

1

IMPLEMENTACION DEL PCS (PROGRAMA DE
CALIDAD DEL SERVICIO EN EL
CENTRO DE CONCILIACION
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
AÑO 2003



JHONAIRA LUZ SANCHEZ TRIVIÑO

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

**IMPLEMENTACIÓN DEL PCS (PROGRAMA DE CALIDAD DEL SERVICIO)
EN LA INSTITUCIÓN CENTRO DE CONCILIACIÓN FACULTAD DE
DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**

MARZO – DICIEMBRE

2003

JHONAIRA LUZ SÁNCHEZ TRIVIÑO

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN
PROGRAMA DE TRABAJO SOCIAL**

CARTAGENA – BOLIVAR

2003

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA			
CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN			
FORMA DE ACREDITACIÓN			
Compra	Donación	Cajón	de C. <input checked="" type="checkbox"/>
Precio \$	10.000	Procedido	A. Social
No. de Acceso	44375	No. de	
Fecha de Ingreso: DD	12	MM	08 AA 04

**IMPLEMENTACIÓN DEL PCS (PROGRAMA DE CALIDAD DEL SERVICIO)
EN LA INSTITUCIÓN CENTRO DE CONCILIACIÓN FACULTAD DE
DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**

MARZO – DICIEMBRE

2003

JHONAIRA LUZ SÁNCHEZ TRIVIÑO

Trabajo de Grado para Optar al Título de Trabajadora Social

ASESORA

HORTENCIA NAIZARA RODRIGUEZ

Trabajadora Social

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN
PROGRAMA DE TRABAJO SOCIAL**

CARTAGENA – BOLIVAR

2003

Cartagena de Indias, Marzo 23 de 2004

Conflictos Sociales
Conciliación (Trabajo Social)
Conciliación industrial

SEÑORES

COMITÉ EVALUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN

PROGRAMA DE TRABAJO SOCIAL

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

CARTAGENA.

Cordial Saludo.

Me permito poner a consideración en Informe de Gestión **"IMPLEMENTACIÓN DEL PCS (PROGRAMA DE CALIDAD DEL SERVICIO) EN LA INSTITUCIÓN CENTRO DE CONCILIACIÓN FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS UNIVERSIDAD DE CARTAGENA, AÑO 2003"**, correspondiente a las prácticas de intervención en el Centro de Conciliación Facultad de Derecho y Ciencias Políticas Universidad de Cartagena, año 2003, presentadas por la estudiante Jhonaira Sánchez Triviño para optar por el título de Trabajadora Social.

JHONAIRA SANCHEZ TRIVIÑO
c.c. 45.550.907 de C/gena

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias, Marzo 23 de 2004.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad de Cartagena, por obsequiarme todos esos conocimientos que cimentaran mi éxito en el futuro.

A mi profesora HORTENCIA NAISARA, nunca olvidare el gesto bondadoso que tuvo conmigo, y por enseñarme que hay que luchar para alcanzar las metas en nuestra vida.

A mis compañeras, que me ayudaron a vencer mis miedos y a comenzar a confiar en mi y en mis potenciales.

A Dios, padre celestial que siempre me ilumina

*A mi madre, que ha sido mi gran apoyo
durante toda mi vida*

*A mi padre, que aunque este lejos
tiene todo mi amor y respeto.*

*A mi abuela, que Dios le de mucha vida
para verme triunfar.*

*A mis hermanos, y ese pequeño
angelito llamado Luis Angel.*

*Y por ultimo a esa persona que
me hizo ver que los obstáculos
son los que me harán crecer en la
vida y esas situaciones difíciles
me hicieron una mujer fuerte y
preparada para cualquier lucha.*

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	6
JUSTIFICACIÓN	8
OBJETIVOS DEL INFORME DE GESTIÓN	9
1. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL	10
1.1. RAZON SOCIAL	11
1.2. NATURALEZA LEGAL	11
1.3. COBERTURA Y LOCALIZACIÓN	11
1.4. FUENTES DE FINANCIACIÓN	12
1.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	12
1.6. ANALISIS DEL ACCIONAR DEL TRABAJADOR SOCIAL EN LA INSTITUCIÓN	13
1.7. INTERVENCIÓN DE LA TRABAJADORA SOCIAL EN LOS PROCESOS DE CONCILIACIÓN EN MATERIA DE FAMILIA	14
1.8. ANALISIS DE LA INTERVENCIÓN DURANTE EL AÑO 2003	16
1.9. CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN USUARIA	18
1.10. CARACTERISTICAS GENERALES DEL SERVICIO QUE SUMINISTRA LA INSTITUCIÓN	21
1.10.1. MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ENCARGADO DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	22
1.10.2. PERCEPCIÓN DEL PERSONAL HABILITADO PARA EFECTUAR CONCILIACIONES	23
1.10.3. COMPROMETIMIENTO DE LAS PARTES PARA CUMPLIR ACUERDOS PACTADOS	25

2. MARCO LEGAL	26
2.1. MARCO DE REFERENCIA TEORICO	33
2.1.1. ORGANIZACIÓN	33
2.1.1.1. LA CULTURA DE SERVICIO EN UNA ORGANIZACIÓN	37
2.1.1.2. LOS EQUIPOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA ORGANIZACIÓN	42
2.1.1.2.1. FASES DE IMPLANTACIÓN DEL EMC	45
2.2. TRABAJO EN GRUPO	48
2.2.1. LAS RELACIONES HUMANAS AL INTERIOR DEL GRUPO	51
2.2.2. LA MOTIVACIÓN EN EL GRUPO	55
2.2.3. EL LIDERAZGO EN EL GRUPO	59
2.2.4. EL CONFLICTO EN EL GRUPO	64
2.2.4.1. ELEMENTOS PARA NEGOCIAR CONFLICTOS	66
3. PROYECTO DE GESTIÓN	
3.1. PRESENTACIÓN	72
3.2. JUSTIFICACIÓN	74
3.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO	76
3.3.3. MISIÓN	77
3.3.4. VISIÓN	78
3.4. ANTECEDENTES	78
3.5. COBERTURA	80
3.6. PROCESO DE GESTIÓN REALIZADO EN LA INSTITUCIÓN	81
3.6.1. ETAPA DIAGNOSTICA	83
3.6.2. ETAPA DE PLANEACIÓN	84
3.6.3. ETAPA DE EJECUCIÓN	86
3.6.4. ETAPA DE EVALUACIÓN	88
3.7. PROCESO DE FORMACIÓN INTEGRAL DEL CLIENTE INTERNO	89

4. EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA	91
4.1. PROCESOS SOCIALES GENERADOS, CAMBIOS Y LOGROS ALCANZADOS	91
4.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
 BIBLIOGRAFIA	
 ANEXOS	

11

INTRODUCCIÓN

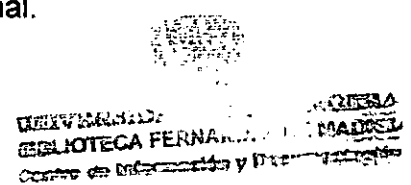
El entorno social en el cual nos desarrollamos posee una característica en particular "El constante cambio", este les ha permitido a los profesionales de las Ciencias Sociales en general y de Trabajo Social en particular redimensionar su campo de intervención, abriendo las puertas a una gama de oportunidades cada vez mayores de incursionamiento en las tareas de diseño, ejecución y evaluación del conjunto de proyectos que se planean en distintas organizaciones, por tal motivo el profesional de Trabajo Social debe asumir un rol de líder que presente una visión global de la problemática existente al interior de una organización, que promueva su abordaje en el esfuerzo por reducirla y en fin que desarrolle comportamientos que puedan llevar a la organización hacia su desempeño óptimo.

Si bien recordamos diversos han sido los campos de intervención en los cuales ha incursionado esta profesión a lo largo de su historia, en unos con mas incidencia que en otros, claro está; Sin embargo sería relevante anotar para la comprensión de este trabajo el reconocimiento que hasta el momento se ha alcanzado en el Área Jurídica (Centros de Conciliación, Consultorios Jurídicos y Juzgados); donde solo hasta el año 1999 la profesión de Trabajo Social sienta sus bases sólidas, luego de la creación de la ley 446 de 1998 la cual en su artículo 99 reconoce y acepta como necesaria, la intervención de estudiantes en prácticas de Trabajo Social en centros de conciliación de Facultades de Derecho y Ciencias Políticas de distintas Universidades, direccionando su accionar profesional hacia el desarrollo de una labor de apoyo al conciliador en el área psicosocial de las respectivas audiencias de conciliación celebradas al interior de la Institución.

Partiendo de este enfoque el espacio destinado al profesional del área social en las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales esta plenamente justificado a través del servicio que estos suministran a la entidad y a su personal en particular, aportando a la organización las herramientas técnicas y metodológicas propias de su accionar para dar respuestas a las necesidades sociales no solo de aquellos que prestan el servicio si no también de todos los que lo reciben, y brindando la posibilidad de que esta sea más competitiva en el ámbito que se desempeña.

Es precisamente la intención de la elaboración de este informe de gestión plasmar con una actitud crítica una experiencia de año social en una entidad de carácter gubernamental perteneciente al área jurídica (Centro de Conciliación Facultad de Derecho y Ciencias Políticas Universidad de Cartagena). A partir de la cual se busca orientar y sensibilizar a diferentes profesionales que intervengan en este campo ó similares aportando elementos conceptuales que surgen de lo que fue el accionar del profesional en la entidad, accionar que en este caso estuvo enmarcado básicamente en el diseño, ejecución y evaluación de una propuesta de acción denominada "Implementación del PCS (Programa de Calidad del Servicio) en la institución Centro de Conciliación Facultad de Derecho y Ciencias Políticas Universidad De Cartagena, durante el periodo marzo a noviembre del 2003".

De esta manera se demuestra una vez más que la intervención profesional del trabajador social en las instituciones, además de contribuir el cambio institucional, esta en capacidad de dar respuestas no solo a las necesidades sociales de aquellas personas que prestan el servicio y que hacen parte de la estructura interna de la organización si no también de todas aquellas personas que reciben el servicio, a las cuales se les suministra y que son considerados elementos importantes para el desarrollo institucional.



JUSTIFICACIÓN

El presente informe de gestión ha sido elaborado como respuesta a los requerimientos académicos del currículo del programa de Trabajo Social teniendo como base el proceso de aprendizaje que se desarrollo a partir de una experiencia práctica de año social en una Institución gubernamental.

Esté, considerado un ejercicio de práctica social, pretende ligar la reflexión, entendida como una constante en la vida cotidiana y aún más en el actuar de un profesional de las Ciencias Sociales, al contexto institucional en el cual ejecuta su quehacer el trabajador social, creando las pautas que permitan alcanzar los objetivos propuestos a través de la implementación de proyectos de acción que sirvan de base para el perfeccionamiento de próximas intervenciones y que ayuden a enriquecer y confrontar la formación académica con las exigencias de la realidad de las comunidades, organizaciones e instituciones en las cuales se intervenga.

OBJETIVOS DEL INFORME DE GESTIÓN

OBJETIVO GENERAL

Analizar con actitud crítica la gestión social realizada por el estudiante de trabajo social en el “Centro de Conciliación Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, Universidad de Cartagena” en el año 2003, plasmándolo en un documento que sirva de referente para continuar realizando proyectos de intervención profesional desde trabajo social orientados al crecimiento de la organización y al mejoramiento de la calidad de vida de las personas que la integran.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Generar nuevos elementos teóricos – prácticos que puedan transformar la realidad de la institución en la cual se interviene y a su vez faciliten el quehacer profesional del trabajador social en el campo laboral.
- Facilitar a los profesionales de trabajo social instrumentos para el diseño y ejecución de modelos de intervención que fortalezcan la práctica profesional.
- Dar a conocer los referentes conceptuales que sustentaron el ejercicio profesional del trabajador social en la institución objeto de intervención.
- Plantear una estrategia metodológica que sirva de base para próximas intervenciones en este campo o similares.
- Identificar los logros personales, profesionales y organizacionales obtenidos a partir de la gestión realizada al interior de dicha Institución.

1. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Para iniciar acciones en una institución, sea de carácter privado o público, en este caso el Centro de Conciliación Facultad de Derecho y Ciencias Políticas Universidad De Cartagena, se deben responder a requerimientos inmediatos, entre los cuales está el accionar con un conocimiento generalizado de la realidad que se interviene; teniendo en cuenta que para lograr este conocimiento se deben disponer de datos básicos sobre la problemática de la institución que permitan el correspondiente análisis e interpretación de la misma.

A este estudio preliminar se le denomina diagnóstico, a través del cual se adquieren los conocimientos necesarios sobre las problemáticas existentes consideradas el radio de acción en el que debe desenvolverse el trabajador social, para su elaboración se partió de una previa revisión documental que permitió situarnos de forma general en el contexto de la institución, proporcionando una visión amplia sobre sus características y necesidades más sobresalientes; lo cual servirá como fuente y guía para el diseño de la propuesta de acción profesional por medio de la cual se plantearan las alternativas de solución para la satisfacción de estas necesidades imperantes en la institución, resaltando que para llegar a este punto es necesario hacer una breve reseña sobre el campo de práctica y lo que fundamenta su accionar dentro de la Universidad de Cartagena y así lograr una visión global de los procesos que son llevados a cabo al interior de esta.

1.1. Razón Social

Llámesse Centro de Conciliación Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de Cartagena, la Institución considerada un centro de orientación e información que presta servicio gratuito de resolución de conflictos, para lo cual se aplican y ejecutan mecanismos alternativos de resolución de conflictos, para su funcionamiento tiene como base los principios de justicia, equidad y beneficio común, buscando de esta manera lograr el entendimiento, la tolerancia y el acuerdo satisfactorio para las partes en controversia.

1.2. Naturaleza Legal

El Centro de Conciliación de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de Cartagena se constituyó mediante el acuerdo de la ley 23 de 1991, en su artículo 68 establece que "Las Facultades de Derecho y – Ciencias Políticas podrán organizar su propio Centro de Conciliación", es así como las directivas de la Universidad de Cartagena y en especial la Facultad de Derecho en cumplimiento a este mandato legal, creo esta Institución mediante la resolución # 10-88 de 1991 quién autoriza como entidad sin animo de lucro a la Facultad de Derecho a crear el Centro de Conciliación.

1. 3. Cobertura y Localización

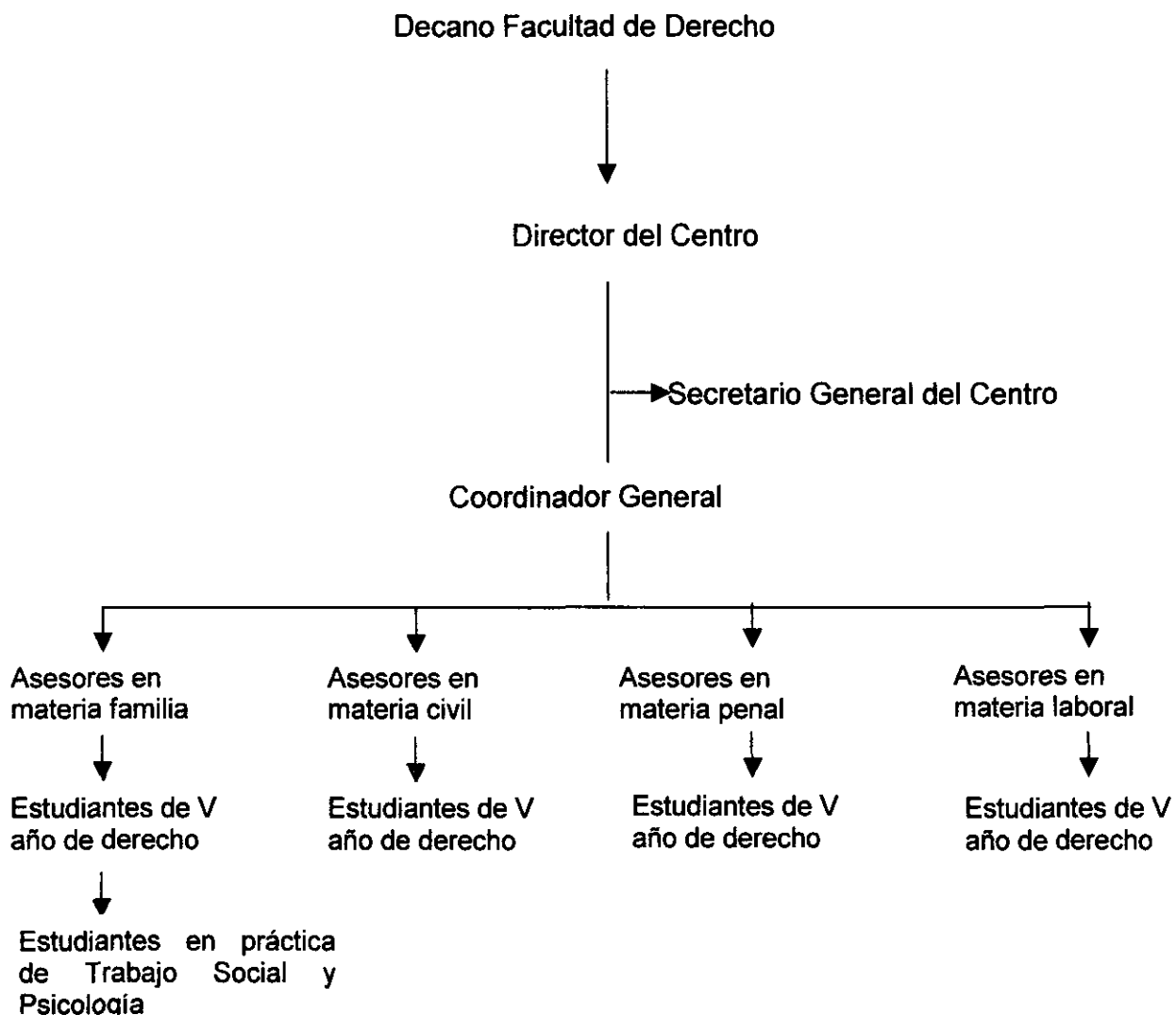
El centro de Conciliación facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de Cartagena se encuentra ubicado en el centro calle del Cuartel No 36-42 en la ciudad de Cartagena. Contribuye a la solución de las controversias existentes o que se generen mediante el tramite conciliatorio

facilitando de esta manera el acceso a la justicia a las personas de escasos recursos económicos (estratos 1 y 2) que no tienen la posibilidad de costear procesos legales.

1.4. Fuentes de Financiación

De acuerdo con el artículo 96 de la ley 446 de 1998, los centros de conciliación organizados por las Universidades prestan sus servicios gratuitos, estos son financiados en su totalidad por la Facultad de Derecho y el Recurso Humano es financiado por la Universidad de Cartagena.

