciones que se brindan a los funcionarios. Pero, que dichas capacitaciones estén propiamente enfocadas a la atención y servicio al usuario, con el fin de que se refresquen y actualicen los conocimientos necesarios por parte de los colaboradores para brindar un adecuado servicio. A su vez, gestionar también capacitaciones con el Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes Costa Rica (COLYPRO), colegio al que pertenecen los funcionarios del Ministerio y el cual también está en la capacidad de otorgar este tipo de asesorías.
- Se sugiere la creación de un manual de atención al usuario en el departamento, que contenga todas las pautas necesarias a seguir por parte de los funcionarios que brindan servicio al usuario, en vista de que se genere una estandarización del proceso de atención que le permita a la persona encargada del servicio conocer el procedimiento a seguir para llevar a cabo una tarea eficiente que agrade al usuario.

- Se recomienda continuar brindando una atención de quejas tal y como se ha manejado hasta el momento, con la celeridad que las mismas requieren, brindándole respuesta de manera inmediata, y en caso de no poderse al menos realizarlo en el tiempo de ley. Pero, además, es recomendable el establecimiento de un buzón de sugerencias, que le permita al usuario plasmar de manera confidencial aquellas situaciones que considera el departamento puede manejar. A su vez también, es preciso establecer formularios en línea acerca de evaluaciones de servicio y enviarlos de manera periódica a los correos de los funcionarios que han sido atendidos, con la función de permitirle a las personas evaluar constantemente los servicios que acá se brindan, e inclusive realizar la especificación por funcionario, situación que permitirá a la jefatura tomar en consideración para la evaluación anual que se les realiza a los funcionarios públicos.
- En virtud de que la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón, ha puesto realmente en marcha lo plasmado en la misión de la institución, la cual deriva principalmente en el trabajo en equipo para ofrecer servicios de calidad. Se sugiere a este departamento hacer extensivas las recomendaciones brindadas en la presente investigación, principalmente con el Departamento de Servicios Administrativos y Financieros, el cual tiene bajo su tutela el Departamento de Recursos Humanos, mismo que atiende a diario gran cantidad de usuarios que se presentan a solicitar documentos, realizar consultas y gestionar algunos trámites, y que recibe constantemente quejas por la atención que realizan algunos de sus funcionarios, sobre todo aquellos que se ubican en plataforma de servicios.
- Se propone la creación de una plataforma de atención virtual en el departamento, y más aún por la situación que vive nuestro país donde el acercamiento a las instituciones se encuentra restringido, y donde la educación a distancia ha generado gran cantidad de dudas e incertidumbre entre los docentes, estudiantes y padres de

familia. Con este sitio electrónico los usuarios podrían solicitar citas, realizar consultas y tramitar documentos que de manera habitual se presentaban a realizar al departamento.

Capítulo VI: Propuesta de mejora

Partiendo de la recolección de datos obtenidos que dieron pie a las conclusiones y recomendaciones propuestas en la presente investigación, se logran visualizar algunas necesidades de organización en el Departamento de Asesoría Pedagógica de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón, para las cuales se desarrollará una propuesta de mejora que pretende ayudar a visualizar un cambio en dichas necesidades.

Estructura de la propuesta

La propuesta se compone de un documento claro y conciso que expone la meta que debe cumplir el Departamento de Asesoría Pedagógica, los objetivos que persigue la propuesta, el plan de trabajo, las acciones por cumplir durante el periodo de trabajo 2021, esto según la capacidad del departamento.

Ante esta propuesta es importante aclarar que no es competente por parte de la investigación desarrollar un presupuesto de costos, por cuanto hablamos de una institución pública cuyas partidas presupuestarias no se comprenden de la misma manera que una institución privada. A su vez, se mencionarán los mecanismos necesarios para corroborar el cumplimiento de los objetivos, mediante controles periódicos de las acciones realizadas.

Objetivos

Objetivo general

Proponer un cronograma de trabajo 2021 para el Departamento de Asesoría Pedagógica, con el fin de fortalecer la atención y servicio al usuario.