1.5 Estructura Organizativa



1.6. Análisis del Accionar del Trabajador Social en la Institución

La labor social de la estudiante en práctica, inició el día 13 de marzo del año 2003 y tuvo como fecha de finalización el mes de diciembre; se aclara de ante mano que esta labor implica un compromiso profesional de todas aquellas que nos desempeñamos en el área de las Ciencias Sociales, que tienen de alguna manera incidencia directa e indirecta en esa actividad facilitadora en la solución de conflictos.

El Trabajador Social hace parte del equipo interdisciplinario que atiende las audiencias de conciliación en especial las del área de Derecho de Familia, durante su desarrollo y a partir de un análisis que va mas allá de lo legal, determina las posibles intervenciones futuras en las que debe trabajar en conjunto con las partes, por otra parte el hecho de participar en este proceso requiere el enfrentarse a situaciones que suponen un rol de ayuda o apoyo ante aquellos hechos que las partes no han podido resolver en otros espacios.

Partiendo de estas conjeturas se han planteado los siguientes objetivos relacionados con la labor Social del estudiante en la Institución:

- Intervenir profesionalmente en las audiencias de conciliación del área de Derecho de Familia, a través de estas se establece: fijación de cuota alimentaria para menores y mayores de edad en estudio, otorgación de custodia y tenencia personal de menores, establecimientos de régimen de visitas y pactos de no agresión (en casos donde hay índices de violencia entre la pareja).
- Brindar atención profesional en el marco de las problemáticas de familia que se detecten a partir de la intervención en las Audiencias de Conciliación de esta materia.

- Promover a partir de su intervención el respectivo seguimiento de los casos que se atienden en la Institución (verificación del cumplimiento e incumplimiento de acuerdos plasmados en el acta de conciliación).
- Brindar orientación necesaria a los usuarios solicitantes del servicio acerca de los efectos judiciales que prosiguen al incumplimiento de acuerdos logrados durante el desarrollo de audiencias de conciliación y fijados en el acta de conciliación.
- Analizar la problemática de las familias usuarias del centro de conciliación facultad de Derecho y Ciencias Políticas Universidad de Cartagena, a partir del análisis de los casos atendidos y de la intervención interdisciplinaria en el proceso de solución de sus conflictos.

1.7. Intervención de la Trabajadora Social en los Procesos de Conciliación en Materia de Familia

La trabajadora social debe asumir un compromiso al ejercer su labor de apoyo a los procesos de conciliación y es de lograr la viabilidad del conflicto a través del análisis y la negociación, en este proceso las partes deben:

- Acceder a respetar el proceso mismo, la palabra y el orden en que se trataran los temas.
- El Trabajador Social debe garantizar que las partes involucradas en el proceso conciliatorio se les de el espacio para expresar libremente sus opiniones y que las ideas que surjan para resolver el problema sean aportadas por todos.

- Que exista una distribución justa del tiempo y una utilización adecuada de la comunicación para el logro de acuerdos que satisfagan a todos de manera equitativa.
- Actúa como facilitador, asume un rol activo y de una manera imparcial, posibilita el fin de la controversia.
- A partir del hábil manejo de las estrategias de comunicación y de relación interpersonal, mantiene el control de la situación y orienta a las partes hacia una visión diferente del conflicto que permita su solución y como negociador propone a las partes formulas alternas de arreglo a las ya conocidas.
- Identifica y hace conocer a las partes en conflicto los escollos que están obstruyendo el camino hacia la solución.

1.8. Análisis de la Intervención en el Desarrollo de los Procesos Conciliatorios Llevados a cabo durante el primero y Segundo Semestre del Año 2003.

Procesos de Conciliación Llevados a Cabo Durante el Período Febrero-Junio de 2003.

Tabla No. 1

AREA JURÍDICA	Nº CASOS ATENDIDOS	PORCENTAJE
FAMILIA	47	60.25%
CIVIL	28	35.89%
PENAL	1	1.28%
COMERCIAL	2	2.56%
LABORAL	0	0.00%
TOTAL	78	99.9% ≈ 100%

Fuente: Datos obtenidos por la estudiante en prácticas de Trabajo Social

Durante el período transcurrido entre los meses Febrero – Junio del 2003 y como lo muestra la tabla No 1, en la institución Centro de Conciliación Facultad de Derecho y Ciencias Políticas Universidad de Cartagena se llevaron a cabo 78 procesos de conciliación en diferentes áreas del Derecho.

En el área de familia se atendieron 47 casos, cantidad que como se observa alcanza el mayor porcentaje de audiencias de conciliación realizadas, correspondiente al 60.25% del 100% total; el 35.89% corresponde a 28 casos atendidos en la institución pertenecientes al área de Derecho Civil, el 3.84% corresponde a las audiencias de conciliación realizadas pertenecientes al área de Derecho Penal y Comercial, porcentaje que abarca un total de 3 audiencias y en el área de derecho laboral como se observa no se realizaron audiencias de conciliación durante este período.

Cabe destacar que en el área de derecho de familia se atienden el mayor número de casos en comparación con el área de civil, penal, comercial y laboral; haciendo la anotación que en 45 de los 47 casos atendidos se solicitó la fijación de cuota alimentaria, en 40 casos se establecieron régimen de visitas al padre que no convivía con el menor, en 7 casos se otorgaron custodias a padres de familia, en 5 casos se hicieron pactos de no agresión por presentar índices de violencia intra familiar (agresión entre la pareja) y solo en 1 de estos casos se solicitó la separación de cuerpos y bienes como requisito de procedibilidad para iniciar un proceso de divorcio.

Procesos de Conciliación Llevados a Cabo Durante el Período Julio – Diciembre de 2003.

Tabla N° 2

ÁREA JURIDICA	Nº. CASOS ATENDIDOS	PORCENTAJE
Familia	50	52.08%
Civil	43	44.79%
Penal	2	2.08%
Comercial	1	1.04%
Laboral	0	0
Total	96	99.9%. =100%

fuentes: datos recopilados por la estudiante en practicas de trabajo social

Como se observa en la tabla N° 2, durante el segundo periodo del presente año se incrementaron el número de casos o procesos conciliatorios llevados a cabo en esta institución, en total se atendieron 96 casos en diferentes áreas del derecho. En el área de familia el número de casos atendidos fue 50 en total, el mayor porcentaje como se refleja en la tabla lo abarca este área, el 52.08% del 100% total; en el área de Derecho Civil se atendieron 43 casos

cantidad que alcanza el 44.79% del porcentaje total; el menor porcentaje como se observa corresponde a las áreas de Derecho Penal y Comercial, donde solo se atendieron 3 casos, cantidad que alcanza el 4.12% del porcentaje total, y por último en lo que respecta al área de derecho Laboral, igual que en el primer semestre del año lectivo no se realizaron audiencias de conciliación.

En relación al área de Derecho de Familia y por los resultados que arrojó la tabla N° 1, se siguieron atendiendo el mayor número de casos, en comparación con el área de Derecho Civil, Penal, Comercial y Laboral, se hace la anotación que en 33 de los 50 casos se solicitó la fijación de cuota alimentaria, en 35 casos del total atendidos se regularon visitas al padre que no convivía con el menor, en 2 casos se otorgaron custodias a padres de familia y en 1 caso se solicitó la realización de un pacto de no agresión entre las partes ya que estas presentaban índices de violencia intrafamiliar.

1.9. Caracterización de la Población Usuaría.

Durante el año 2003 en la Institución Centro de Conciliación Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de Cartagena, se les brindó atención a 97 familias residentes en los estratos 1 y 2 de la ciudad de Cartagena.

Luego de un análisis detallado se encontró que el nivel educativo de estas personas es Medio bajo (solo culminan primaria, en casos específicos secundaria y algunos han alcanzado un nivel de educación Técnico); condición por la cual se dificultan aun más las posibilidades de elevar su nivel de vida debido al difícil acceso a fuentes de empleo debidamente

remuneradas, por lo general sus ingresos provienen de fuentes de trabajo esporádicos (subempleo), cuya remuneración no alcanza a superar el salario mínimo legal vigente, mucho menos a satisfacer las necesidades básicas de familias, donde el número de hijos varía de 3 a 5 y sus edades oscilan entre 6 meses y 18 años de edad.

Por otra parte se destaca que de los 80 casos en los cuales se fijaron cuotas alimentarias para hijos, 75 fueron solicitadas por la madre de familia, cantidad que alcanza el 93.75% del total de audiencias realizadas para cumplimiento de este fin, lo cuál indica que solo el 6.25% del total de audiencias realizadas por este motivo, fueron solicitados por el padre de familia, aquellas en las cuales se fijaron cuotas voluntarias para hijos menores y mayores de edad en estudios. El hallazgo de estos datos denotan la presencia de patrones culturales en los que la mujer aun es vista como aquella figura imprescindible para el cuidado y mantenimiento del hogar, sobre quien recae la dura carga de la lucha por la sobrevivencia y el bienestar de los hijos, el padre queda entonces relegado solo a las funciones de "proveedor económico" lo que muchas veces hace que permanezca periférico y no asuma las funciones que le corresponde como padre.

El Madre Solterismo, aparece como una característica predominante en este grupo, ya que de las 75 mujeres que acudieron solicitando los servicios de la Institución para la fijación de cuotas alimentarias para sus hijos; 70 aseguraron ser Madres Solteras (provenientes del tipo de unión libre), quienes asumen la jefatura del hogar sin el apoyo del padre de familia, viéndose obligadas a acudir a instancias legales para garantizar el cumplimiento de los derechos con que goza el menor.

Otra característica presente en el predominio de la familia extensa, es decir la familia nuclear o el hogar conformado por la pareja y los hijos, incrustado

en el seno materno o paterno, donde generalmente se presenta el traspaso de límites entre los dos subsistemas lo cual afecta la relación de pareja llevándola en muchos casos a la separación.

No obstante a esto, las parejas en la mayoría de los casos demostraron no saber manejar procesos de resolución de conflictos debido a la poca comunicación que existe entre estos, situación que desafortunadamente involucra a los hijos y deteriora los canales afectivos que deben existir hacia ellos. Durante los procesos conciliatorios utilizan un lenguaje poco verbal, caracterizado por Insinuaciones que dejan campo a la Intuición del compañero, quien muchas veces mal interpreta la situación y decide levantarse de la mesa de conciliación sin haber llegado a un acuerdo satisfactorio para las dos partes, olvidando el hecho de que el logro o no este acuerdo, beneficiará ó perjudicará solo a los menores involucrados en el proceso.

Los procesos conciliatorio se desarrollan en conjunto y con la colaboración de las familias usuarias del Centro de conciliación, a través de estos se busca ante todo aumentar la cooperación y por ende las demostraciones de afecto y cariño entre padres e hijos. No deben existir camisas de fuerza para imponer a un padre o a una madre las obligaciones parentales con un hijo menor o mayor de edad; el "DAR" debe nacer aun ante el carácter armonioso o no de una relación de pareja.

Los espacios de intervención entre padres e hijos deben construirse por encima de cualquier situación de conflicto familiar , el padre tiene derecho a gozar de su hijo y guiarlo en la tarea de la educación y también el deber de construir su bienestar, no solo a través del suministro de alimentos o satisfacción de necesidades básicas, sino también con la entrega continua de afecto y demostraciones permanentes de interés y respeto; especialmente en los casos donde se han presentado rupturas en el hogar y se rompen a su vez los canales de comunicación entre padres e hijos.

Es muy común encontrar en el centro de conciliación Universidad de Cartagena situaciones en las que el deterioro de las relaciones entre la pareja afecta en sobremanera la construcción de objetivos afines para la educación y bienestar de los hijos; por lo cual se ha convertido en una labor propia del trabajador social contribuir a la reconstrucción de estos objetivos educativos y a su vez de los valores en la familia teniendo como foco principal la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de los menores quienes deben gozar de todas las condiciones de bienestar para desarrollarse plenamente en el ámbito social en el cual habitan.

1.10. Características Generales del Servicio que Suministra la Institución Centro de Conciliación Facultad de Derecho y Ciencias Políticas Universidad de Cartagena.

1.10.1 Motivación del Personal Encargado de la Prestación del Servicio en la Institución

La motivación en una organización o institución es el deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible o de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de tareas que se le han asignado.

“En las organizaciones pueden presentarse dos tipos de motivaciones, una es la motivación negativa; cuando para el trabajador su labor dentro de la institución no es placentera, sino, el medio para lograr otros fines y tiene que ver con factores relacionados con el entorno de trabajo, y la motivación positiva cuando el trabajador realiza su labor a gusto y satisfecho con los beneficios que le suministra la institución”.¹

Partiendo de este enfoque, se puede decir que en la institución Centro de Conciliación Facultad de Derecho y Ciencias Políticas Universidad de C/gena

¹ MERLANO, Alberto. Programa de Desarrollo Gerencial (EAFIC). Motivación y productividad

existe una motivación negativa por parte del personal encargado del suministro de servicio a los usuarios, característica que emana de un conjunto de factores relacionados con el entorno de trabajo que no están permitiendo que los trabajadores de la institución se sientan a gusto con la labor que desempeñan al interior de esta. Entre estos factores se encuentran:

- Las inadecuadas condiciones físicas y ambientales del sitio de trabajo; el espacio con que cuentan no va acorde con las labores que se realizan al interior de la institución y mucho menos permite la libre delimitación del espacio personal de cada uno de ellos como trabajadores internos de la misma.
- No cuentan con todos los equipos técnicos necesarios para contrarrestar la demanda de la prestación del servicio que tiene la institución.
- La falta de reconocimiento del “ status” del cargo que ocupan dentro de la institución, lo cual puede generar un bajo nivel de optimización del desempeño laboral y por ende trastornos en el suministro y la calidad del servicio que prestan a la comunidad.
- El manejo inadecuado de relaciones interpersonales al interior de la institución; el asumir una postura inadecuada ante las diferencias personales que puedan existir entre ellos como miembros de la institución, ha generado un clima laboral confuso ya que este hecho no permite que exista claridad y precisión en la construcción de objetivos para el cumplimiento de los propósitos organizacionales con miras a su crecimiento y desarrollo hacia el futuro.
- El estilo de liderazgo que se ejerce en la institución: se ha observado que el liderazgo en esta institución no es ejercido en forma democrática, ni

participativa, ya que algunas veces es muy centralizado por la dirección, lo que ocasiona en primera instancia que los trabajadores de la institución no sean autónomos ni expresen sus ideas libremente por temor a no ser tenidos en cuenta; y en segunda instancia a la existencia de un clima laboral rígido y esquemático donde se manejan inadecuadamente las relaciones de autoridad.

1.10.2. Grado de Disponibilidad de los Asesores del Área de Derecho de Familia, Civil y Penal para Contribuir al Desarrollo de las Audiencias de Conciliación que se Celebran al Interior de la Institución.

La Institución Centro de Conciliación Facultad de Derecho y Ciencias Políticas Universidad de Cartagena cuenta con un grupo de profesionales especializados en diferentes áreas del Derecho, quienes en su calidad de asesores son los encargados de ejercer la labor de orientación para el pleno desarrollo de los procesos conciliatorios que se celebran al interior de este importante centro; no obstante, se han observado anomalías en relación con el grado de disponibilidad que tienen el grupo de asesores para contribuir al pleno desarrollo de las audiencias de conciliación, convirtiéndose este hecho en una debilidad para la institución en particular y de la Universidad de Cartagena en su facultad de Derecho y Ciencias Políticas en general.

1.10.3. Percepción del Personal Habilitado Académicamente para Efectuar las Conciliaciones al Interior del Centro de Conciliación (Estudiantes de V año de derecho)

La conciliación es una institución orientada a la solución de conflictos por medio de la cual el arreglo de las diferencias es fruto del avenimiento y la concordia de las partes; para su desarrollo se requiere la intervención directa de los interesados y la ayuda de un tercero neutral denominado "conciliador",

que debe poseer conocimientos en derecho y su función principal será administrar justicia actuando como director en la audiencia de conciliación.

La Institución Centro de Conciliación Universidad de Cartagena cuenta con un grupo de estudiantes de quinto año de Derecho, quienes en su calidad de conciliadores son los encargados de llevar a cabo las audiencias de conciliación en las diferentes áreas del derecho; no obstante a esto se han detectado una serie de debilidades que pueden llegar a generar un bajo nivel de optimización del desempeño del conciliador en las audiencias de conciliación, este conjunto de debilidades están relacionadas con los siguientes esquemas: puntualidad en el inicio de audiencias de conciliación desarrolladas en la institución y utilización adecuada de las pautas de orden existentes para el óptimo desarrollo de las audiencias de conciliación.

En cuanto a lo anterior se ha observado que los estudiantes en varias ocasiones no cumplen con puntualidad los horarios preestablecidos para el inicio de audiencias de conciliación realizadas al interior de este importante centro, hecho que provoca cierto malestar en las partes involucradas quienes en determinados casos al verse afectados por esta situación de desorden, asumen comportamientos irritables en contra de las personas encargadas de la prestación del servicio en la institución, lo cual a su vez contribuye a la permanencia de un clima de trabajo inadecuado para un desempeño laboral óptimo. Por otra parte y en relación al segundo esquema se puntualiza en la necesidad de enfatizar con profundidad a los alumnos conciliadores acerca de las pautas de orden existentes para el óptimo desarrollo de audiencias de conciliación, ya que en repetidas ocasiones este orden es cambiado o alterado causando trastornos en la conformación de un clima de confianza adecuado entre el alumno conciliador y las partes en conflicto y en fin, en la búsqueda del objetivo común que beneficiara a todos equitativamente .

1.10.4. Comprometimiento de las Partes para Cumplir Acuerdos pactados

Luego de llevar a cabo un proceso de observación en las audiencias de conciliación se encontró que existen dos tipos de usuarios: los que tienen un concepto errado del proceso conciliatorio y su finalidad, asumen una actitud de predisposición y deciden no firmar alguno o si lo firman no dan pie a su cumplimiento; y, aquellos que tienen nociones acerca del proceso conciliatorio, sus fines u objetivos y asumen entonces una actitud de plena disposición y voluntad ante la solución de la controversia presentada, pues consideran que a partir de su solución van a adquirir unos beneficios que van a subsanar una necesidad presentada. Lo anterior quiere decir que con base en el nivel de conocimiento que tienen los actores en conflicto sobre la conveniencia o no de llevar a cabo un proceso conciliatorio y de no llegar a las instancias judiciales donde se podría agudizar la situación, se observa su actitud y /o animo conciliatorio.

2. MARCO LEGAL

La conciliación es una institución orientada a la solución de los conflictos por medio de la cual el arreglo de las diferencias es fruto del avenimiento y la concordia de las partes; se desarrolla con la intervención directa de los interesados y la ayuda de un tercero neutral denominado conciliador, quien debe poseer conocimientos en derecho y estar capacitado en mecanismos alternativos de solución de conflictos, avalado por el ministerio de justicia y del derecho, cuya función principal es administrar justicia actuando como director dentro de la audiencia de conciliación y proponiendo formulas de arreglo a las partes.

El objetivo que subyace a través de la utilización de este mecanismo denominado conciliación, es el de convertir a los individuos involucrados en el proceso en partícipes y gestores de su destino, por este motivo hablar de conciliación es referirse a su vez al "arreglo entre las partes " teniendo en cuenta que en este acuerdo o arreglo se busca lograr equitativamente el beneficio de las dos partes que sostienen el conflicto, es decir: "El ganar-ganar", al llegar a este acuerdo las partes involucradas se evitan acudir a los estrados judiciales y diligenciar procesos jurídicos largos y costosos, claro esta que para lograr este acuerdo se necesita la voluntad y actitud conciliatoria de las partes que sostienen el conflicto.

LEY 640 DE 2001

"Por la cual se modifican normas relativas a la conciliación y se dictan otras disposiciones.

Capítulo II. de los Centros de Conciliación

Artículo 10. Creación de Centros de Conciliación.

Artículo 66. Las personas jurídicas sin ánimo de lucro y las entidades públicas podrán crear centros de conciliación, previa autorización del Ministerio de Justicia y del Derecho. Los centros de conciliación creados por entidades públicas no podrán conocer de asuntos de lo contencioso administrativo y sus servicios serán gratuitos.

Artículo 11. Centros de Conciliación en Consultorio Jurídico de Facultades de Derecho.

Los consultorios jurídicos de las facultades de derecho organizarán su propio centro de conciliación. Dichos centros de conciliación conocerán de todas aquellas materias a que se refiere el artículo 65 de la ley 446 de 1998, de acuerdo a las siguientes reglas:

1. Los estudiantes podrán actuar como conciliadores solo en los asuntos que por cuantía sean competencia de los consultorios jurídicos.
2. En los asuntos que superen la cuantía de competencia de los consultorios jurídicos, los estudiantes serán auxiliares de los abogados que actúen como conciliadores.
3. las conciliaciones realizadas en estos centros de conciliación deberán llevar la firma del director del mismo o del asesor del área sobre la cual se trate el tema a conciliar .
4. Cuando la conciliación se realice directamente el director o el asesor del área correspondiente no operara la limitante por cuantía de que trate el numeral 1 de este artículo. Con todo, estos centros no podrán conocer de asuntos contencioso administrativo.

Parágrafo 1º. Los egresados de las facultades de derecho que obtengan licencia provisional para el ejercicio de la profesión, podrán realizar su judicatura como abogados conciliadores en los centros de conciliación de los consultorios jurídicos.

Parágrafo 2º. A efecto de realizar su práctica en los consultorios jurídicos, los estudiantes de derecho deberán cumplir con una carga mínima en mecanismos alternativos de solución de conflictos. Con anterioridad a la misma deberán haber cursado y aprobado la capacitación respectiva de conformidad con los parámetros de capacitación avalados por el Ministerio de Justicia y del Derecho a que se refiere el artículo 91 de la ley 446 de 1998.

Artículo 13. Obligaciones de los Centros de Conciliación.

1. Establecer un reglamento que contenga:
 - a. Los requisitos exigidos por el gobierno nacional.
 - b. Las políticas y parámetros del centro que garanticen la calidad de la prestación del servicio y la idoneidad de sus conciliadores.
 - c. Un código interno de ética al que deberán someterse todos los conciliadores inscritos en la lista oficial de los centros que garantice la transparencia e imparcialidad del servicio.
 - d. Organizar un archivo de actas y constancias con el cumplimiento de los requisitos exigidos por el gobierno nacional.
 - e. Contar con una sede dotada de los elementos administrativos y técnicos necesarios para servir de apoyo al trámite conciliatorio.

- f. Organizar su propio programa de educación continuada en materia de mecanismos alternativos de solución de conflictos.
- g. Remitir al Ministerio de Justicia y del Derecho, en los meses de enero y julio, una relación del número de solicitudes radicadas, de las materias objeto de las controversias, del número de acuerdos conciliatorios y del número de audiencias realizadas en cada período.
- h. Registrar las actas que sean levantadas.

Capítulo III. de los Conciliadores

Artículo 5°. Calidades del Conciliador .

El conciliador que actúe en derecho deberá ser abogado titulado, salvo cuando se trate de conciliadores de centros de conciliación de consultorios jurídicos de las facultades de derecho y de los personeros municipales y de los notarios que no sean abogados titulados.

Los estudiantes de último año de Psicología, Trabajo Social, Psicopedagogía y Comunicación Social, podrán hacer sus prácticas en centros de conciliación y en las oficinas de las autoridades facultadas para conciliar, apoyando la labor del conciliador y el desarrollo de las audiencias. Para tal efecto celebraran convenios con las respectivas facultades y con las autoridades correspondientes.

La Trabajadora Social al ejercer su labor de apoyo en el proceso de conciliación asume una gran responsabilidad y es la de lograr la viabilidad del conflicto, mediante el análisis y la negociación; proceso en el cual las partes acceden a respetar incondicionalmente (el proceso mismo, el orden en que se tratarán los temas, la forma etc), de igual manera debe garantizar que todas las personas presentes tengan espacio para exponer sus opiniones, que las objeciones o comentarios se hagan de forma ordenada,

que las ideas para resolver el problema puedan ser aportadas por todos, y en definitiva que se garantice una distribución justa del tiempo y una comunicación efectiva, para llegar a una decisión que satisfaga a todos de manera equitativa.

Artículo 8º. Obligaciones del Conciliador.

1. Citar a las partes de conformidad con lo dispuesto en esta ley.
2. Hacer concurrir a quienes, en su criterio, deban asistir a la audiencia.
3. Ilustrar a los comparecientes sobre el objeto, alcance y límites de la conciliación.
4. Motivar a las partes para que presenten formulas de arreglo con base en los hechos tratados en la audiencia.
5. Formular propuestas de arreglo.
6. Levantar el acta de la audiencia de conciliación.
7. Registrar el acta de la audiencia de conciliación de conformidad con lo previsto en esta ley.

ESTATUTO DE MECANISMOS ALTERNATIVOS PARA LA SOLUCION DE CONFLICTOS. (Decreto 1818 de 1998)

Capitulo I. Conciliación en Materia de Familia.

Artículo 30. Podrá intentarse previamente a la iniciación del proceso judicial, o durante el tramite de este, la conciliación ante el defensor de familia competente, en los siguientes asuntos:

- a. La suspensión de la vida en común de los cónyuges.
- b. La custodia y el cuidado personal, visita y protección legal de menores.
- c. La fijación de cuota alimentaria.
- d. La separación de cuerpos del matrimonio civil o canónico.

- e. La separación de bienes y la liquidación de sociedades conyugales por causa distinta de la muerte de los cónyuges.
- f. Los procesos contenciosos sobre el régimen económico del matrimonio y derechos sucesorales.

CODIGO DEL MENOR (Adopción y alimentos; Decreto 2737 de 1989)

El Presidente de la República de Colombia en ejercicio de las facultades extraordinarias conferidas por la ley 56 de 1998 y oída la comisión asesora a que ella se refiere, Decreta:

De los Alimentos:

Artículo 133. Se entiende por alimentos todo lo que es indispensable para el sustento, habitación, vestido, asistencia medica, recreación, formación integral y educación o instrucción al menor. Los alimentos comprenden la obligación de proporcionar a la Madre los gastos de embarazo y parto.

Artículo 135. La mujer grávida podrá reclamar alimentos respecto del hijo que esta por nacer, del padre legitimo o del que haya reconocido la paternidad en el caso del hijo extramatrimonial.

Artículo 136. En caso de incumplimiento de la obligación alimentaría para con un menor, cualquiera de sus padres, sus parientes, el guardador o la persona que lo tenga bajo su cuidado, podrán provocar la conciliación ante el defensor de familia, los jueces competentes, el comisario de familia, o el inspector de los corregimientos de la residencia del menor, o estos de oficio. En la conciliación se determinara la cuantía de la obligación alimentaría, el lugar y forma de su cumplimiento, la persona a quien puede hacerse el pago, los descuentos saláries, sus garantías y demás aspectos que se estimen necesario.

Artículo 137. Si citada en dos oportunidades la persona señalada como obligada a suministrar alimentos al menor no compareciere, habiéndosele dado a conocer el contenido de la petición, o si fracasare la conciliación, el funcionario fijará prudencial y provisionalmente los alimentos.

Artículo 157. Los alimentos que se deben de acuerdo con este código se entienden concedidos hasta que el menor cumpla **18 años**.

Se hace la aclaración de que el padre tendrá obligaciones alimentaría con su hijo, siendo este mayor de edad si aun se encuentra estudiando.

Artículo 158. El derecho de pedir alimentos no puede transmitirse por causa de muerte, ni venderse o cederse de modo alguno, ni renunciarse. el que debe alimentos no puede oponer al demandante en compensación lo que el demandante le deba a él.

Artículo 159. No obstante lo dispuesto en el artículo precedente, las pensiones alimenticias atrasadas podrán renunciarse o compensarse y el derecho de demandarlas transmitirse por causa de muerte, venderse o cederse, con autorización judicial, sin perjuicio de la rescrición que compete alegar al deudor."²

² HENAO CARRASQUILLA, Oscar Eduardo. CODIGO DE PROCEDIMIENTO CIVIL SUPLEMENTO ADICIONAL. Santa Fe de Bogotá: Leyer, 2003.p. 433. 397. 364.

2.1. MARCO DE REFERENCIA TEORICO

2.1.1. Organización

Las organizaciones son consideradas instituciones formadas por seres humanos; son organismos vivos a los cuales solo se les pueden aplicar modelos "Biológicos" es decir, relacionados con la vida. Vida es movimiento, evolución, cambio. vivo es lo opuesto a lo inerte, lo vivo se auto-renueva, se adapta al medio ambiente, o de lo contrario muere.

SStephen Robbins, ha definido Las organizaciones de la siguiente manera: "son unidades sociales coordinadas de manera consciente, compuesta por 2 personas o más, que funcionan con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes"³

A partir de esta definición, las personas serian entonces el origen y la base del funcionamiento de toda organización, pues son estas tanto las que producen como las que reciben el servicio, de hay que sea tan importante que toda organización se preocupe y atienda las necesidades de su recurso humano, de tal forma que ambas partes logren los objetivos propuestos y se puedan sentir satisfechos y motivados a seguir elevando el nivel de rendimiento y competitividad de la empresa. Tal como lo han mencionado Werther y Davis; las organizaciones están integradas por personas y son estas quienes llevaran a cabo sus avances, sus logros y los errores de la misma.

Los individuos que pertenecen a una organización, se esmeran por cumplir las leyes y normas que rigen su funcionamiento y así mismo defender los intereses que poseen como sistema; el recurso humano de toda organización

³STEPHEN, Robbins. Comportamiento Organizacional, México. Editorial Prentice Hall. p.p. 3. 1994

siempre debe ser tenido en cuenta, siendo una tarea fundamental construir con su participación un **clima laboral** agradable, de confianza y cooperación, ya que, como es bien sabido este factor será determinante para la optimización de su desempeño laboral, con miras al crecimiento organizacional y su proyección hacia el futuro.

Según el autor Gómez Mejía, " En las organizaciones, el éxito depende cada vez mas de una gestión eficaz de los recursos humanos; porque el factor que hace que una empresa sea diferente ya sea en el sector publico o privado son las personas "4

Por eso es imprescindible que la estrategia general de la organización desde un comienzo este asociada a una estrategia de recurso humano, de tal manera que cualquier modificación en una se refleje en la otra. El departamento de recurso humano a su vez ejercerá un rol muy importante, al lograr que los gerentes o directores comprendan que con su compromiso y participación será posible obtener un compromiso frente a una estrategia positiva de recurso humano.

Las organizaciones deben darle prioridad a las estrategias de recurso humano, ya que de esta manera estarán preparadas para convertirse o mantenerse como organización de primera clase que prestan un buen servicio satisfaciendo a sus usuarios; en toda entidad, sea esta de carácter publico o privado se le debe dar importancia tanto al **cliente interno** como al **cliente externo** que hacen parte de su sistema, entendiendo **cliente interno** como aquellas personas que laboran en una organización y son los responsables de dar una buena imagen de la misma y el **cliente externo** como la persona que solicita los servicios de la organización, se acerca a ella demandando la solución de una problemática o para satisfacer alguna necesidad.

⁴ GOMEZ MEJIA, Luis. Gestión de Recursos Humanos. España: Editorial Prentice may. p.p 11 1999.

Con relación a lo anterior Gómez Mejía, hace la siguiente anotación; “La Calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con su trabajo, y el trato que reciban y consideren sea justo, influirá de manera importante en la productividad de la empresa, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia”.⁵

Por su parte, los individuos que hacen parte de las organizaciones, elaboran opiniones respecto de los elementos que constituyen su mundo mas inmediato, es decir, sus lugares de trabajo; en algunos casos pueden percibir la atmósfera en su grupo como amistosa u hostil y en otros, juzgar el comportamiento de sus jefes en relación al trato que les suministra ,el estilo de liderazgo que ejerce etc.

El **clima organizacional** es una de las categorías conceptuales que se utilizan para dar explicación a todos aquellos factores que influyen sobre las conductas individuales y grupales dentro del sistema organización; este es considerado como el resultado de las evaluaciones subjetivas que los miembros elaboran a partir de las condiciones reales de su ambiente de trabajo. En esta elaboración intervienen tres factores primordiales:

- a. Los factores personales tales como los motivos, percepciones y valores de los miembros.
- b. Las denominadas variables estructurales o condiciones objetivas tales como, las tecnologías asociadas con lo establecido en los roles organizacionales, los mecanismos de recompensa, sanciones y las relaciones formales de autoridad.
- c. Los individuos que pertenecen a una organización, se esmeran por cumplir las leyes y normas que rigen su funcionamiento y así mismo defender los intereses

⁵ Ibid. p.p. 22

La noción de clima organizacional es afectada por la manera en que los participantes visualizan su ambiente de trabajo a partir de su motivación y apreciaciones personales; desde este punto de vista se distinguen así los diferentes tipos de clima que existen:

- a. De acuerdo con el carácter de las relaciones de autoridad, el clima resulta rígido y esquemático, o por el contrario, flexible.
- b. Según la medida en que se comparten los propósitos organizacionales se puede apreciar un clima de identidad y adhesión o bien sea de diferencia y desvinculación.
- c. De acuerdo con la dirección sentida en los procesos de liderazgo puede distinguirse entre climas guiados por las metas de producción o bien participativos y orientados hacia las relaciones.
- d. De acuerdo con la actitud percibida en los restantes miembros del grupo y los mecanismos de alicientes o gratificaciones reconocidas en el trabajo, el clima puede ser definido como cooperativo o bien competitivo.
- e. Y por ultimo; según el grado en que se cubren las necesidades sociales y las expectativas psicológicas, un clima puede significar carencias y frustraciones o bien ser satisfaciente.

El personal que labora en una organización o institución, es decir, **el cliente interno**, tiene derecho a una excelente inducción, a ser informado sobre la organización, sus programas, objetivos, políticas y metas, tiene derecho a la participación en el desarrollo de su trabajo, a la comunicación adecuada y a su bienestar; por esto es tan indispensable crear las condiciones para construir un **clima laboral** adecuado, donde exista el respeto,

la comunicación, la cooperación, y, una **cultura corporativa** que induzca a los miembros de la institución a ser participes de su progreso con miras hacia el futuro.

2.1.1.1. La Cultura de Servicio en una Organización .

Según el autor Charles Garfield: "Para adquirir la reputación de las grandes empresas se requiere un compromiso constante con el servicio en toda la empresa. Ese tipo excepcional de compromiso solo se da dentro del contexto de una cultura corporativa que anteponga siempre el interés por los empleados y en la cual todos los miembros de la organización comparten el servicio, comenzando por los directivos"⁶.

La cultura de servicio ha sido definida como una serie de creencias y supuestos básicos compartidos por los miembros de la organización, que funcionan a nivel inconsciente y que definen la imagen que tiene la empresa de si misma y de su entorno.

Gómez Mejía⁷, ha clasificado los elementos claves de la cultura de servicio así :

- La estandarización observada en la conducta de los empleados cuando interactúan, tales como : el lenguaje utilizado y los rituales que rodean los actos de respeto.
- Las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, como por ejemplo la norma de "día bien trabajado, día bien pagado".
- La filosofía que guía la política de una empresa y/o clientes.
- Las reglas de juego para moverse en la empresa, lo que tiene que aprender un recién llegado para convertirse en un miembro aceptado.

⁶ GARFIELD, Charles. Los empleados son primero. México. Editorial Mc Graw Hill, p. P. 213-1992

⁷ GOMEZ MEJÍA, Luis. Gestión de Recursos Humanos. España Editorial Prentice Hall. p.25

entre los miembros de la institución y en fin en la vida corporativa. Calidad en otras palabras es el requisito para sobrevivir en los mercados de hoy. Institución que no tenga calidad desaparecerá " ⁸

El servicio de otro lado será la diferenciación competitiva de las instituciones u organizaciones. Este lo integran un conjunto de eventos o " momentos de verdad " en que interactúan el cliente interno con el externo y queda una sensación agradable o desagradable. Es en este evento " momento de verdad " cuando el cliente externo evalúa y juzga la organización y afirma si ha recibido o no un buen servicio .

Esta descripción permite afirmar que el servicio es la sensación que queda después de una interacción entre cliente interno y externo, momento en el cual el cliente juzga la calidad del servicio recibido y es aquí donde sabremos si la organización presta o no un excelente servicio. *Un mal servicio se presta solo, un buen servicio hay que diseñarlo y administrarlo.*

El servicio pertenece por tanto a ese grupo de productos simbólicos o intangibles que se hacen realidad a través de la relación cliente interno – externo, pero, a pesar de su carácter simbólico e intangible, las instituciones y organizaciones de hoy día tienen la tarea de diseñarlo y hacerlo realidad en una estrategia de servicio que las distinga y diferencie de las demás.

Lock y Smith hacen la siguiente anotación acerca del tema : " la calidad ha sido entendida como la **satisfacción de las expectativas del cliente**, esta parece ser una definición tan útil como cualquiera, dado que las expectativas del cliente, las entiende de manera clara y sin ambigüedades quien empieza a responder por ellas. Calidad es dar al cliente lo que desea hoy ,una y otra

⁸ SERNA GOMEZ, Humberto. Los Equipos de Mejoramiento Continuo, Una Estrategia para la Calidad y Excelencia en el Servicio. Universidad de los Andes. Bogota: Editorial Interlinea p.p. 11. 91

vez, y darle algo mejor mañana, es el grado de armonía entre expectativa y realidad o para decir esto en palabras mas sencillas: la correspondencia de lo que desea con lo que se consigue, la expectativa Vs la satisfacción de las necesidades”⁹.