Objetivos específicos

- Planificar actividades de fortalecimiento del clima y cultura organizacional, que fortalezcan en los colaboradores del departamento el sentido de pertinencia.
- Gestionar la creación de sistemas que permitan proyectar la atención que brinda el departamento a sus usuarios.
- Evaluar la adecuada atención al usuario, por medio de controles periódicos que arrojen resultados que deban fortalecerse o mejorarse.

Propuesta

La propuesta ante esta investigación consta de la realización de un cronograma de trabajo para el Departamento de Asesoría Pedagógica a realizarse en el año 2021. Partiendo de las conclusiones obtenidas en las cuales se denota que, para la realización de una adecuada atención al usuario, tema principal de la presente investigación, se deben cumplir una serie de actividades institucionales que darán paso a obtener un prestigio regional por el servicio que se brinda.

El cual aunado a los demás que ya se realizan colocará a la DREPZ en una de las primeras Direcciones Regionales del país, que además de poseer una descentralización de servicios, se destaque por la excelente atención a los usuarios.

Esta propuesta de organización de actividades, está basada en la realización de un cronograma de trabajo, el cual debe cumplir con una adecuada sistematización para que su resultado sea el esperado, además de esto el establecimiento de actividades acordes a los requerimientos del departamento.

Importancia de un cronograma de actividades

Un cronograma de actividades es una herramienta cuyo fin es el organizar y sistematizar actividades o tareas específicas, las cuales son definidas con objetivos o metas específicas. A su vez, es utilizado para interrelacionar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Es por esto, que cada cronograma tiene un tiempo determinado, el cual puede ser definido de manera anual, semestral, trimestral, mensual; esto de acuerdo a las necesidades que exijan las actividades propuestas. Para el fin que nos compete en la presente investigación, se planteará un cronograma trabajado de manera anual durante el año 2021.

Es de su importancia ligar directamente el fin de este con el cumplimiento de objetivos, plasmados desde las líneas básicas de la administración, planeando, controlando y dirigiendo el plan de manera que sea ejecutado correctamente y así garantizar su efectividad. Cuando planeamos una actividad nos permitimos como institución dirigir nuestros esfuerzos a la creación de estrategias que permitan el éxito de dicha actividad, al controlar nos garantizamos que la actividad planificada será ejecutada de la manera correcta y dirigirla es una tarea de un líder que piensa siempre en el trabajo en equipo para el cumplimiento de objetivos.

Para el cumplimiento éxito de la propuesta para el Departamento de Asesoría Pedagógica, lo basaremos en 4 pasos es que fungirán como pilares para el cumplimiento de la misma, los cuales deben ser tomados en cuenta para que el cronograma de actividades que se propondrá cumpla a cabalidad con las necesidades inmediatas que se determinaron a partir de la investigación que se ha plasmado en este documento. Las mismas están compuestas de la siguiente manera:

Ilustración 3

Pasos propuesta de cronograma de actividades DAP

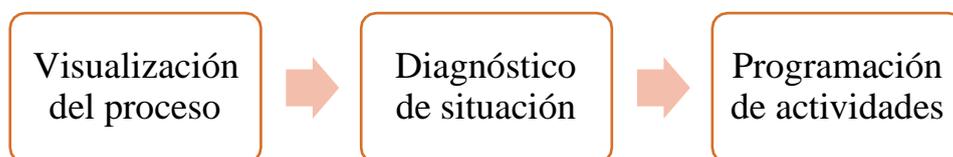


Ilustración3. Pasos propuesta de cronograma de actividades DAP

Fuente: creación propia

Visualización del proceso

Es de suma importancia a la hora de plantear un cronograma de actividades que este esté apegado a la búsqueda y alcance de objetivos, que compensen de manera directa algunas debilidades en las cuales debe trabajar una institución o departamento en específico, para el tema que nos atañe a esta investigación se plantean de manera concreta una serie de actividades que se pretenden cumplir por medio de una calendarización anual que se adapte a las capacidades y necesidades del Departamento de Asesoría Pedagógica.