T. Berry; hace el siguiente aporte al tema mención: “ la calidad no tiene relación alguna con lo brillante o resplandeciente que sea algo y mucho menos con su costo. El cliente que utiliza los servicios que presta una organización o institución tiene en mente ciertas necesidades y expectativas ; si el servicio satisface o sobrepasa sus expectativas una y otra vez, entonces en la mentalidad del cliente, hay un servicio de calidad”¹⁰.

En definitiva se puede afirmar que la calidad se relaciona con la percepción del cliente, los clientes comparan la experiencia del servicio con sus propias expectativas y se forman un juicio que rara vez es neutro, el servicio que presta una institución recibe la aprobación o el rechazo, por esto la definición básica de calidad debe ser satisfacer las necesidades del cliente y sus expectativas razonables. Calidad y servicio se integran así como las estrategias indispensables para enfrentar las condiciones cada vez mas cambiantes de la sociedad de hoy.

Ahora bien, así como la calidad y el servicio se consideran dos estrategias indispensables para conseguir la lealtad de los clientes externos, se deben crear estrategias que contribuyan a conseguir la lealtad de los clientes internos en términos de pertenencia, arraigo y compromiso participativo; por tal motivo para enfrentar los problemas de comunicación, participación, calidad y servicio, las organizaciones han desarrollado diferentes estrategias:

⁹ LOCK, Dennis y SMITH David. La Calidad Total, “Estrategias y Técnicas”. Bogotá. Editorial Legis. p.p. 2 1992.

¹⁰ BERRY, Thomas H. Como Gerenciar La Transformación hacia la calidad total. Bogotá. Editorial Kimpres Ltda. p.p. 2 1992.

- Para mejorar la comunicación interna se ha diseñado y desarrollado el programa de **“grupos primarios”**, esta ha sido la metodología mas comúnmente utilizada y cuando se ha puesto en marcha con el compromiso y disciplina de todos los miembros de la organización ha demostrado ser un sistema eficiente. De allí su generalización e importancia.
- Para estimular la participación de los miembros de la organización se han creado los equipos de trabajo **“ Task Forces”** o **grupos polifuncionales**. Esta estrategia es igualmente muy utilizada en el mundo empresarial produciendo excelentes resultados.
- para estimular la creatividad y participación de los colaboradores se ha venido implementando el **programa de sugerencias**, también con excelentes resultados.
- Para mejorar la calidad del trabajo y por ende el de la organización se han creado los **“círculos de calidad”** o **grupos de participación**, en estos, un grupo voluntario de colaboradores se comprometen a diseñar y realizar estrategias que se direccionarán hacia este fin en específico. Esta es considerada la estrategia de mayor credibilidad en el mundo empresarial.
- En las empresas de servicio han aparecido los **“círculos de servicio”**, como la metodología para alcanzar la calidad y excelencia en el servicio que prestan estas empresas. su fundamento son los **círculos de calidad** con las adaptaciones necesarias para las empresas de servicio.
- Y por ultimo, los **“ equipos de mejoramiento continuo ”** como una estrategia de comunicación corporativa, participación, calidad total, excelencia y calidad en el servicio.

2.1.1.2. Los Equipos de Mejoramiento Continuo como Estrategia para Alcanzar la Calidad del Servicio en una Organización. (EMC)

Como su nombre lo indica un **Equipo de Mejoramiento Continuo** es un conjunto de personas organizadas formalmente para lograr una comunicación eficiente, una información oportuna, un conocimiento de las políticas y programas de la organización al igual que el mantenimiento y mejora continua de la calidad del servicio que se presta a los clientes externos.

Según el autor Serna Gómez: “ los **Equipos De Mejoramiento Continuo** son un programa a través del cual un grupo de funcionarios de una organización o institución se reúnen para comunicarse alrededor de una tarea, transmitir información, analizar problemas de servicio y proponer mejoras y soluciones a su trabajo que conduzcan a consolidar la calidad total del servicio en la organización”¹¹

Los Equipos De Mejoramiento Continuo se consideran entonces una estrategia para canalizar el deseo de participación en el mejoramiento de los resultados y la imagen de todos los miembros de una organización, deben entenderse como: un programa articulado donde se requiere del compromiso total de la dirección y los trabajadores internos, una estrategia permanente y no una emoción transitoria, Exigen disciplina, constancia y seguimiento, sin estos elementos podría volverse uno de esos programas que se inicia con mucho impulso y luego desaparecen.

Con la implementación de Equipos De Mejoramiento Continuo se hace realidad la participación en el trabajo de cada colaborador, se estimula su compromiso y pertenencia; se logra la madurez organizacional; tiene que ser una estrategia de toda la institución, permanente y disciplinada, por tal motivo, al implementar la estrategia de equipos de mejoramiento continuo,

¹¹ SERNA GÓMEZ, Humberto. Los Equipos de Mejoramiento Continuo, una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Universidad de los Andes. Bogotá. Editorial interfínea p.p.16. 91

antes que todo, hay que educar a todos los miembros de la institución u organización en su manejo y ser consecuentes y constantes en su ejecución.

Se puede decir que el fin ultimo de la consolidación de estos equipos es " hacer crecer a la gente " debido a que el mejoramiento continuo implica no solo el mejoramiento del trabajo si no también el **desarrollo integral** de los individuos; se debe apuntar a la creación de un ambiente de trabajo adecuado en donde estos desarrollen sus potencialidades de productividad y creatividad, dentro de los principios de autogestión, participación, y ante todo un compromiso real de todos los miembros de la organización.

Un Equipo De Mejoramiento Continuo (EMC) lo integran:

- **Los miembros del grupo:** conjunto de funcionarios que se organizan para comunicarse alrededor de una tarea, transmitir información, analizar y detectar problemas de servicio mediante discusiones de grupo, dando soluciones a los mismos. Básicamente estos son sus objetivos y por esto orientan sus acciones hacia la consecución de sus logros, ya que no hay nada mas motivador y que impulse a las realizaciones que el hecho de ver resultados.
- **El líder:** este puede ser rotativo y es escogido de común acuerdo por los miembros del grupo, tiene derecho a expresar sus opiniones en pie de igualdad con los demás, es el encargado de coordinar y moderar las discusiones del grupo para que en todo momento exista armonía en la exposición de las ideas u opiniones. el líder es el representante del grupo ante la dirección de la empresa, orienta y coordina a los integrantes del grupo mediante una comunicación efectiva y permanente para el análisis de problemas.

- **Los facilitadores:** son personas que no pertenecen directamente al equipo de mejoramiento continuo, pero tienen una alta relación con este, pertenecen generalmente a la dirección de la organización. Son los encargados de armonizar las actividades de la organización con las actividades del equipo ya que el objetivo de las dos entidades es resolver los problemas que surgen en el ambiente laboral a través de la mutua colaboración. Su función principal es orientar técnica y metodológicamente a los miembros del Equipo cuando estos se han estancado por falta de información para ver con claridad La solución de un problema; los facilitadores no resuelven los problemas, son guías Para la solución cuando se recurre a ellos en caso de dificultad y muchas veces hacen de instructores, tarea a través de la cual estimulan la creatividad del personal para que descubra nuevos recursos y supere obstáculos.

Los Equipos De Mejoramiento Continuo cumplen las siguientes funciones:

a. Como medio formal de comunicación e información tanto descendente como ascendente:

- Difusión de misión y valores corporativos.
- Difusión de políticas, objetivos, programas y metas de la organización.
- Divulgación de planes y proyectos.
- Vehículo de sugerencias sobre iniciativa, solución de problemas, proyectos a emprender.

b. Como equipo de análisis y mejoramiento:

- Detecta problemas o defectos en cualquier parte del proceso de prestación del servicio.
- Analiza su incidencia y sus causas.
- Evalúa resultados.

2.1.1.2.1. Fases de Implantación de un Programa de Equipo de Mejoramiento Continuo

Cuando en una institución se desea implantar un programa de equipo mejoramiento continuo se deben tener en cuenta las siguientes fases:

- **Compromiso de la Alta Dirección:** El control de la calidad del servicio y del programa de equipos de mejoramiento continuo, corresponde a la alta dirección de la institución, estos deben ser los líderes naturales del programa, su éxito dependerá de su compromiso y de la pertenencia que estos tengan hacia el programa.

- **Diseño:** la puesta en marcha de un equipo de mejoramiento continuo se inicia con el diseño del mismo, en esta etapa se definen sus elementos. Todos los programas de equipos de mejoramiento continuo contemplan los mismos elementos fundamentales, pero sus estrategias y algunos de sus principios de funcionamiento dependen de la institución en particular, de su estilo de dirección y del clima laboral que existe. Durante esta etapa se debe:
 - a. Definir objetivos específicos del programa, lo que implica la determinación de expectativas sobre los equipos de mejoramiento continuo, se requiere una formulación clara de lo que se quiere cambiar o hacia que “estándares” de calidad en la prestación del servicio se desea llegar.
 - b. Escogencia de un grupo inicial de facilitadores.
 - c. Determinación inicial de indicadores para evaluar el programa.
 - d. Formación integral para facilitadores y miembros del grupo.
 - e. Determinación del sistema de divulgación e información.

- **DIVULGACIÓN Y MOTIVACIÓN:** la organización debe informar oportunamente sobre el programa de equipos de mejoramiento continuo, de esta manera involucrara todos los miembros de la organización en un programa de calidad total y excelencia en el servicio. Serán entre otros elementos de esta etapa: Conferencia de información y motivación, afiches, circulares, cursos de información y capacitación y videos educativos sobre el programa.

Pueden identificarse cuatro etapas para el desarrollo de un programa de mejoramiento continuo:

- **Etapa I Comunicación:** El primer problema que tiene que resolver una organización es el de la comunicación, por ello, la primera etapa de un programa de equipo de mejoramiento continuo debe ser lograr una comunicación eficiente entre los altos mandos y los trabajadores internos.
- **Etapa II Difusión Corporativa:** En una segunda etapa los equipos han de servir como vehículo para difundir políticas, programas, y proyectos de la organización, también debe ser aprovechada esta etapa para la capacitación en las herramientas de control de calidad y servicio.
- **Etapa III Mejoramiento Continuo de la Calidad en el Servicio:** Una vez que la organización ha aprendido la cultura de la comunicación y la participación, podrá iniciarse la fase del mejoramiento continuo. En esta etapa los miembros de la organización recibirán capacitación para el análisis y solución de problemas concretos de calidad y servicio; aquí el equipo de mejoramiento continuo se convierte en un circulo de calidad.
- **Etapa IV Monitoria de la Calidad en el Servicio:** Los equipos de mejoramiento continuo en esta etapa asumirán la monitoria de la calidad en el servicio, mediante la definición de indicadores de evaluación de la calidad del servicio suministrado, teniendo siempre presente la



retroalimentación del proceso con el fin que se hagan los mejores ajustes en forma oportuna.

Existen distintas herramientas que soportan el proceso para el análisis y solución de problemas al interior de los equipos de mejoramiento continuo, una de estas y la mas utilizada es la tormenta de ideas (Brainstorn – tormenta de cerebros). Esta es una dinámica que busca “ hacer fluir ideas ” en forma participativa para:

- Enunciar o identificar problemas.
- Determinar causas probables de un problema.
- Planear posibles estrategias o acciones de solución.

Busca proporcionar un clima en el cual los participantes se sienten invitados a “pensar en voz alta”, en un ambiente informal de mutuo respeto y lealtad. El procedimiento podría describirse así:

- a. Definición del problema o asunto objeto de análisis: los miembros del grupo hablen pro turnos, en un orden determinado, dan una idea sobre el problema o asunto cada vez sin entrar a calificar inmediatamente los aportes.
- b. Se hacen repetidas rondas hasta que todos pasen.
- c. Se discuten o amplían las ideas sugeridas para precisar su contenido y alcance.
- d. Se toma nota de todas las ideas, preferiblemente en un lugar visible.
- e. Se establecen mecanismos de consenso para la priorización de las ideas expuestas teniendo en cuenta su incidencia o urgencia.
- f. Luego de hacer todo esto el grupo tendrá una formulación de asuntos a tratar y un orden de prioridad para su estudio.

El objetivo final del Equipo De Mejoramiento Continuo es el “crecimiento” permanente de los miembros del equipo, el mantenimiento de un adecuado

clima laboral, la consolidación de una cultura corporativa y el mejoramiento continuo y permanente de la excelencia y calidad del servicio que se presta tanto al cliente externo como al cliente interno. Por este motivo es tan importante que los miembros del equipo al igual que los facilitadores; posean un conocimiento amplio acerca de técnicas de **trabajo en grupo**, esto con el objetivo de crear una conciencia colectiva de trabajo que permita la supervivencia del grupo y el alcance de los logros que se van proponiendo.

2. 2. Trabajo en Grupo

A través de los tiempos se ha entendido como grupo o grupo social, la existencia de dos o mas personas que se hallan en interacción durante un periodo apreciable que tienen dentro de una actividad u objeto común de marco de acción y ciertos valores compartidos, con una conciencia de pertenencia suficiente para despertar la identificación de grupo.

La vida en un grupo son una serie de situaciones y factores que al combinarse de determinada forma dan un resultado A, luego debemos interpretar esas situaciones para que sirvan como oportunidad de crecimiento al hombre y a la sociedad misma. Para lograr la evolución grupal, se debe promover el auto desarrollo integral y explotar las capacidades innatas de cada miembro, incentivándolos a que hagan parte de los procesos que imponen una necesidad sentida por todos, hay que reconocer que todos los grupos buscan su auto desarrollo, procurando hacer una identificación, reforzamiento, motivación y movilización de sus miembros.

El Autor Ossa, hace referencia al manejo de Equipos De Mejoramiento Continuo y señala algunos supuestos básicos en relación a la dinámica interna de trabajo de este tipo de grupos:

- "Deben tener un objetivo grupal plenamente aceptado por todos los miembros del equipo.
- relación periódica. Contacto continuo dentro de las labores diarias y las mismas reuniones del EMC.
- Identificación. El EMC antes de iniciar su trabajo en la mejora o solución del problema de área, se dan un nombre del cual se desprende toda filosofía y principios básicos del grupo".¹²

Una vez definidos estos supuestos básicos se definen algunas pautas que se deben seguir para que la reunión del equipo sea efectiva, entre estas:

- El líder debe hacer una preparación de la reunión donde consideren todos los puntos a tratar, los materiales a necesitar, el lugar y su ambientación.
- Al iniciar la reunión trate brevemente un tema de actualidad con el fin de descongelar el ambiente.
- Busque en todo momento la integración del grupo, ya sea haciendo preguntas, solicitando ayuda etc.
- Estimule siempre la participación, ya sea invitando a los miembros a participar o dando refuerzos positivos a quien lo hace.
- No permita que alguien se apodere de la palabra, desconociendo los aportes de los demás.
- Cuando vea al grupo distraído, desenfocado, haga una breve recopilación o resumen de lo que se esta tratando y lance algunas preguntas que usted como líder considere que ayuden al grupo.

¹² OSSA, Humberto. *Círculos de Calidad, Productividad y Desarrollo Humano*. Bogotá: Editorial Talleres de Publicaciones Edwins. p. p. 80 1990.

- Nunca tome decisiones por los demás, permita que todos den su propia opinión.
- No confunda el silencio y la apatía con el consenso. Aquel principio del “que calla otorga”, no es aplicable en esta filosofía, sobre todo cuando lo que se busca es la participación de todos.
- Permita a los que estén en desacuerdo o las minorías explicar sus opiniones.
- No acepte soluciones precipitadas o inmediatas, proponga la discusión de las mismas, invite a que el grupo genere otras ideas o alternativas.
- Elabore resúmenes y actas para que exista continuidad en las reuniones. Sea consciente del tiempo de los demás.
- Deje preguntas que sirvan de reflexión para la próxima reunión. Y antes de terminar la reunión haga un “Feed Back” o retroalimentación con el fin de corregir errores o vacíos que se presenten en la reunión (¿cómo me vi? ¿cómo me sentí? ¿cómo vi al líder?).¹³

Hay que tener en cuenta además todas las características que hacen que no exista un verdadero trabajo en equipo. Entre estas: el exagerado número de reuniones, la reunión de un grupo de personas donde solo habla una y las demás escuchan y donde todos hablan y nadie escucha, la pérdida de individualidad o personalidad, alguien hace una propuesta y nadie la apoya, se promueven discusiones que nunca terminan y se menosprecian las ideas u opiniones de los demás.

¹³ Ibid. p. p. 81

Igualmente, Son innumerables las dificultades por las que puede pasar un Equipo De Mejoramiento Continuo cuando se trata de consolidar un trabajo en grupo, mencionaremos unas de las mas comunes.

- Desconocimiento del tema, lo cual crea un gran temor en los participantes perdiendo interés por lo tratado.

- Falta de contacto humano, ya sea entre los miembros del grupo o entre estos y el líder.

- La falta de participación de los miembros del grupo. (de alguno o de todos)

- Y por ultimo, un ambiente pesado y molesto, el líder deberá conocer algunas dinámicas de grupo para romper el hielo.

El líder del EMC debe estar preparado para asumir todos estos retos, de su conocimiento, voluntad y entusiasmo dependerá en gran parte el alcance satisfactorio de los objetivos que el grupo se ha trazado desde su conformación, ningún miembro del grupo debe olvidar el valor intrínseco que existe en cada ser humano, "no somos poseedores de la verdad" por tanto es fundamental manejar unas excelentes **relaciones humanas** con todos los compañeros de trabajo, de tal forma que podamos integrar nuestro conocimiento con el de los y así de una manera colectiva crear uno mas completo.

2. 2. 1. Las Relaciones Humanas al Interior del Grupo

Una reflexión muy particular surge al hablar de este tema; y es lo verídico de aquello que dice que los individuos por lo general fracasan en un trabajo no

por falta de conocimiento, por incapacidad para aprender o progresar; generalmente fracasan por que no pueden ajustarse satisfactoriamente a los demás.

Las relaciones humanas han sido entendidas como: el arte de llevarse bien con los demás; entender, aceptar, respetar y tratarlos como seres humanos, darles reconocimiento y brindarles sentido de pertenencia. El ser humano desde pequeño empieza a experimentar una serie de necesidades básicas para su funcionamiento, entre estas tenemos:

1. **Necesidad de comunicarse con otros seres;** ningún ser humano seria capaz de vivir completamente solo, de igual forma en la vida laboral se hace necesaria la comunicación a fin de obtener y desarrollar unos objetivos comunes mediante las relaciones humanas.
2. **Necesidad de agrupación o asociación;** la participación del hombre en los distintos aspectos grupales hacen de el un ser social, capaz de adaptarse a unas leyes, normas, reglas, que le determinaran su comportamiento y a la vez le brindaran cierto status, es probable que juegue el papel de líder, miembro, entrenador etc. adquiriendo así un sentido de pertenencia.