Diagnóstico de la situación

Se debe tener muy presente que, a pesar de plasmar una actividad en un cronograma de trabajo, no se puede garantizar que la misma será cumplida, esto no quiere decir que no se realizarán todos los esfuerzos porque así sea. Sin embargo, se debe ser realista en identificar que al ser una institución pública la logística y aprobación de algunas actividades deben llevar un proceso estricto, en vista de esto se deben plantear actividades y brindarles un fuerte diagnóstico con evaluaciones periódicas de avance y cumplimiento.

Programación de actividades

Cada una de las actividades que se plasmarán en la propuesta de cronograma para el Departamento de Asesoría Pedagógica, han sido tomadas de las recomendaciones que surgieron a partir de las conclusiones de la investigación que se lleva a cabo, y por tanto se programarán procurando el cumplimiento de las mismas según el tiempo que cada una requiera.

Tabla 25

Cronograma de actividades 2021 Departamento de Asesoría Pedagógica

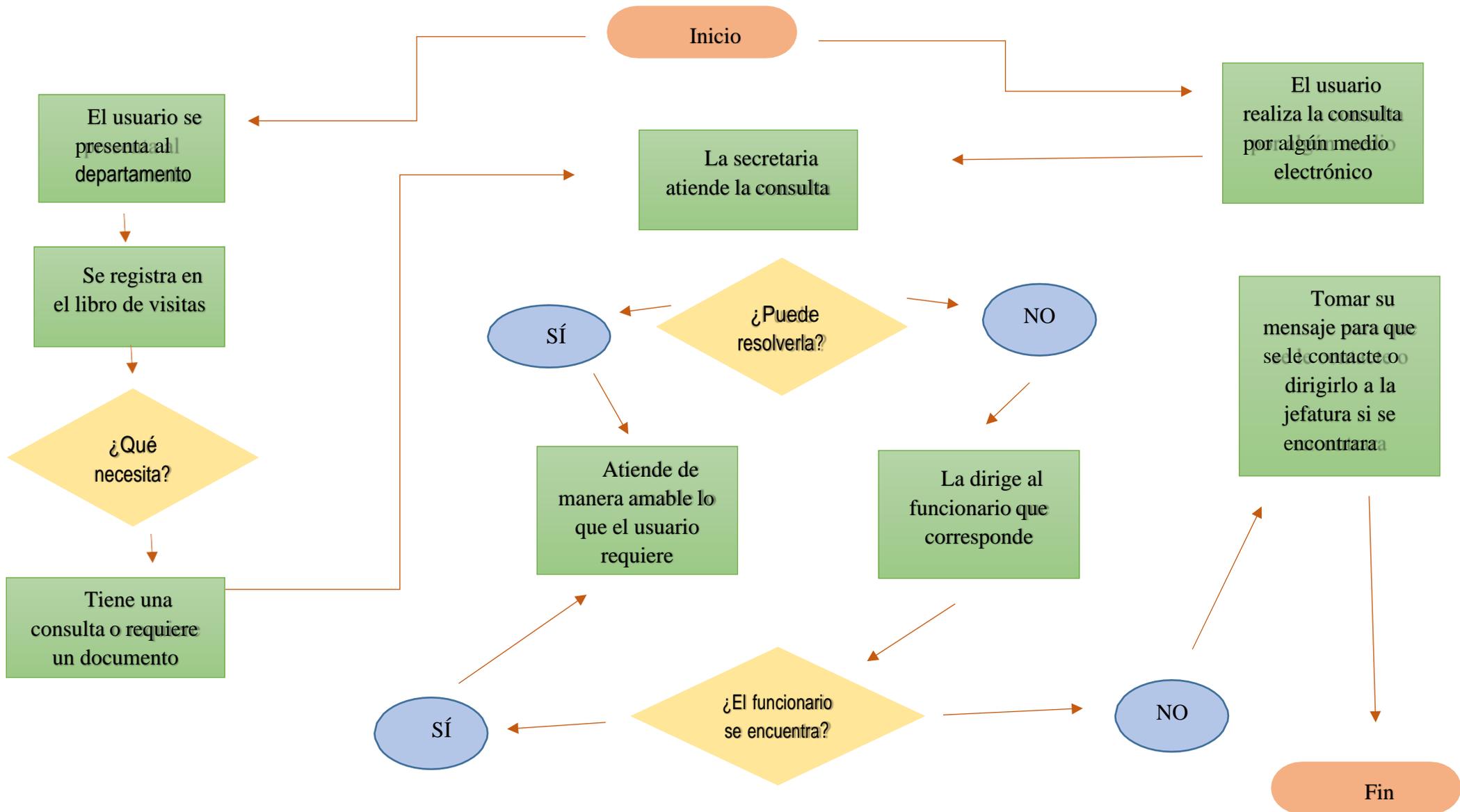
Cronograma de actividades DAP												
Actividad	Meses del 2021											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Colocación buzón de sugerencias												
Seguimiento sugerencias del buzón												
Solicitud de capacitación IDP												
Solicitud capacitación COLYPRO												
Creación Manual de Atención al usuario												
Realización actividad “Trabajo en equipo”												
Evaluaciones trimestrales de atención al usuario												
Creación plataforma virtual DAP												
Realización actividad “Clima y cultura organizacional”												