Frases como "la unión hace la fuerza", la hemos venido escuchando siempre, y es esto lo que realmente logra un grupo de trabajo a través de la participación activa de cada uno de sus miembros; pero debemos entender que esa "unión" esta condicionada por las relaciones humanas o interpersonales que se dan al interior del grupo, si en este no existe el respeto, el entendimiento , la aceptación, la comprensión y la empatía entre sus miembros, dificilmente podrá el grupo funcionar y lograr los objetivos propuestos y probablemente llegarían a la desintegración. Estas son

básicamente las pautas básicas que mantienen un grupo unido, son aplicables no solo en la vida laboral , sino también, en la esfera de nuestra vida cotidiana.

Según La Autora Echavarría O, estas son algunas reglas de reflexión cuya práctica favorece el buen desarrollo y aprovechamiento de un grupo:

- Respetar a los compañeros como seres humanos.
- Comprenderlos e interesarse por ellos.
- Evitar al máximo interrumpir a quien habla.
- Dominar las reacciones agresivas, evitando llegar a ser descortés o irónico con los demás.
- Ser modesto en las discusiones de grupo y reconocer las razones de los otros.
- Y por último y como un aspecto primordial; tratar de conocer mejor a los miembros del grupo a fin de comprenderlos y adaptarse a las posibilidades de cada uno.

Como bien se ha expresado antes “ los Equipos De Mejoramiento Continuo son un grupo de personas que se unen y luchan por unos ideales y objetivos comunes”, de ahí radica la importancia de que en su interior sus miembros manejen unas excelentes relaciones interpersonales construidas sobre la base de una **comunicación efectiva** que les permita no solo comprenderse, sino también unificarse para alcanzar tales objetivos y metas comunes.

De lo dicho anteriormente, **La comunicación** ha sido entendida como la información y comprensión de una persona a otra a través de un canal, cuyo objetivo es efectuar un cambio de comportamiento, es la forma de llegar a otros con ideas, datos, pensamientos y valores o un puente o canal de significado entre los individuos con el propósito de compartir sus conocimientos y sentimientos; las instituciones u organizaciones no pueden

existir sin la comunicación, de hay el cuidado e importancia que cada individuo debe darle.

Con mucha frecuencia se presenta el caso en donde alguien del grupo desea exponer una idea o tema que por obvias razones es motivo de interés y otra persona habla al mismo tiempo con el fin de llamar la atención de los demás; es aquí donde el líder del grupo debe estar muy atento para que esto no suceda, pues de lo contrario nadie entendería nada y la reunión sería verdaderamente improductiva lo que traería como consecuencia la desmotivación en los individuos para seguir participando en el grupo.

El líder del grupo tiene una mayor responsabilidad en el manejo de la comunicación en su interior y fuera de el, pero cuando se esta trabajando en equipo se deben saber llevar también aquellos casos en los que una sola persona quiere hablar sin darle participación a las otras, situación que se vuelve monótona ya que todas las personas tienen muchas ideas que aportar para beneficio del grupo, pues este es la suma de todos sus integrantes, además el tiempo tiene un valor inestimable ya que las reuniones son la base para el desarrollo y crecimiento tanto del grupo en general como de sus miembros en particular y es por esto que se debe velar por el buen aprovechamiento de la misma.

La comunicación es la vida de cualquier grupo y en especial de un Equipo De Mejoramiento Continuo, es quien va a marcar en definitiva la pauta para el aprendizaje, conocimiento y aprovechamiento, por esto debe tenerse sumo cuidado cuando en el grupo se trata un tema determinado ya que este debe ser entendido por todos con el fin de avanzar rápidamente y encontrar fácilmente la solución del problema que se esta estudiando. El silencio, también parte de la comunicación, debe ser interpretado y analizado por el líder con el fin de entrar a despejar dudas, inquietudes, suposiciones y sentimientos; que en un momento determinado pueden afectar el desarrollo y crecimiento del grupo.

En definitiva todos los seres humanos desean en mayor o menor grado ser escuchados por los demás y el derecho de participar debe proporcionarse en igualdad para todos; de esta manera se esta construyendo conocimiento, por que cuando las ideas son aportadas por todos además de encontrar el camino mas fácil para la solución de cualquier problema que se presente, se están incrementando los índices de **motivación** de cada uno de los participantes, quienes entenderán la importancia de lo que piensan y dicen cuando comiencen a ver los resultados del proceso.

2. 2. 2. La Motivación en el Grupo

Como ya se ha mencionado anteriormente, la motivación es considerada un factor básico para lograr la administración participativa, por tanto se considera importante hacer claridad sobre ella. Esta, ha sido entendida como; la razón que explica la actuación de un individuo o grupo social y que tiene como consecuencia la satisfacción de diferentes tipos de necesidades tanto individuales como grupales; cuando el individuo se siente motivado se hace mas fácil su integración al grupo y por tanto su participación en las decisiones que deban ser tomadas con el fin de solucionar una situación problema, esto traerá como consecuencia un incremento de la productividad representada en un aumento de la optimización laboral ya que las actividades serán desarrolladas en una forma mas placentera apuntando siempre hacia el logro de los objetivos colectivos.

Existen diferentes teorías sobre la motivación, entre estas se destaca la de Abraham Maslow, quien analizo las necesidades humanas ubicándolas en diferentes niveles de jerarquía, partiendo de las necesidades primarias hasta llegar a las necesidades de autorrealización. Estas ultimas están satisfechas, al darse factores motivacionales. Dentro de esta jerarquía encontramos:

- **Necesidades fisiológicas:** son aquellas que tiene el hombre y de cuya satisfacción depende su supervivencia y bienestar como son; hambre, sed, sexo, descanso, actividad, excreción y temperatura normal del cuerpo.
- **Necesidades de seguridad:** son aquellas que el individuo requiere para lograr estabilidad tanto en su parte física como en su parte psicológica; entre estas se incluyen ; la estabilidad, el empleo, la protección personal, preparación para el futuro, justicia, comodidad, auto preservación y protección.
- **Necesidades sociales:** se parte del principio que el hombre necesita convivir con un grupo y ser aceptado por este, el punto de partida es el grupo familiar, y, a medida que el individuo crece, requiere de otros grupos diferentes; en el medio laboral al igual, es importante que el individuo sea conciente y se acomode a su grupo de trabajo, y este a su vez lo acepte como integrante.
- **Necesidades de ego:** cuando el individuo logra pertenecer al grupo y ser aceptado por este, busca satisfacer su ego tratando de lograr una ubicación destacada dentro de el lógicamente. Esto se logra cuando las necesidades inferiores han sido resueltas y el individuo se encuentra física y psicológicamente dispuesto para enfrentar el reto que significa el trabajo en grupo.
- **Necesidades de autorrealización:** cuando el individuo ha superado todas las etapas anteriores, Comienza a volver realidad sus aspiraciones y a sentirse útil a la sociedad en que vive y en particular a la institución en que labora, dejara de convertirse en el individuo maquina para convertirse en el verdadero ser humano, es aquí donde aparece la verdadera motivación acompañada de un tanto de creatividad. son necesidades de autorrealización: el desarrollo, la auto expresión, el uso potencial de las habilidades personales, los logros y la creatividad.

Ahora bien, para que una organización pueda emprender políticas de administración participativa es necesario que disponga de los medios para resolver las necesidades básicas de sus trabajadores, tales como: salarios acorde con el trabajo realizado y unas políticas definidas en cuanto a salud, recreación, capacitación laboral y seguridad ocupacional, entre otras. La motivación en una organización será perdurable siempre y cuando la dirección se preocupe por entrenar a cada uno de sus miembros como líderes competentes, capaces de mantener una comunicación activa y ordenada, entregando, recibiendo y canalizando la información necesaria para la prestación de un servicio útil a la comunidad y que ante todo velen por el crecimiento del grupo y su proyección hacia el futuro.

La motivación es concebida además como una auto estimulación a ser mejores, ya que cuando los individuos se sienten motivados comienzan a pensar, actuar y sentir en función de los objetivos que garantizaran su calidad de vida, es decir, a satisfacer sus necesidades con valor, interés, decisión y armonía, aprovechando las oportunidades que el entorno les brinda para ser útiles, la necesidad superior de autorrealización está muy dentro de uno mismo y consiste simplemente en alcanzar la totalidad de nuestro propio potencial.

Por otra parte, según el autor Merlano A; en las organizaciones pueden existir dos tipos de motivaciones, la **motivación negativa** que aparece cuando para el trabajador su labor no es placentera dentro de la organización, sino el medio para lograr otros fines, como por ejemplo: generar ingresos para sobrevivir. Los factores que hacen que los empleados se desmotiven están relacionados con el entorno de trabajo y son los siguientes:

- "Las inadecuadas condiciones físicas y ambientales del sitio de trabajo.
- Las relaciones interpersonales desagradables con los superiores o con los compañeros.
- Falta de reconocimiento del "status" del cargo dentro de la organización.
- La baja calidad técnica de la supervisión.
- La existencia de un liderazgo auto crático, donde no son tomadas en cuenta los comentarios, opiniones y pensamientos del cliente interno y externo.

Y, la **motivación positiva** que aparece cuando los trabajadores de una organización perciben en forma positiva su trabajo y por ende se preocupan por entregar lo mejor de si mismos cada día contribuyendo así al progreso de la organización, los factores que hacen que los individuos perciban su trabajo de forma positiva son los siguientes:

- Vocación y actitud hacia el trabajo que se desarrolla.
- Trabajo creativo que permita experimentar la sensación de reto, obtener el reconocimiento de los demás y crecer profesionalmente mediante la adquisición de nuevos conocimientos y el desarrollo de nuevas habilidades.
- Oportunidad de aumentar la autoridad y la responsabilidad dentro del mismo cargo o en otros cargos de la empresa.
- La existencia de un liderazgo participativo donde todos son tomados en cuenta y las ideas, opiniones y comentarios del cliente interno y externo son importantes para el buen desarrollo de la organización".¹⁵

Es importante destacar que en los equipos de mejoramiento continuo se debe propender por lograr que el individuo obtenga las necesidades de las

¹⁵ MERLANO, Alberto. Programa de Desarrollo Gerencial (EAFIT) Motivación y Productividad. p.p.8

escalas superiores descritas por Maslow, ya que estas propician la participación activa de todos sus miembros para que su trabajo se vuelva interesante y a la vez estimulante, dándole la oportunidad de realizar labores significativas, obteniendo un reconocimiento; ya que no hay nada más placentero para los seres humanos que sentir que su trabajo además de alcanzar sus expectativas y las de sus superiores, también tiene el verdadero reconocimiento que se merece.

Muy ligado a este tema de la motivación, se encuentra el **liderazgo**, que en el servicio significa algo más que simplemente atender las necesidades del cliente con eficiencia y competencia; también significa ir más allá de las fronteras entre cliente externo e interno para lograr el cambio y cumplir sus expectativas. Muchas veces el liderazgo en una organización no es ejercido en forma democrática, ni participativa ya que es muy centralizado por los altos mandos lo que ocasiona muchas veces que el cliente interno (trabajadores) no sienta libertad para expresar sus ideas libremente y esto obviamente conduce a su desmotivación.

2.2.3. El Liderazgo en el Grupo

Según Los Autores Huse y Bowditch: “el liderazgo es el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para cambiarlos en orden a alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o grupales”¹⁶. según esta definición el liderazgo se entiende como el esfuerzo que un individuo o grupo efectúa sobre otros individuos o grupos con el objeto de canalizar sus acciones hacia el logro de objetivos que puedan beneficiar a un individuo en particular, un grupo o una comunidad, no es más que el reconocimiento de una serie de atributos inherentes al ser humano que canalizados mediante criterios previamente establecidos llevan a las personas o grupos a luchar por el logro de los objetivos propuestos.

¹⁶ HUSE, Edgar y JAMES Bowdith. El Comportamiento Humano en la Organización. México: Editorial Fondo Educativo Interamericano. p.p. 132 1979.

Uno de los principales teóricos sobre el liderazgo fue, Douglas Mc Gregor, quien plantea dos estilos de liderazgo; el autoritario o de teoría x y el igualitario o de teoría y:

Teoría X

- Se basa en el poder coercitivo, utilizando el aspecto económico.
- Considera al hombre perezoso por naturaleza.
- Siempre que pueda el hombre evita el trabajo y por esto tiene que ser obligado a trabajar.
- El ser humano no asume responsabilidades y prefiere que lo dirijan..
- Es un ser mediocre.
- El líder mantiene un control estricto mediante rígidos principios de autoridad.

Teoría Y

Se basa en el concepto de autorrealización de Maslow:

- El trabajo es agradable al hombre.
- Los seres humanos trabajan con responsabilidad si tienen la oportunidad de satisfacer sus necesidades paralelamente al logro de los objetivos organizacionales.
- El hombre puede dirigirse y controlarse a si mismo.
- La creatividad es un atributo propio de la mayoría de los hombres.
- Las potencialidades del hombre se utilizan parcialmente frente a los conceptos anteriores; el líder opta por la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones, busca incrementar el interés por la organización, delega la realización de trabajos de cierta complejidad y propende por una mejora sustancial de las comunicaciones.

En el primer modelo los miembros de la organización responden con apatía, falta de iniciativa, inseguridad, solo responden a una motivación económica; en el segundo modelo por el contrario los miembros de la organización responden con creatividad, seguridad, participación en las gestiones organizacionales, buscando la integración y fomentando el auto control. Las acciones que se llevan a cabo no nacen de la imposición, si no del compromiso de todos en sacar adelante una decisión que generalmente es adoptada en un ambiente democrático.

El proceso de un líder en un EMC se inicia con la preparación de este miembro en técnicas de liderazgo, y ante todo, debe ajustarse a un perfil previamente establecido, el cual incluye las siguientes cualidades:

- **Habilidades Humanas:** exige un buen manejo de las comunicaciones y facilidad para relacionarse; dinamismo, lealtad, personalidad bien definida, seguridad en si mismo y capacidad para asumir compromisos.
- **Habilidades Técnicas:** implica un conocimiento amplio de los trabajos que se llevan a cabo en el área en el cual cada miembro se desempeña, aptitudes para la docencia, capacidad para dirigir grupos y motivar hacia la tarea.
- **Habilidades Conceptuales:** referidas a la capacidad de análisis, creatividad, proyección y visión integral de la organización, elementos indispensables para el buen ejercicio del liderazgo.

Rua Arango hace la siguiente anotación en relación a las fases del proceso de adaptación de líder en el equipo, estas son:

1. **“Ubicación:** es una etapa de reconocimiento del terreno sobre el cual tiene que moverse el futuro líder, se acerca paulatinamente a las

personas y busca ser aceptado sin mayores contratiempos por cada uno de ellos.

2. **Aprendizaje:** descifrar la personalidad de cada individuo, sus necesidades y expectativas, las relaciones existentes en los diferentes miembros es el elemento clave para influir en ellos.
3. **Identificación:** a partir de esta etapa el líder comienza a perfilarse como tal y sus actuaciones comienzan a insinuar un dominio sutil sobre algunos miembros del grupo.
4. **Posicionamiento:** es en este punto del proceso cuando el líder es reconocido abiertamente, su influencia sobre el grupo es tan manifiesta que se le nombra como coordinador y guía de muchas de las actividades que emprenderán los futuros miembros del equipo.
5. **Apoyo:** el trabajo del líder exige un apoyo incondicional en relación al control de la disciplina, asignación y cumplimiento de tareas por parte de los miembros del grupo y muchas otras funciones necesarias para mantener el dinamismo grupal.
6. **Consolidación:** existen lideres de un día y lideres con mayor continuidad, para que el grupo marche sin contratiempos, se requiere de un líder cuya permanencia este asegurada por un periodo mas o menos largo de tiempo y esto solo se puede garantizar si el líder responde efectivamente a su papel, en la medida en que no se desvíe del estilo democrático y mantenga las riendas de la dirección acordes con las normas establecidas.

7. **Utilización de recursos:** el EMC exige un líder creativo, que acuda a cuanta fuente de recursos este en posibilidad de aprovechar; este debe ser el primer proveedor de recursos necesarios para realizar un buen trabajo.

8. **Desarrollo de su potencial:** la esencia de un líder eficaz radica en la forma como su grupo responde a cada una de sus orientaciones y sugerencias, esta actitud se convierte en el principal estímulo para que el líder despliegue todo su potencial creativo y su voluntad plena al servicio de los intereses colectivos y al logro del desarrollo integral de los miembros del grupo".¹⁷

Un verdadero líder de un grupo, debe poseer una firme convicción en el sistema, u interés debe ser constante y profundo ya que su desempeño influirá

decisivamente en la moral de los miembros del grupo, por tanto, no debe permitir que el "desgano" prospere, esto llevara al grupo a su destrucción. Entusiasmo, flexibilidad, paciencia en el abordaje de problemas y situaciones confusas son cualidades de un verdadero líder. Pero para cumplir adecuadamente con su labor además de todo lo anterior, debe saber: preparar adecuadamente las reuniones del grupo, sintetizar (lo que permitirá tomar las decisiones acertadas para contrarrestar la situación problema), administrar el tiempo equitativamente de tal manera que todos los integrantes puedan aportar sus ideas o pensamientos y a su vez fomentar la participación activa de todos.

A manera de conclusión se puede decir que el líder fundamentalmente debe preocuparse por lo siguiente:

- proporcionar un apoyo sincero al grupo.

¹⁷ RUA ARANGO, Ignacio. *Círculos de Calidad, Productividad y Desarrollo Humano*. Bogotá: Talleres de Publicación Edwins. p.p. 115 1990.

- Orientar el grupo hacia la búsqueda de soluciones creativas a los problemas existentes.
- Guiar las actividades con el mas amplio sentido democrático.
- Darle participación a todos los miembros.
- Y por ultimo, difundir el concepto de calidad total en la organización.

El ejercicio del liderazgo en los equipos de mejoramiento continuo (EMC), debe convertirse en el constante generador de cambio que requiere la aplicación de la administración participativa en la organización, claro esta, que con la participación de todos se logrará el alcance de los objetivos propuestos en el menor tiempo posible.

Por otra parte, es importante que el líder tenga un conocimiento amplio en lo que respecta al **manejo y resolución de conflictos**, ya que estos pueden aparecer en ocasiones por la competencia que se da entre los miembros del grupo y no deben ser vistos como negativos por que generalmente son generadores de la dinámica grupal, también es cierto que si el líder no esta pendiente de su control y no adopta una posición conciliatoria que logre dirimirlos sacando provecho de cada situación. pueden ocasionarse mucha dificultades en detrimento de las buenas relaciones que deben existir en el interior del grupo.

2.2.4. El Conflicto en el Grupo

En el manejo de situaciones personales, entre individuos o entre grupos, es muy común encontrar desacuerdos o situaciones de oposición. El proceso de introducir en una organización un programa de Equipos De Mejoramiento Continuo no es ajeno a la presentación de situaciones de oposición , situaciones que reciben comúnmente el nombre de conflictos.