Tabla 25. Cronograma de actividades 2021 Departamento de Asesoría Pedagógica

Nota: elaboración propia, San José, Costa Rica 2020

Adicional al establecimiento de un cronograma de actividades que permita cumplir con las recomendaciones brindadas en la presente investigación, se presenta al departamento a modo de ejemplo un diagrama de flujo que funcione como guía para los funcionarios del departamento en los inicios de la orientación del proceso de atención mientras se crea el Manual de Atención al Usuario programado en el cronograma de actividades, el cual podría llevar la siguiente estructura:

Ilustración 4
Diagrama de flujo atención al usuario DAP



Referencias Bibliográficas

Periódico La Nación. (03 de setiembre de 2011). Las instituciones públicas y el servicio al cliente. Recuperado de <https://www.nacion.com/opinion/foros/instituciones-publicas-y-servicio-al-cliente/J2UUUWGGVBFQJHIZTPPZEK5N2M/story/>

Quirós, X. (15 de mayo de 2017). Informe final de gestión. Dirección de Atención al cliente. Recuperado de <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/biblioteca-de-archivos/sobre-el-ministerio/informes-de-gestion/direcciones/3263-informe-final-de-gestion-xinia-arias-atencion-al-cliente-mayo-2017/file>

Chang, F. (2014) “Atención al Cliente en los servicios de la Municipalidad de Malacatán San Marcos”. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/365694947/ATENCION-AL-CLIENTE-EN-LOS-SERVICIOS-DE-LA-MUNICIPALIDAD-DE-MALACATAN-SAN-MARCOS>

Rojas J, Arancibia S, Andrade C y Ramírez A (2018). Una propuesta para medir la calidad e imagen percibida y su efecto sobre la satisfacción de usuarios en instituciones públicas. Recuperado de <https://revistaestudiospoliticaspUBLICAS.uchile.cl/index.php/REPP/articloe/view/51286>

Martínez Cortizas, D. (2013) Marketing experiencial: Un paso más allá de la buena atención al cliente. Mundiario. Recuperado el 21 de Julio, 2013 de <http://mundiario.com/blog/2013/06/21/marketing-experiencial-un-pasomas-alla-de-la-atencion-al-cliente/>

Casas, Mar (2007) Guía de atención al cliente, Cámara oficial de comercio, industria y Navegación de Cartagena. España, LOYGA, Artes Gráficas.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

Zeithaml, V. (2008) Boletín económico de información comercial española: Publicación semanal del Ministerio de Económica y Hacienda. México: Mc Graw-Hill.