Se entiende por conflicto “ el proceso social en que dos o mas individuos, grupos u organizaciones tienen intereses opuestos de tal manera que la

acción de uno de los polos de la relación obstaculiza la actuación del otro en terminos de los objetivos que se han propuesto, las acciones previstas y los resultados esperados”¹⁸.

El conflicto por su parte debe entenderse a partir de los siguientes componentes:

- a. El conflicto incluye intereses opuestos entre individuos o grupos.
- b. Estos intereses opuestos deben ser reconocidos como tales para que exista un conflicto.
- c. El conflicto involucra la creencia , por parte de los involucrados, de que sus componentes obstaculizan sus intereses.
- d. El conflicto es un proceso: surge de relaciones existentes entre individuos o grupos y refleja sus interacciones anteriores y el contexto en que se dieron.
- e. El conflicto implica acciones de una o ambas partes que de hecho obstaculizan los objetivos de la otra.

Hay aspectos que hacen que los conflictos sean vistos como positivos o como negativos, por ejemplo; en el proceso de toma de decisiones la existencia de estos ayuda a obtener una mejor selección de alternativas, de igual manera, la existencia de situaciones de conflicto puede ser un indicativo de la necesidad de hacer ajustes en los procesos de comportamiento humano, pero un conflicto intenso interpersonal entre dos miembros de un

¹⁸ Comisión de Conciliación Nacional, Defensoría del Pueblo. Prevención y Negociación Pacífica de Conflictos, Programa de Pedagogía de la Tolerancia hacia la Estructuración de una Política Permanente de Paz. Gobernación de Antioquia. p.p 18.

grupo también puede conducir a tener percepciones con desviaciones grandes de la realidad lo que obstaculizaría cualquier intento para tomar una decisión en colectividad.

Muchos consideran el conflicto como algo no deseable ya que rompe la rutina de la organización y la coloca en una situación de cambio, no siempre aceptada por todos; la presencia de situaciones de conflicto en un sistema es un indicativo del estado de salud interna de este, estas situaciones deben ser manejadas, no ser escondidas para evitar enfrentarlas ya que de seguro traerán un sinnúmero de ventajas que permitirán no solo el crecimiento de la organización, si no, también su proyección hacia el futuro.

En este ámbito; existen siete elementos para negociar conflictos (Metodología de la Universidad de Harvard) que cuando son tomados en cuenta con el mayor respeto dan excelentes resultados , pero, si estos son obviados el proceso perderá su contenido, saliendo a relucir alegatos y discusiones incontrolables.

2.2.4.1. Elementos Para Negociar Conflictos

- **“La comunicación:** es necesaria e importante por que nos permite identificar los intereses de los otros, aclarar los nuestros y comprender los deseos, expectativas y temores que sentimos en las relaciones con los demás y es el elemento fundamental en la solución de nuestros problemas y diferencias.
- **Relación:** es un patrón de comportamiento a través del cual las personas manejan sus diferencias; algunos pueden tratar sus diferencias a través de la lucha armada, otros mediante la negociación dura y hostil, mientras otros a través de resolución de problemas en forma cooperativa.

El propósito ideal es establecer una buena relación en donde se pueda manejar cualquier problema que surja entre las personas.

- **Intereses:** los intereses son todos aquellos que motivan a las partes a negociar. las personas que participan en una mesa de negociación, es decir que van a analizar un problema para resolverlo mediante una buena decisión , colocan los **intereses** como elementos que quieren o pretenden satisfacer, las partes siempre asumen **posiciones** opuestas y detrás de ellas se encuentran necesidades, inquietudes, esperanzas, deseos y temores, es decir sus intereses.

Diferencia entre intereses y posiciones:

a. Intereses:

- Responden a la pregunta: ¿ por que? ¿para que?.
- Son las necesidades, deseos, inquietudes y temores de cada una de las partes.
- Facilitan la solución creativa de problemas.
- Ayudan a idear soluciones que satisfacen a ambas partes.

b. Posiciones:

- responden a la pregunta ¿qué?.
- Cubierta de los intereses.
- Dificultan el proceso de negociación.
- Inhiben la capacidad de resolver un problema.

- **Opciones:** las opciones son las diferentes posibilidades y formas en que las partes puedan llegar a un acuerdo para solucionar un conflicto. Las opciones están dentro de la mesa de discusión, actuando bajo la idea de que existen posibles acuerdos que benefician a todas las partes. Estas

requieren de un alto grado de creatividad para encontrar precisamente esas opciones que brindan oportunidades para todos.

- **Legitimidad:** la legitimidad en el análisis de un problema es establecer lo que es justo para los intereses que defienden las personas; para que se de su cumplimiento hay que tener en cuenta ser objetivo; mirar los hechos desde el punto de vista de los intereses compartidos, favorecer la negociación sin aplastar al otro con tramas y engaños, manejar con equidad y justicia los acuerdos, tener presente lo que a cada parte le parece justo, ser firmes y flexibles y respetar lo pactado en el acuerdo.
- **Alternativas:** las alternativas son las posibilidades, salidas o conjunto de acciones que una u otra parte pueden practicar por cuenta propia después de retirarse de la mesa de negociación. Sus principales características son:
 - Satisfacer los intereses por fuera de la mesa de negociación.
 - Proteger a las partes de malos resultados.
 - Últimas cartas que juegan las personas, deben tenerse a la mano como un recurso necesario.
 - Acciones que se practican por cuenta propia, sino hay un acuerdo entre las dos partes.
- **Compromisos:** por ultimo los compromisos; son planteamientos verbales o escritos que especifican acuerdos. Estos se establecen una vez se logran los acuerdos mismos, los intereses entre las partes se han clarificado, se han evaluado todas las opciones y la legitimidad de las mismas es aceptada. Los compromisos solo se deben realizar al final del proceso de análisis del problema, es decir, de la negociación y cuando las partes están completamente de acuerdo.

En definitiva, los conflictos constituyen parte sustancial de la vida de cada ser humano, lejos de ser considerados como algo negativo deben ser vistos como la oportunidad que este tiene para confrontar sus ideas, pensamientos y sentimientos con todos aquellos que hacen parte de su mundo exterior, y así, en ese ejercicio de la confrontación no solo aprender de los otros, sino, enriquecer junto a ellos el conocimiento.

Como bien lo han mencionado las autoras Pardo Martínez y Arteaga Urquijo, "el trabajador social al vincularse laboralmente a una entidad pública o privada, productiva o de servicios, inicia su gestión partiendo de un claro conocimiento de las normas, procedimientos y códigos de comunicación interno que la rigen y diferencian de las demás entidades, dicho en una frase: identifica la cultura de la planeación del bienestar social para el desarrollo del talento humano".¹⁹

En este sentido el trabajador social debe apropiarse de un bagaje de referentes teóricos, conceptuales y legales que posibiliten una integración en los programas que se desarrollen internamente en la organización, en cuyo objetivo general siempre debe primar el mejoramiento no solo de la calidad de vida de sus miembros, sino también de la calidad del trabajo realizado, del servicio prestado, como un puente de conexión hacia la satisfacción de las necesidades del cliente externo o usuario del servicio, también objeto de nuestro interés.

Por tanto se convierte en una labor del trabajador social, propiciar espacios de intervención a través de la formulación de propuestas compensatorias a las problemáticas presentadas al interior de una organización o institución en el cual desarrolla su quehacer profesional, teniendo en cuenta que cuando se pretende educar a los individuos para la creación de una cultura de servicio, se debe partir del hecho: que el hombre transforma la naturaleza

¹⁹ PARDO MARTINEZ, Luz Patricia y ARTEAGA URQUIJO, Patricia. Gestión Social del Talento Humano. Santa fe de Bogota: Editorial Antropus LTDA. P.P 50 2002

en bienes y servicios, así como también, transforma sus relaciones consigo mismo y con los demás, el nunca deberá ser visualizado como un ente aislado, sino, como un individuo que hace parte integra de un sistema.

De hay, que cada vez que como trabajadores sociales, emprendamos la difícil y comprometida tarea del diseño y ejecución de un proyecto al interior de una organización o institución sea esta de carácter publico o privado estamos contribuyendo no solo al desarrollo organizacional, si no también, al crecimiento personal de sus miembros y su proyección con éxito hacia al futuro.



3.1 PRESENTACIÓN

La calidad y el servicio son dos componentes indispensables para la vida de toda Organización o Institución, la calidad como una condición de Sobre vivencia, Organizacional,, entendida como el cumplimiento de estándares que aseguren la satisfacción del cliente externo; y el servicio, integrado por el conjunto de eventos "momentos de verdad". En que interactivo el cliente interno (trabajadores de la institución) y el cliente externo (usuario); Interacción de la cual puede quedar una sensación agradable o desagradable y de donde se deduce si la Institución presta o no excelentes servicios. El servicio pertenece por lo tanto a ese género de productos simbólicos ó intangibles que se hacen realidad a partir de esta relación (clientes internos - externo) claro está que a pesar del carácter simbólico del servicio las organizaciones de instituciones de hoy en día tiene que asumir el reto de diseñarlo y hacerlo realidad en una estrategia de servicio que las distinga y diferencia de las demás.

Este proyecto de Gestión surge a partir del desarrollo de una experiencia de año social en una Institución gubernamental, a través de su diseño e implementación Se pretende mostrar el conjunto de estrategias que se crearon con el fin de contribuir a mantener elevado el nivel de satisfacción del cliente externo (usuario) con el servicio que presta la Institución Centro de Conciliación Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de Cartagena, estos últimos representados por el conjunto de personas que diariamente acuden al Centro de Conciliación demandado la solución de una problemática presentada o especialmente en busca de orientación

profesional gratuita para la puesta en marcha de procesos legales, pertenecientes al área de Derecho de familia, civil, penal o comercial, que no pueden ser costeados por ellos mismos debido a que por lo general son de escasos recursos económicos pertenecientes a los estratos 1 y 2 de la ciudad de la ciudad de Cartagena.

Por otra parte con la implementación de este programa (PCS), Se busca que los trabajadores de esta Institución, quienes representarían en este caso al cliente interno, se sientan motivados a participar en su desarrollo y funcionamiento ofreciendo un buen servicio al usuario, teniendo en cuenta que para optimizar su desempeño laboral es indispensable crear las condiciones para la construcción de un clima de equipo y colaboración entre estos y sus instancias directivas, debido a que la calidad de los trabajadores de una Institución, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con su trabajo influye de manera importante en la productividad de la Institución, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia. Con la participación y el compromiso de los trabajadores de esta Institución se podrán lograr los objetivos propuestos con la implementación de este programa por lo tanto se requiere antes que todo su lealtad y compromiso con miras a lograr que la calidad del servicio que llegue al cliente externo (usuarios del servicio) alcance su máximo grado de satisfacción.



3.2 JUSTIFICACIÓN

Como es bien sabido “el origen y la base del funcionamiento de toda organización son las personas”, debido a son estas tato las que producen como las que reciben el servicio; esto quiere decir que la organización es un ente auténticamente social.

Partiendo de lo anterior concepción sería importante que todo ente organizacional se preocupe y entienda las necesidades de su recurso humano de tal manera que ambas partes logren sus objetivos propuestos y puedan sentirse de alguna manera motivados a seguir elevando el nivel de rendimiento y competitividad de la Institución y en general a contribuir a su crecimiento.

Por otro lado la importancia del Trabajo Social Laboral radica en encontrar profesionales de Trabajo Social Integrando equipos de trabajo en el campo laboral, haciendo frente a los problemáticas sociales que afectan la calidad de vida de los clientes internos y externos de la organización a través del estudio, diagnostico y tratamiento de sus necesidades de acuerdo a sus características. Ahora bien, ya se ha logrado dar un papel protagónico al Trabajador Social en el campo comunitario, familiar, grupal e institucional resaltando que en este último se ha proyectado el quehacer profesional hacia dos enfoques: el desarrollo organizacional y la salud ocupacional, teniendo como actores al empleado y su contexto, pero en este caso se ha trabajado tanto con los clientes externos como internos de la institución en la cual se desarrollo el proceso de practicas de la estudiante de trabajo social; es decir,

con los usuarios de los servicios que presta la Institución Centro de Conciliación Facultad de Derecho y Ciencias Políticas Universidad de Cartagena, y con las personas encargada de suministrar este servicio.

Con el propósito e dar a conocer la experiencia de año social en la anteriormente mencionada Institución se elaboro el presente proyecto de gestión, que se busca, sirva de orientación para estudiantes y profesionales del área Social y aporte nuevos elementos al ejercicio profesional; a través de su diseño, ejecución y evaluación se plantean los procesos organizativos y las diferentes estrategias de intervención que se direccionarán hacia el fin de mantener elevado el nivel de satisfacción de los usuarios con los servicios que presta la Institución, buscando de igual forma que los trabajadores que la conforman se sienten motivados a participar en el funcionamiento y desarrollo de la misma ofreciendo un buen servicio al usuario, convirtiendo esto en un compromiso personal y colectivo que se vera reflejado en el crecimiento institucional.



3.3 OBJETIVOS

3.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Programa de Calidad del Servicio suministrado a los usuarios del Centro de Conciliación Facultad de Derecho y Ciencias Políticas Universidad de Cartagena (PCS), con el fin de plantear alternativas de mejoramiento y cambio que contribuyan a mantener elevado su nivel de satisfacción con el servicio que presta la Institución.

3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aportar nuevos elementos teórico - prácticos que fortalezcan el accionar del Trabajador Social y a su vez contribuyan a transformar la realidad de la Institución en la cual se interviene.
- Conformar en conjunto con los trabajadores de la Institución el equipo de mejoramiento continuo (EMC) como una estrategia para:
 - a. Estimular a partir del desarrollo de actividades grupales la creatividad y participación del personal de la Institución.
 - b. Propiciar un clima laboral adecuado en el que predomine el respeto y la cooperación, a través de la creación de un espacio de crecimiento personal donde se enfrenten los problemas comunicación existentes entre los miembros de la Institución con miras a su pronta solución.

- c. Desarrollar tareas que se direccionen hacia la construcción de la misión, visión, valores y metas de la Institución.
- d. Analizar las falencias detectadas en las prestación del servicio a los usuarios de la Institución para así proponer soluciones alternos que conduzcan al perfeccionamiento en la calidad de su trabajo y por ende al progreso de la Institución.
- e. Contribuir al mejoramiento continuo y permanente de la excelencia y calidad del servicio suministrado a los usuarios de la Institución.
- f. Implantar el sistema de evaluación de la calidad del Servicio percibido por los usuarios del Centro de Conciliación de la Universidad de Cartagena con el fin de detectar las falencias existentes y hacer los ajustes a estas en forma oportuna.
- g. Consolidar el centro de atención integral al usuario (CAU), como el espacio en el cual los usuarios del centro de conciliación universidad de Cartagena expresaran sus inquietudes y necesidades con la seguridad de que serán tomadas en cuenta.

3.3.3. MISIÓN

Centrar tanto al cliente interno (personal encargado la prestación del servicio) como externo (usuarios de los servicios de la Institución), cómo dos de los pilares que propiciarán la trascendencia de la Institución, su crecimiento y proyección hacia el futuro.

3.3.4. VISIÓN

A través de la implementación del (PCS), el Centro de Conciliación Facultad de Derecho Y Ciencias políticas Universidad de Cartagena se convierta en un modelo a seguir en cuanto a cultura de servicio para las demás Instituciones de esta índole, manteniendo una continuidad en el tiempo de un servicio eficaz y eficiente.



3..4. ANTECEDENTES

La implementación de proyectos sociales cumple un papel fundamental para el desarrollo integral de toda organización o institución, sea esta de carácter gubernamental o no gubernamental. La Universidad de Cartagena se compromete con proyectos que permitan la construcción de espacios permanentes de reflexión crítica, diseño y aplicación de estrategias que ayuden a enriquecer y confrontar la formación académica con las exigencias de la realidad de las organizaciones e instituciones donde realizan sus practicas académicas estudiantes de ultimo año de distintas facultades.

Dentro de este perfil se han venido ubicando a partir del año 1999 y luego de la creación de la ley 446 de 1998 "De La Descongestión En La Justicia y De Los Despachos Judiciales" a profesionales en formación de ciencias sociales y educación en la institución Centro De Conciliación Facultad De Derecho Y Ciencias Políticas Universidad De Cartagena; quienes a través de la implementación de diversas propuestas de intervención social han contribuido

de manera significativa al desarrollo y cambio institucional con miras a su crecimiento y proyección hacia el futuro; este conjunto de aportes realizados han sido direccionados hacia dos lineamientos específicos: la dinamización y fortalecimiento de la profesión al interior de la institución y la intervención a nivel familiar; entendiendo este como el espacio primordial de socialización, aprendizaje y construcción de valores de todo ser humano.

En un diagnóstico institucional realizado el primer semestre del año 2003, se lograron detectar algunas falencias que estaban afectando tanto al personal interno que labora en la institución, como, a los usuarios del servicio que esta suministra (cliente interno y cliente externo), en lo que respecta a:

- Grado de satisfacción del cliente externo (usuario) con el servicio que suministra la institución. Esto se pudo determinar luego de la elaboración y aplicación del formato de evaluación de la calidad del servicio a un grupo de 50 usuarios que acudieron a la institución solicitando sus servicios durante los meses marzo-junio 2003.
- Motivación del personal hacia el desempeño y la productividad laboral.
- Relaciones interpersonales.
- Relaciones de autoridad (director-trabajadores).
- Utilización de canales de comunicación al interior de la institución.

Estos aspectos denotaron en definitiva la existencia de un clima laboral confuso, rígido y esquemático, por este motivo hubo la necesidad de diseñar una propuesta de acción donde a través de la implementación de una estrategia metodológica se determinaran las pautas necesarias para contrarrestar la problemática existente al interior de la institución, es entonces cuando, luego de ver en la institución la falta de propuestas que abordaran esta problemática, cuyo estereotipo es de carácter gubernamental

surge el PCS (Programa De Calidad Del Servicio), una propuesta alternativa para mantener elevado el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio que suministra la institución Centro De Conciliación Facultad De Derecho Y Ciencias Políticas Universidad De Cartagena.

Para el cumplimiento de este fin se necesitara imprescindiblemente de la participación de los personal interno de la institución (quienes representan en este caso al cliente interno), teniendo en cuenta que ante todo será primordial crear las condiciones para la construcción de un clima laboral agradable, de equipo y colaboración entre estos y la instancia directiva, debido a que de su entusiasmo y motivación también dependerá la optimización de su desempeño laboral; sin la participación y el compromiso del cliente interno no se logrará la calidad en al prestación del servicio; estas son estrategias que requerirán ante todo la lealtad del Cliente interno, si esto se lograra, la calidad y el servicio que llegará al cliente externo alcanzará su mas alto grado de satisfacción.



3.5 COBERTURA

Beneficiarios directos del proyecto:

- El personal administrativo que labora internamente en la institución Centro De Conciliación Facultad De Derecho y Ciencia Políticas Universidad De Cartagena (4 personas).

- El personal encargado de prestar servicios de asesoría en el desarrollo de procesos conciliatorios en las áreas de derecho civil, penal, comercial y laboral, al interior de la institución.(6 personas).

- El personal habilitado académicamente para llevar a cabo las conciliaciones al interior de la institución.(10 estudiantes de último año de derecho).

Beneficiarios indirectos del proyecto:

- El grupo de usuarios que se benefician de los servicios que presta la Institución Centro de Conciliación Facultad de Derecho y Ciencias Políticas. Universidad de Cartagena.

3.6. PROCESO DE GESTION REALIZADO EN LA INSTITUCIÓN CENTRO DE CONCILIACIÓN FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS UNIVERSIDAD DE CARTAGENA. 2003

El siguiente proceso de gestión fue diseñado por la estudiante en practicas de x semestre de trabajo social, la metodología para el desarrollo del proyecto de acción ha sido enmarcada en cuatro etapas de carácter netamente participativo, lo cual permitirá que todos los beneficiarios se involucren activamente en el desarrollo del proceso a través del cual no sólo se busca mantener un índice elevado en la satisfacción del usuario con el servicio que presta la institución, sino también aumentar la cooperación, comunicación, motivación y por ende de participación de aquellas personas que laboran y colaboran en el centro de conciliación (refiriéndonos en último caso a los estudiantes en practica, personal habilitado académicamente para realizar conciliaciones), lo que conllevaría al mejoramiento del clima laboral interno, que como se observa en los resultados que arrojó el diagnostico institucional denota una condición media.

Para darle cumplimiento a los objetivos planteados con la elaboración de la propuesta el trabajador social diseño un conjunto de estrategias entre las que figuran: la conformación del EMC (Equipo de mejoramiento continuo) como

una estrategia para lograr la Calidad y excelencia en el servicio, el proceso de formación integral al cliente interno, P.F.I, (trabajadores y colaboradores de la institución) en el cual serán involucrados los integrantes del grupo o EMC, y, la creación del centro de atención integral al usuario o “cliente externo” C.A.U. espacio en el cual los usuarios podrán expresar sus inquietudes y necesidades con la seguridad de que serán tomadas en cuenta, y a su vez, se les brindará la orientación necesaria sobre la institución, los servicios con que cuenta y presta gratuitamente a las comunidades de los estratos 1 y 2 de la ciudad de Cartagena.

3.6.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ETAPA DIAGNOSTICA

OBJETIVOS	ACTIVIDAD	ACTORES	ROL DEL TRABAJADOR SOCIAL	ACCIONES DEL TRABAJADOR SOCIAL
Identificar y priorizar las necesidades existentes en la institución centro de conciliación facultad de derecho y ciencias políticas universidad de Cartagena.	Diseño del diagnóstico institucional	Trabajador social	Identificador de necesidades. Observador. Investigador.	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo una previa investigación documental sobre la institución, sus necesidades y las posibles acciones que se puedan implementar. - Diseño de instrumentos para recolección de información. - Aplicación de encuestas entre el personal que labora en la institución y a sus usuarios (cliente interno y externo) , para así detectar la percepción que estos tiene sobre el centro de conciliación y el servicio que presta; luego se procede al análisis de resultados.

3.6.2 ETAPA DE PLANEACION

OBJETIVOS	ACTIVIDAD	ACTORES	ROL DEL TRABAJADOR SOCIAL	ACCIONES DEL TRABAJADOR SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> - Planear las acciones a realizar para el desarrollo de la propuesta de acción 	<p>Diseño de la propuesta de acción: Implementación del PCS (Programa de Calidad del servicio) en la institución Centro de Conciliación Facultad de derecho y ciencias políticas Universidad de Cartagena. Año 2003</p>	<p>Trabajador social.</p>	<p>Planificador Organizador Coordinador</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informa a la dirección la finalidad de la propuesta y la importancia de su ejecución. - Elaboración del cronograma de actividades

<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la cooperación, participación y motivación en el personal que hace parte de la institución. - Propiciar un espacio de crecimiento personal en donde se enfrenten los problemas de comunicación existente entre los miembros de la institución con miras a su pronta solución. - Fomentar el sentido de pertenencia de los miembros como parte de la institución. - Contribuir a la Excelencia en el servicio. 	<p>Conformar en conjunto con los trabajadores de la institución el Equipo De Mejoramiento Continuo (EMC)</p>		<p>Motivador Organizador Coordinador Educador Orientador</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer a los miembros de la institución el programa, sus objetivos, misión y visión. - Despertar un clima de interés por parte de estos hacia el programa, haciéndoles ver que el éxito de este dependerá de su participación activa. - Selección de las personas que voluntariamente quieran pertenecer al EMC. - organización de las primeras actividades a desarrollar.
---	--	--	--	--

3.6.3 ETAPA DE EJECUCIÓN

OBJETIVOS	ACTIVIDAD	ACTORES	ROL DEL TRABAJADOR SOCIAL	ACCIONES DEL TRABAJADOR SOCIAL
<p>Desarrollar en conjunto con los miembros del EMC un proceso de formación integral (PFI) a través del cual se brinden las herramientas técnicas y técnicas necesarias para contribuir tanto al mejoramiento del clima laboral, como a la búsqueda de la calidad en el servicio suministrado al usuario.</p>	<p>Realización de: Talleres y charlas educativas</p>	<p>Trabajador social Miembros del equipo</p>	<p>Organizador Educador Coordinador Orientador Gestor de recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliza y concientiza a los miembros del equipo, sobre la importancia que tiene su compromiso y participación para el desarrollo del proceso educativo. - Organiza y coordina la realización de los talleres y charlas educativas, teniendo en cuenta el espacio y tiempo Disponible. - Estimula a través de incentivos la participación de los individuos.
<p>Propiciar un espacio de atención a los usuarios del servicio, en el cual puedan exponer sus inquietudes y necesidades con la seguridad de que serán escuchados.</p>	<p>Creación del CAU, Centro de atención integral a los usuarios del Centro de Conciliación. Universidad de Cartagena.</p>	<p>Trabajador social</p>	<p>Organizador Orientador</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Brinda atención personalizada a los usuarios del servicio. - A través de la aplicación del formato de evaluación de la calidad del servicio (F.E.C), identifica el nivel de satisfacción del usuario con el servicio suministrado y a su vez realiza el seguimiento al proceso alterno que se desarrolla con los miembros de la institución para cumplimiento de este fin. - Diseña el formato de quejas y reclamos a través del cual se conocerán las inquietudes del usuario y sus quejas en relación al servicio que se le está prestando.

3.6.4 ETAPA DE EVALUACION

OBJETIVO	ACTORES PARTICIPANTES	ROL DEL TRABAJADOR SOCIAL	ACCIONES DEL TRABAJADOR SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo el proceso de evaluación por componentes de los resultados del proyecto de acción. 	<p>Trabajador social</p>	<p>Evaluador</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación y análisis de las acciones adelantadas. - Realiza un análisis sobre el impacto de las acciones adelantadas en la institución.

**4.7 PROCESO DE FORMACIÓN INTEGRAL DEL CLIENTE INTERNO
(PFI)
CICLOS BASICOS**

CICLO I FUNDAMENTACION				
TEMÁTICA A DESARROLLAR	ACTIVIDAD	OBJETIVO	ACTORES PARTICIPANTES	ROLL DEL TRABAJADOR SOCIAL
Personas vs. organización	Taller (duración max 15 min.)	Proporcionar al individuo los elementos teóricos necesarios para fundamentar su papel al interior de la institución a la cual pertenece.	Trabajador social Miembros del equipo	Educador. capacitador Orientador. Gestor de recursos.
Cultura de servicio. ¿ quien es el usuario? ¿ que se entiende por calidad y servicio?	Video charla (duración max 15 min.)	Fomentar en el individuo el compromiso por la búsqueda de la calidad en el servicio que prestan a la comunidad.	Trabajador social Miembros del equipo	Educador. Capacitador. Orientador. Gestor de recursos.
Los Equipo de mejoramiento continuo o(EMC) ¿ que son ? ¿ cuales son sus funciones? ¿ como se adaptarían a nuestra institución ? ¿ como participaremos?	Taller (duración max 15 min.)	Aportar a los miembros del grupo las bases teóricas necesarias para la implementación adecuada del EMC en la institución.	Trabajador social Miembros del equipo	Educador. Capacitador. Orientador. Gestor de recursos

CICLO II ENTRENAMIENTO				
<p>Trabajo en equipo ¿ que es trabajo en equipo? ¿ como es mi comunicación con mis compañeros?</p>	<p>video charla (duración max 10 min.)</p>	<p>Proporcionar al individuo las herramientas técnicas necesarias para desarrollar un buen trabajo en equipo.</p>	<p>Trabajador social Miembros del equipo</p>	<p>Educador. Capacitador. Orientador. Gestor de recursos.</p>
<p>Liderazgo ¿ que es un líder? ¿ Identifiquemos lideres en nuestro grupo?</p>	<p>Taller (duración max 10 min)</p>	<p>Identificar al interior del grupo las personas que tienen actitud para el liderazgo y especialmente aquella en la cual se puede delegar esta función.</p>	<p>Trabajador social Miembros del equipo</p>	<p>Educador. capacitador. orientador. Gestor de recursos.</p>
<p>Relaciones Humanas ¿ como son mis relaciones personales al interior del grupo?</p>	<p>Video charla (duración max 15 min.)</p>	<p>Crear el espacio en el cual los individuos puedan enfrentar abiertamente sus diferencias personales, como un medio para mejorar el clima grupal.</p>	<p>Trabajador social Miembros del equipo</p>	<p>Educador. Capacitador. Orientador. Gestor de recursos.</p>
<p>Conflicto ¿ como discutir en grupo? ¿ como resolvemos nuestras diferencias?</p>	<p>Taller (duración máxima 15 min).</p>	<p>Preparar el escenario para el manejo adecuado de los conflictos grupales que se puedan presentar, así no serán determinantes para la desaparición del grupo</p>	<p>Trabajador social Miembros del equipo</p>	<p>Educador. capacitador. orientador. Gestor de recursos.</p>

<p>Motivación personal ¿que tan motivado estoy con mi labor? ¿ que obstaculiza mi motivación personal?</p>	<p>video charla (duración máxima 15 min.)</p>	<p>Detectar y analizar los aspectos causantes de desmotivación en los miembros del grupo. Aumentar la motivación en los miembros de l grupo.</p>	<p>Trabajador social Miembros del equipo</p>	<p>Educador capacitador. orientador. Gestor de recursos.</p>
--	--	--	--	--

V. EVALUACION DE LA EXPERIENCIA

6.1 PROCESOS SOCIALES GENERADOS, CAMBIOS Y LOGROS ALCANZADOS

ACTIVIDAD	PROCESOS SOCIALES GENERADOS	CAMBIOS GENERADOS	LOGROS ALCANZADOS
<p>DISEÑO DE LA PROPUESTA DE ACCION</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Autogestión - Organización - Compromiso. - Motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso y motivación de los miembros de la institución alrededor de la tarea de apoyo para la elaboración de la propuesta de acción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de recursos por parte del trabajador social para el diseño de la propuesta de acción. - Compromiso del trabajador social, para la organización de las acciones tendientes a mejorar la calidad del servicio suministrado a los usuarios del centro de conciliación.
<p>CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE MEJORAMIENTO CONTINUO (EMC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organización. - Participación. - Integración. - Comunicación. - Motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la motivación y participación por parte de los miembros del grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> - A través de la implementación de esta estrategia, el trabajador social sienta las bases para la creación de un espacio de socialización y crecimiento personal en el cual los miembros del grupo podrán enfrentar sus diferencias personales, con miras a una pronta solución. Se despertó un clima de interés entre los miembros de la institución hacia el programa (PCS), teniendo en cuenta que el Éxito de este dependerá de su participación activa. - El Equipo De Mejoramiento Continuo se convierte en el espacio destinado para el análisis de las falencias existentes en la prestación del servicio a los usuarios de la institución, lo que conllevará a hacer los ajustes necesarios.

<p>PROCESO DE FORMACIÓN INTEGRAL DEL CLIENTE INTERNO (PFI)</p>	<p>Participación Compromiso Comunicación Motivación Autogestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la participación y compromiso en los miembros del grupo. - Apropiación de las herramientas teóricas fundamentales para la adecuada implementación del EMC en la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomento de una cultura de servicio al interior de la institución, cuyo estereotipo es de carácter gubernamental - El desarrollo de este proceso contribuirá a la estimulación de los canales de comunicación entre miembros y directivos, y por ende al mejoramiento del clima laboral. - El (P.F.I), conlleva implícito la comprometida tarea de formación del individuo hacia la búsqueda de los mas altos niveles de calidad en el servicio suministrado al usuario.
<p>CREACIÓN DEL CENTRO DE ATENCIÓN INTEGRAL AL USUARIO (CAU)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Autogestión - compromiso - participación 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la participación del usuario como parte importante para el crecimiento institucional 	<ul style="list-style-type: none"> - El desarrollo de esta actividad conlleva el compromiso de la trabajadora social de brindar una atención personalizada a los usuarios del centro de conciliación, de tal manera que estos sientan que sus inquietudes y necesidades son tomadas en cuenta como un aspecto determinante para el progreso institucional. - A través de la aplicación del (F.E.C) se logro identificar el nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio que presta la institución - Disminución de quejas y reclamos por parte de los usuarios del centro de conciliación.



4.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Pertenece a una nueva época, en la cual la globalización y el cambio conducen paulatinamente hacia la revolución de los clientes, las instituciones de hoy en día, sean estas de carácter público o privado deben prepararse para afrontar este reto que como bien se sabe determinará el camino hacia su crecimiento y desarrollo, para esto tendrán que reganar a sus clientes internos, integrándolos en grupos auto motivados de calidad y servicio, serán estos los encargados de proyectar esa imagen que los hará competitivos en el mundo externo.

La calidad y el servicio, son términos fáciles de entender y desarrollar siempre y cuando exista la plena disposición de los miembros de una organización por hacerlos realidad y parte de su diario vivir al interior del sistema del cual hacen parte. La calidad, como un condicionante de sobre vivencia organizacional debe estar presente en cualquier rincón de la institución; en los procesos, en los procedimientos que se realizan y sobre todo en la interacción entre todos sus miembros, y el servicio; simbólico e intangible, difícil de definir, el cual solo se hace realidad a través de la interacción del cliente interno con el cliente externo; el denominado "momento de la verdad" que marca la pauta definitiva para formar una imagen positiva o negativa de la institución.

En toda Institución deben apuntar a la creación de programas cuyo objetivo primordial se dirija hacia la satisfacción tanto del cliente interno como

externo, (trabajadores – usuarios), estos deben estar coherentemente organizados, de manera que, a través de su desarrollo se generen procesos de motivación, organización, participación, educación y sensibilización que conlleven al mejoramiento de su bienestar y calidad de vida.

La intervención de un profesional de las ciencias sociales, puede ser encaminada hacia el cumplimiento de tal fin, esto a través del diseño e implementación de estrategias tendientes a mejorar la calidad del servicio que ofrece una institución, estimula la participación e integración de sus miembros en todos los niveles, y ante todo fomenta su educación y capacitación, ya que la educación conduce a la concientización de la necesidad de cambio, y proporciona los medios para llevar a cabo un cambio en cuanto a calidad y servicio se refiere; no podemos olvidar que donde se necesiten desarrollar habilidades adicionales o realzar las existentes para respaldar una nueva actividad de trabajo se requerirá imprescindiblemente de la capacitación.

Los equipos de mejoramiento continuo se convierten en una de esas tantas estrategias que al ser implementadas buscan integrar a todos los miembros de una institución en equipos de trabajo que desarrollen no solo tareas de consolidación de la calidad y la excelencia en el servicio, sino, que a través de la autogestión “ crezcan como seres humanos” que interactúan en un grupo donde existe un clima de apoyo y colaboración, que les permite el enfrentamiento de cualquier obstáculo que se presente.

La necesidad de calidad debe enfatizarse por medio de un programa de capacitación donde se animen a los trabajadores a iniciar acciones correctivas para la solución de problemas y otras actividades, y ante todo, reconocer el esfuerzo que estos realizan con incentivos que no solamente pueden ser de

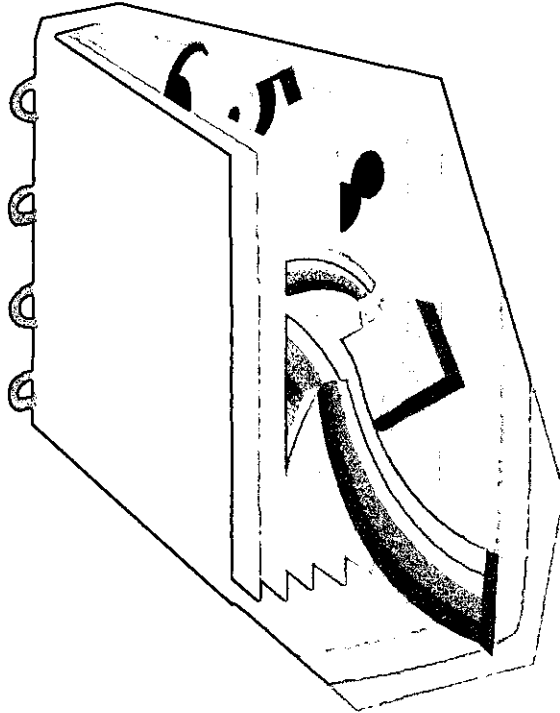
carácter económico, sino también, de carácter psicológico: “ muchas veces una palmadita en la espalda acompañada de una frase de felicitación o estímulo, puede llenar esa necesidad de reconocimiento de todo ser humano, y realmente no existe un valor monetario que las supla”.

No existe una camisa de fuerza para un profesional de trabajo social que le impida desarrollar este tipo de estrategias en una institución, contamos con las herramientas teóricas y técnicas necesarias para orientar el recurso humano hacia la tarea de la consolidación de la calidad y la excelencia en el servicio y en este proceso educar seres humanos capaces de autogestionar su desarrollo, trabajar en equipo, liderar procesos de cambio y motivación, mantener una comunicación efectiva y alcanzar objetivos en grupo, esto da muestra de un duro trabajo en el cual vale la pena emplear esfuerzos por que una contribución al parecer tan simple como esta, aportara elementos importantes para el progreso y éxito de una institución.