Bartolomei, S. (2004). ¿Cómo preparar una propuesta? Recuperado de http://uprati.uprm.edu/interns/fotos_grupo1/talleres/taller_1/comoprepararunapropuesta_ati.pdf

KABBOUL F. (1994). Curso reingeniería en las empresas de servicio. Venezuela: IESA

Moratto, J. (29 de agosto de 2007). mercadosunidos.wordpress.com/2007/08/29/coscuatro-pasosfundamentales-del-proceso-administrativo/. Recuperado el 13 de octubre de 2013

Evolución histórica de la administración. 2011 [consulta 14 enero 2017]. Disponible en: <http://administrare.blogspot.com/2011/11/evolucion-historica-de-la.html>

E.F.L Breach, (sf). Administración como concepto general. Recuperado de http://recursosbiblio.url.edu.gt/publicjlg/biblio_sin_paredes/fac_juri/dere_admin_I/cap/01.pdf

Santiago, A. Payró, P. (marzo 2017). El papel de la administración en la evolución humana. Perspectivas. Recuperado de <file:///C:/Users/Haylin%20R/Downloads/Dialnet-ElPapelDeLaAdministracionEnLaEvolucionHumana-6349279.pdf>

Martínez, D. y Milla, A. (2012). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos, S. A. Recuperado de <http://dct.digitalcontent.com.co/sview/default.aspx>.

Zeithaml, V. (2008) Boletín económico de información comercial española: Publicación semanal del Ministerio de Económica y Hacienda. México: Mc Graw-Hill.

Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., Huete, L. (2004). Administración de servicios. México: Pearson Educación.

Czinkota, Michael y Ronkainen, Ilkka A. (2005). Marketing Internacional. : Thomson.

Katzenbach, J. Smith, D. (diciembre 2011). La disciplina de los equipos. Recuperado de https://www.falconi.com/wp-content/uploads/2015/11/artigo_10.pdf

Barrantes. (1999). *Investigación: Un camino al conocimiento, Un enfoque cuantitativo y cualitativo*. San José, Costa Rica: Editorial EUNED.

Cabrera. (2009). *Normas para la presentación y evaluación de los trabajos de pregrado, maestrías y tesis doctorales*. San Carlos, Venezuela: Ministerio de Poder Popular para la Educación Superior.

Guardián, A. (2007). *El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa*. San José: Agencia Español de Cooperación Internacional.

Hernández, Fernández y Baptista. (2014). *Metodología de la investigación*. México DF: Mc Graw Hill/Interamericana Editores S.A.

Rojas. (2006). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México DF: Plaza y Valdés Editores.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, D.F., Pearson educación.

ANEXOS



Anexo 1. Instrumento No. 1 Encuesta

Estimados(as) funcionarios(as):

Soy estudiante de la Universidad San Marcos y me encuentro realizando un proyecto para optar por el grado de Licenciatura en Administración de empresas, para lo cual debo realizar un estudio sobre la percepción que usted tiene como funcionario del Departamento de Asesoría Pedagógica, acerca de la atención y servicio al usuario brindado por el departamento.

Es importante indicar que la encuesta será totalmente anónima, y lo que responda será estrictamente confidencial y para los fines exclusivos de esta investigación.

Por lo anterior, se agradece dar respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las preguntas, permitiendo así un conocimiento a la realidad concreta de la percepción de las jefaturas.

1. Género

Femenino

Masculino

2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la institución?

3. ¿Qué factores personales considera usted que influyen negativamente a la hora de brindar una adecuada atención al usuario?

Estrés

Problemas familiares

Desmotivación

Condiciones físicas de salud

4. ¿Ha recibido capacitaciones sobre atención al usuario por parte de la institución en la que labora que le hayan sido de ayuda para brindar un adecuado servicio?

SI

NO

5. ¿Cuándo fue la última vez que fue capacitado en atención al usuario?