BIBLIOGRAFÍA

- BERRY, Thomas H. Como Gerenciar la Transformación Hacia la Calidad Total. Santa Fe de Bogotá: Kimpres LTDA. 1992. 201 P. ISBN 958-600-121-0.
- BIBLIOTECA DEUSTO DE DESARROLLO PERSONAL. Como Dialogar De Forma Constructiva. España: Ediciones Deusto, S.A. 1991. 154 P. ISBN 84-234-0623-7.
- HENAO CARRASQUILLA, Oscar Eduardo. Código De Procedimiento Civil. Edición 23. Santa Fe De Bogota: Editorial Legis. 2003. 527 P.
- LOCK, Dennis. SMITH David J. Como Gerenciar La Calidad Total. Santa Fe de Bogotá: Legis Editores. 1992. 315 P.
- SERNA GOMEZ, Humberto. Los Equipos De Mejoramiento Continuo: Una Estrategia Para La Calidad y Excelencia En El Servicio. Santa fe de Bogotá: Interlinea Editores. 1991. 143 P. (Universidad De Los Andes ; n o.28).
- TAMAYO L, Ovidio. RUA A, Ignacio. NAVARRO M, Oscar. OSSA S, Humberto. ORTIZ C, Jaime Eduardo. ECHAVARRIA O, Luz Marina. TOBON S, Oscar Fernando. Círculos De Calidad: Productividad y Desarrollo Humano. Santa Fe De Bogotá: Talleres De Publicación Edwins. 1990. 220 p.

ANEXOS



... ..

... ..

MEMORIAS PROGRAMA DE CAPACITACION

**EL MEJOR CONTACTO
2003**

“ CAMINO A LA CIMA ”

**CENTRO DE CONCILIACIÓN
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**

TALLERES 2002

TALLER 1: Mi metro cuadrado

¿Quién soy yo? Mis sueños y metas, mi imagen

Una característica especial del ser humano es su capacidad de pensar en sí mismo: en su cuerpo, comportamiento y apariencia. Es así como el hombre se forma un concepto y sentimientos hacia él mismo que lo hacen una persona segura y confiada, o derrotada y pesimista.

¿Qué es ser autodeterminado?

Los seres humanos tenemos la posibilidad de elegir nuestro destino y para ello debemos ser conscientes que a cada instante definimos nuestro futuro. Tenemos **conciencia moral** (percepción interior de lo que es correcto e incorrecto de acuerdo con principios que gobiernan nuestra vida), **voluntad** (capacidad de actuar sobre nuestra autoconciencia, libres de cualquier influencia) e **imaginación** (capacidad para ejercer la creación en nuestras mentes, yendo más allá de la realidad presente). Entre pensar (conciencia) y actuar (ejercer mi voluntad) está nuestra mayor fuerza, la libertad de elegir.

¿Qué es proactividad?

Tomar la iniciativa y ser responsables de nuestras propias vidas.

¿Qué es tener visión?

Es el ideal propuesto hacia donde queremos marchar. Vivimos reactivamente y olvidamos nuestros deseos. El primer paso para lograrlos es crearlos mentalmente para materializarlos físicamente. Cuando queramos desafíos, retos, no pensemos en lo que no queramos decir o hacer, pensemos en lo que sí queremos decir o hacer, en lo que deseamos que suceda.

¿Cómo alcanzar metas y sueños?

Conformarse y sacrificar los sueños o luchar por alcanzarlos.

¿Cómo generar ingresos para alcanzar esas metas o sueños?

Trabajando de manera organizada, clara, efectiva, agradable, unificada, con retroalimentación, seguimiento y correctivos.

El mejor contacto

Está garantizado por cuatro factores claves: Yo mismo, conocimiento del cliente, técnicas de trabajo y estrategia de servicio.

Su imagen, pasaporte al éxito

La imagen es una combinación de actitudes, sentimientos y valores, una proyección hacia el mundo del cuerpo, la mente y el espíritu, con ella ganamos o perdemos credibilidad en cada contacto que iniciamos. **Actitudes:** reflejo de nuestros pensamientos. **Sentimientos:** reflejo de los sentimientos que tenemos hacia nosotros mismos (autoestima, autoimagen, autoconcepto, autoeficacia). **Valores:** aquello en lo que creemos y que rige nuestros comportamientos.

Recuerde...

De un **Con-Tacto** eficaz depende el éxito en su trabajo y el éxito en su vida, como resultado de las metas que logra a través de su propio empleo que le permite sentirse útil, valioso, con capacidad y posibilidad de realizar muchos sueños.

TALLER 2: Soy tu cliente... recuérdame

Conocimiento del cliente

La imagen que tenemos de nosotros mismos muchas veces riñe con la que los demás tienen de nosotros. El mundo de la comunicación y la percepción afecta las relaciones interpersonales.

Escuchemos la voz del cliente

Concentrar nuestra atención en la persona a quien queremos escuchar, callar, dirigir nuestra mirada y postura corporal hacia ella, filtrar los estímulos del exterior, atender cuidadosamente a lo que dice, cómo lo dice, qué palabras y tono de voz utiliza, en qué contexto o bajo qué situación se encuentra, escuchar tanto lo que expresa como lo que no expresa, ser empáticos, es decir, comprender el punto de vista de la persona que tenemos enfrente, "ponernos en sus zapatos", no juzgar. Todo esto nos lleva a comprender las motivaciones, actitudes, valores, estilos de vida y por lo tanto, las necesidades satisfechas e insatisfechas de los clientes.

Tipos de clientes

Todos los clientes desean lo mismo: buen servicio, pero de vez en cuando nos encontraremos con alguno que necesite un tratamiento especial. Clientes difíciles o especiales:

- **Cliente enojado:** Mantenga a raya sus emociones, no esté a la defensiva, vea más allá del enojo, anticipe situaciones potencialmente irritantes, calme el enojo, no haga promesas que no pueda cumplir, sea solidario, analice el problema, ponga más atención en lo que puede y no en lo que no es posible responder, negocie una solución, actúe en el problema y haga seguimiento.
- **Cliente conversador:** Piense que la razón por la que estas personas hablan tanto es que se encuentran solas. Muestre respeto e interés, pero deje claro que usted debe atender a otros clientes.
- **Cliente acosador:** Los coqueteos pueden provenir tanto de los hombres como de las mujeres. Sea profesional en todo momento, ignore sus comentarios y concéntrese en sus esfuerzos por ayudarlos con el producto o servicio que estén buscando.
- **El quejoso habitual:** Separe las quejas legítimas de las falsas, evite ponerse a la defensiva, no importa lo que diga, déjelo hablar. Si la queja es válida, tome los pasos adecuados para resolver el problema y tal como lo haría con cualquier otro cliente, discúlpese por los inconvenientes causados.
- **Cliente abusivo:** Permanezca calmado, recuerde que él no está enojado con usted, sino frustrado por una situación o por otros problemas de su vida. Si comienza a hablar en un tono muy alto, usted baje su voz y hable a una velocidad normal. En caso de que él utilice un lenguaje abusivo o haga amenazas, sea directo, diríjase al cliente por su nombre, documente el incidente y cuénteles a su jefe.

Otros tipos de clientes: **infeliz, discutidor, el que no habla, grosero u ofensivo, exigente, indeciso.**

Recuerde...

No importa cuán diferentes y difíciles sean los clientes, son gente como usted y su reto está en sabérselos ganar y servirles muy bien. Aunque sus estados de ánimo se interpongan, no lo tome de manera personal. El darse cuenta de que otros problemas causan su enojo, le facilita el tratarlos con efectividad.

TALLER 3: Con – tacto

Técnicas de comunicación, manejo de situaciones difíciles, de objeciones y de estrés

Habilidad social

La conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas.

¿Por qué no somos hábiles socialmente?

- La persona nunca aprendió a desarrollar esta conducta porque no tuvo un modelo adecuado o no hubo un aprendizaje directo.
- Estas habilidades existen, pero hay factores que inhiben o interfieren en las conductas (pensamientos negativos, pensamientos inhibitorios).

¿Cómo ser más hábil socialmente?

- **La mirada:** Definir una mirada hacia los ojos de la persona o la zona superior de la cara. La forma en que miramos es muy importante en la interacción con los demás, tanto que puede afianzar, quitar importancia o desmentir aquello que nuestros labios están diciendo.
- **La distancia interpersonal:** Existen distintas zonas:
 - Distancia íntima (0-50 cm): para personas amadas y familiares.
 - Distancia personal (50-125 cm): espacio íntimo.
 - Distancia social (1,25-3,5 m): para trabajar en equipo o en relaciones sociales ocasionales.
 - Distancia pública (más de 3,5 m): distancia con los desconocidos.
- **La postura:** Posición que adoptan los brazos y piernas de una persona con respecto a cuerpo, lo cual influye en la disposición que tiene éste en el espacio. La postura de nuestro cuerpo es algo que el interlocutor percibe a simple vista y que con lleva un mensaje.
- **La asertividad:** Es sinónimo de habilidad social.

Conducta asertiva o socialmente hábil

Ser capaz de ejercer y defender sus derechos personales, decir no, expresar desacuerdos, dar una opinión contraria y expresar sentimientos negativos sin dejarse manipular.

TALLER 4: MIRATE A TI MISMO

Seguridad y Confianza

De todas las imágenes o ideas que tenga en su cabeza, la mas importante es aquella que tenga de si mismo. Esta es la medula de la personalidad, el punto de partida y el primer paso para alcanzar las metas que se proponga, por que una buena imagen se traducirá en seguridad y confianza, estos son dos de los cinco pilares de la filosofía de servicio.

¿que son los autoesquemas ?

Son conceptos que tenemos sobre nosotros mismos. Hay autoesquemas positivos que llevan a estimarnos y autoesquemas negativos que llevan a odiarnos. Son claves porque determinan la vulnerabilidad o inmunidad a una serie de trastornos psicológicos como fobias, depresión, ansiedad, inseguridad y miedo. Existen cuatro autoesquemas que hacen parte de nuestra personalidad, del concepto de nosotros mismos y de la relación de nosotros con los demás seres humanos.

- **AUTOCONCEPTO:** Se refiere al concepto que cada persona tiene de si misma. Esta relacionado con la manera como asumimos los éxitos y los fracasos, y, el sistema de auto-evaluación que utilizamos.

- Sea mas flexible.
- No sea tan normativo.
- No sea perfeccionista.
- No rotule ni se autorrotule.
- Concéntrese en los matices.
- Escuche a las personas que piensan distinto.
- Revise sus metas y las posibilidades reales para alcanzarlas.
- No autoobserve solo lo malo.
- No piense mal de usted.

- **AUTOIMAGEN:** Que tanto se gusta la persona. Este aspecto esta muy condicionado por los medios de comunicación y el medio social en el que nos movemos.

- Tenga su propio criterio de lo que es bello o estético.

- Descarte la perfección física y los criterios estrictos.
 - Descubra y destaque las cosas que le gustan de usted.
 - Su autoimagen se trasmite a otros.
 - El aspecto físico es solo uno de los componentes de su autoimagen
- **AUTOESTIMA:** El amor a otros se manifiesta con conductas externas, el amor a nosotros mismos debe expresarse con conductas externas así no sea del agrado de muchos.
- Saque tiempo para el disfrute.
 - Piense que le hace vibrar y emocionar.
 - Explore, busque e indague.
 - No racionalice tanto las emociones agradables.
- **AUTOEFICACIA:** la confianza y la convicción de que es posible alcanzar los resultados esperados. Una alta autoeficacia hará que las metas sean sólidas, nos permitirá persistir y afrontar los problemas de una manera adecuada.
- Elimine el no soy capaz
 - No sea pesimista.
 - No sea fatalista.
 - Trate de ser realista.
 - No recuerde solo lo malo.
 - Revise sus metas.
 - Póngase a prueba y arriéguese.

TALLER 5: CON LA VISTA AL FRENTE

Empatía

¿que es empatía?

La habilidad para estar conciente de reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás, facilita el desenvolvimiento y el progreso de todo tipo de relación entre dos o mas personas. Es ser capaces de " leer " emocionalmente a las personas.

La empatía viene a ser algo así como nuestra conciencia social, pues a través de ella se pueden apreciar los sentimientos y necesidades de los demás, dando pie a la calidez emocional, el compromiso, el afecto y la sensibilidad.

EL CRISTAL DE ORO

Debemos intentar ver al otro mas allá de nuestra posición y perspectiva. Saber que nuestras relaciones se basan no solo en contenidos manifiestos verbalmente, sino que existen otros mecanismos llenos de significado: la postura, el tono o la intensidad de la voz, la mirada, un gesto e incluso el silencio mismo, todos son portadores de gran información.

Un individuo empático es una persona habilidosa en "leer" las situaciones mientras tienen lugar y al saber que estas no son estáticas, sacan provecho de la retroalimentación. Es alguien que cuenta con una buena capacidad de escucha, diestra en "leer" pistas no verbales, sabe cuando hablar y cuando no, lo que le facilita el camino para influenciar y regular de manera constructiva las emociones de los demás, beneficiando así sus relaciones interpersonales.

DENTRO DE OTROS ZAPATOS

El proceder con empatía no significa estar de acuerdo con el otro. no implica dejar de lado las propias convicciones y asumir como propias las del otro. Se puede estar en completo desacuerdo con alguien, sin dejar de ser empáticos y respetar su posición.

La empatía se logra cuando: hablo con el otro y logro determinar su estilo personal, ajusto mis comportamientos o adopto el estilo personal del otro, reconozco y exalto su estilo.

ESTILOS PERSONALES Y SOCIALES

- **Dominante o emprendedor:** directo y seguro de si mismo, aprovecha los retos, competitivo, orientado a los resultados y sin miedo al enfrentamiento. Presumido, oyente difícil, brusco, dictatorial, discutidor.
- **Estable o afable:** sabe escuchar, coherente, defensor, paciente y persistente. Muy sensible, pasivo, indeciso, reacio al cambio, excesivamente tolerante.
- **Minucioso o analítico:** pensador crítico, orientado a detalles, discreto, preciso / exacto, resuelve problemas.
- **Influyente o expresivo:** sociable, entusiasta, persuasivo, comunicador, optimista, divertido, habla demasiado, dificultad para concentrarse.

RECUERDE: háblele a la persona de acuerdo a su estilo, adáptese a ella y vera los beneficios que esto trae a la relación. Una persona que identifica y se adapta a los estilos de los demás, es versátil y ellos perciben algo que no saben que es pero que agrada. es así como la empatia se constituye en uno de los pilares fundamentales de la filosofía del servicio.

TALLER 6: ASCENSO FINAL

El servicio nos lleva a alcanzar la cima

¿ que es la atención y el servicio?

- **Atención:** relación interpersonal, amabilidad y cortesía en la relación. Componente emocional.
- **Servicio:** asumir la responsabilidad personal para responder a los asuntos del usuario, genera resultado, solución y satisfacción.
- **Necesidades básicas de los usuarios:** información, amabilidad, comprensión y empatia, confianza y seguridad, respuesta ágil, opciones y alternativas y equidad.

ACTITUD AMISTOSA CON EL CLIENTE: los clientes son lo mas importante de nuestro trabajo. Cuando sumimos una actitud amistosa hacia ellos, se sienten apreciados por la institución.

LENGUAJE CORPORAL: Es un constante flujo de comunicación no verbal. Sin decir una sola palabra y a veces sin que nos demos cuenta, el lenguaje corporal puede revelar lo que estamos pensando y sintiendo

(contacto visual o habilidad de atención, expresiones faciales, postura y movimiento del cuerpo, gestos con las manos, contacto físico, distancia física, hacer silencio, ser pulcros y organizados).

BUENOS HABITOS DEL SERVICIO: Ser puntual, cumplir lo prometido, prometer menos y dar mas, hacer un esfuerzo extra, darle al cliente nuestro nombre y numero telefónico, sonreír y modular la voz por teléfono.

110

MOMENTOS DE VERDAD: actos breves, conexiones instantáneas, que pueden considerarse como la hora de la verdad y momentos de verdad. Aunque no duran mucho tiempo, ejercen un impacto duradero en la percepción que los usuarios tienen del servicio que ofrecemos.

RECUERDE: NUESTRO SERVICIO MARCA LA DIFERENCIA...

MM

QUIENES SOMOS EN NUESTRA INSTITUCIÓN

- ✓Cuál es su nombre y apellido? _____
- ✓Cuál es el nombre de la Institución donde labora? _____
- ✓Cuál es su cargo? _____
(si es estudiante, función que cumple)
- ✓ Califique la relación con sus directivos dentro de la institución:

E	
B	
R	
D	

Por qué esta clasificación? _____

- ✓ Quién es para usted el usuario del Centro de Conciliación?

Persona a la cual se le presta el servicio	
Persona a la cual se tiene que prestar el servicio, no importando la eficiencia de este	
Siento que no tiene real importancia	

- ✓ Califique la atención que brinda personalmente al usuario?

E	
B	
R	
D	

Por qué esta clasificación? _____

- ✓ Como calificas tu trabajo con tus compañeros de trabajo?

E	
B	
R	
D	

Por qué esta clasificación? _____

GRADO DE MOTIVACIÓN CON LA LABOR REALIZADA (marca con una x la figura con la cual te identifiques)

Muy satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho



Motivación personal





112

Universidad de Cartagena
 CARTAGENA - COLOMBIA

CENTRO DE CONCILIACION

FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO BRINDADO A LOS USUARIOS DEL
 CENTRO DE CONCILIACIÓN DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
 2003

FECHA: _____ No.: _____
 Nombre del Usuario: _____ Área Jurídica _____
 Sector donde vive: _____
 Estrato del sector: _____

ASUNTO	VALORACIÓN			
	E	B	R	D
ATENCIÓN INICIAL				
Como calificaria la atención que recibió usted en el momento en que solicitó la audiencia de conciliación				
Como considera el servicio prestado por este Centro de Conciliación a sus usuarios				
Indique de que manera fueron satisfechos sus expectativas a través de la prestación de este servicio				
LABOR DEL CONCILIADOR				
Como le pareció la intervención del conciliador en el proceso de solución de su conflicto				
Se le indicó con claridad la importancia del proceso de conciliación y las reglas relacionadas con este	SI		NO	
Fue clara la orientación brindada por el conciliador para la solución de su conflicto	SI		NO	
Logro el objetivo que esperaba a través del proceso de conciliación	SI		NO	
CALIFIQUE EL DESEMPEÑO DEL CONCILIADOR				
Puntualidad				
Presentación personal				
Dominio del tema				
Lenguaje utilizado				
Manejo de la audiencia				
INTERVENCIÓN DE LA PSICOLOGÍA Y LA TRABAJADORA SOCIAL EN LA AUDIENCIA DE CONCILIACIÓN				
Como le pareció la intervención de la Psicología y la Trabajadora Social en el proceso de solución de su problema o conflicto				
Fue clara y oportuna la orientación brindada por la Psicóloga y Trabajadora Social para la solución de su problema	SI		NO	
A través de ésta orientación logro usted despejar dudas e inquietudes en relación con su situación problema	SI		NO	
GRADO DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO CON EL ACUERDO CONCILIATORIO				
Indique su grado de satisfacción con los acuerdos logrados en el proceso de conciliación	Muy satisfecho			
	Satisfecho			
Considera que después de ésta audiencia la situación en relación con su problema mejore	Insatisfecho			
	SI			NO

SUGERENCIAS: _____