En el presente año

El año 2019

En el año 2018

En el año 2017

Otro

6. Desde su punto de vista, qué condiciones se deben cumplir para realizar un trabajo con eficacia. Puede seleccionar más de una opción:

Cumplimiento de los objetivos institucionales

Desarrollo de tareas con responsabilidad

Emplear los conocimientos necesarios

Un trabajo enfocado en la misión de la empresa

7. Considera usted que se esfuerza por capacitarse en temas de atención al usuario, aparte de los brindados por el Ministerio de Educación Pública. En caso de que su respuesta sea NO favor contestar la pregunta 8:

Sí

No

8. ¿Por qué razones considera que no requiere capacitarse?

- Considero que ya cuento con los conocimientos necesarios.
- Falta de presupuesto
- Poca disponibilidad de tiempo
- No es un tema de mi interés
- Espero las capacitaciones por parte del MEP

9. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

- SI
- NO

10. El departamento para el cual labora cuenta con un manual de atención al usuario

- SÍ
- NO
- Lo desconozco

11. Cuando un usuario presenta una queja acerca del servicio brindado, ¿quién es el encargado de brindar la atención de la misma?

- El funcionario encargado del servicio
- La jefatura del departamento
- La secretaria del departamento

12. ¿Cómo son manejados los tiempos de espera para la atención al usuario, respuesta a consultas o atención de quejas?

- Se responde según los tiempos de ley
- No son vistos como un tema prioritario por parte de la empresa
- Se responde de manera inmediata

13. ¿Considera usted que por medio de un manual de atención al usuario se genera una estandarización de procesos efectivo?

Sí

No

14. ¿Cuándo percibe usted que un usuario se encuentra satisfecho con el servicio que su persona le brindó?

Cuando se le responde lo que consulta

Cuando este se muestra feliz

Cuando este regresa por más información

Cuando no presenta ninguna sugerencia por el servicio brindado

15. ¿De qué manera puede acudir una persona al departamento en busca de información? Puede seleccionar más de una opción

Solamente por medio de citas

Por los diversos medios electrónicos

La persona puede presentarse en cualquier momento

16. En caso de que la persona a la que el usuario busca no se encuentre, ¿Cuál es el procedimiento de atención?

Puede ser atendida únicamente por la jefatura o secretaria del departamento

Puede dejar su mensaje con cualquier otra persona

Debe venir en otro momento a buscar al funcionario

17. ¿El trabajo en equipo del departamento se ve reflejado en términos de? Puede seleccionar varias opciones.

Cumplimiento de objetivos institucionales

Culminación de tareas con éxito

- Reconocimiento personal
- Pagos extras
- Desarrollo de actividades con habilidades compartidas

18. ¿Considera usted que el brindar un adecuado servicio al usuario se debe a que?

- Es el trabajo por el cual recibe una remuneración
- Ser funcionario público significa estar al servicio de las personas
- Tareas inherentes a su cargo
- Una habilidad personal que no requiere enseñanza
- Una característica propia de su persona

19. ¿Considera que su departamento debe mejorar la celeridad de los servicios que ofrece?

- Sí
- No

20. ¿Se siente cómodo con el clima organizacional del departamento de Asesoría Pedagógica?

- Sí
- No

21. ¿Qué mejoraría de su departamento con respecto a la atención del usuario?

- Celeridad del servicio
- Mejor manejo de quejas
- Ampliación de servicios
- Métodos de atención
- Procedimientos de la atención

22. ¿Considera que posee un ejemplo de liderazgo en la atención al usuario por parte de su jefatura?

Sí

No

23. ¿En atención al usuario como visualiza a su departamento a corto y mediano plazo?

Con un manual de atención al usuario establecido

Con mayor fortalecimiento de los medios tecnológicos para atención de consultas como plataformas, redes sociales, entre otros

Capacitaciones constantes de atención de servicios

Planteamiento y cumplimiento de objetivos que se enfoquen en el usuario



Anexo 2. Instrumento No. 2 Entrevista

Estimada jefatura Departamento de Asesoría Pedagógica:

Soy estudiante de la Universidad San Marcos y me encuentro realizando un proyecto para optar por el grado de Licenciatura en Administración de empresas, para lo cual debo realizar un estudio sobre la percepción que usted tiene como funcionario del Departamento de Asesoría Pedagógica, acerca de la atención y servicio al usuario brindado por el departamento.

Es importante indicar que la encuesta será totalmente anónima, y lo que responda será estrictamente confidencial y para los fines exclusivos de esta investigación.

Por lo anterior, se agradece dar respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las preguntas, permitiendo así un conocimiento a la realidad concreta de la percepción de las jefaturas.

1. ¿Qué factores personales negativos considera usted que influyen en sus colaboradores cuando se genera la atención al usuario?

R/ Mala distribución del tiempo, falta de empatía, percepción de que a los colaboradores no les corresponde cumplir esa función.

2. ¿Cómo describe su persona un servicio con eficacia?

R/ Un servicio eficaz es un servicio cuya resolución se da de forma inmediata, sea positiva o negativa, pero de forma inmediata.

3. ¿Cuenta el departamento de Asesoría Pedagógica con un manual de atención al usuario? En caso de que su respuesta sea negativa indique el porqué.

R/ No lo posee, ya que dentro de sus funciones la atención al público es solo una de ellas, porque la mayoría del tiempo hacen trabajo de campo, sin embargo para brindar una adecuada atención tanto en el campo como en la oficina ellos han sido recurrentemente capacitados por diferentes instancias institucionales y extrainstitucionales.

4. ¿Considera que un manual de atención al usuario genera paralelamente una estandarización de procesos en el departamento?

R/ Sí lo considero, ya que es una de sus funciones. Sin embargo, es importante recalcar que los colaboradores del departamento son de diferentes especialidades, atendiendo a diversas poblaciones con diferentes servicios y necesidades, por lo que la estandarización de un servicio en este departamento no es tan sencillo.

5. ¿Cómo se manejan las quejas que son presentadas por los usuarios?

R/ Se reciben por la jefatura o la secretaría ya sea de manera verbal o escrita, en caso de que sea verbal se anotan los datos de la persona con la solicitud, se analizan y se procede a solicitar la información respectiva al funcionario concerniente con la queja, para luego darle respuesta a la solicitud presentada por el usuario.

6. ¿Considera que los tiempos de espera en la atención de usuarios, respuesta a consultas y gestión de solicitudes, son los adecuados?

R/ No, porque se debería de atender más diligentemente este tipo de procesos, de manera tal que el usuario se sienta más satisfecho.

7. ¿La Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón, o en el departamento en sí asignan anualmente un porcentaje de presupuesto a la capacitación de los colaboradores en temas de servicio al cliente?

R/ No específicamente en la DRE Pérez Zeledón, pero sí el Ministerio de Educación Pública se brinda capacitaciones para que ellos desempeñen de forma adecuada sus funciones.

8. ¿Considera importante que una persona que deba atender público se esmere en capacitarse personalmente en temas de servicio, más allá de los que la empresa les brinda?

R/ Sí por supuesto, el buen desempeño en las funciones es integral por lo que este aspecto se vuelve medular para poder cumplir con la satisfacción de los usuarios.

9. Desde su opinión ¿Considera que la misión y la visión de la institución reflejan la búsqueda del servicio de calidad hacia los usuarios?

R/ Sí correcto, ya que en la misión y la visión se contempla reiterativamente el trabajo en equipo en búsqueda de cumplir con el espíritu de funcionamiento de la Dirección Regional, y la satisfacción de los usuarios internos y externos.

10. ¿En el planteamiento de los objetivos estratégicos que el departamento posea, se considera el trabajo en equipo como clave importante para la obtención de estos?

R/ Sí

11. Según su opinión como jefatura del departamento, ¿Cómo se logra que un funcionario refleje por medio de su trabajo el servicio hacia los demás?

R/ Trabajando día a día con un espíritu de servicio, cumpliendo con los objetivos institucionales en búsqueda de la mejora constante contemplando para ello también valores como el servicio, la empatía, tolerancia y amor al prójimo.

12. ¿Considera que un espíritu de servicio hacia los demás, debe ser una característica personal de los colaboradores, o solamente se logra con formación profesional? R/ Ambas, se nace y se hace.