

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

**“ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE
EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN
-CASO PRÁCTICO-”**

TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

POR:

VICTOR OMAR MÉNDEZ JACOBO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, mayo de 2005

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano:	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario:	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal 1º :	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal 2º :	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 3º :	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º :	PC. Mario Roberto Flores Hernández
Vocal 5º :	BC. Jairo Daniel Dávila López

EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Administración-Finanzas	Lic. Edgar Antonio Polanco Juárez
Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidenta:	Licda. Maria del Carmen Mejía García
Secretario:	Licda. Teresa Inés Trujillo Lara
Examinador:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Guatemala, 22 de febrero de 2005

Licenciado

Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato de fecha 5 de marzo de 2004, procedí a asesorar al estudiante **VICTOR OMAR MÉNDEZ JACOBO**, con carné estudiantil No. 9417943, durante la elaboración de su tesis titulada: **“ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN –CASO PRÁCTICO–”**.

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas.

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

Atentamente,



Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Colegiado No. 6525

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
UNO DE JUNIO DE DOS MIL CINCO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 17-2005 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 25 de mayo de 2005, se conoció el Acta ADMINISTRACION 29-05 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 7 de abril de 2005 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACION DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA DIRECCION GENERAL DE MIGRACION -CASO PRACTICO-", que para su graduación profesional presentó el estudiante VICTOR OMAR MENDEZ JACOBO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



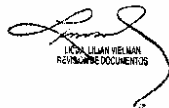
LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
SECRETARIO ACADEMICO



LIC. EDUARDO ANTONIO VELAZQUEZ CARRERA
DECANO



Smp.



LIC. LILIAN HELMAN
REVISOR DE DOCUMENTOS

DEDICATORIA

- A Dios: Padre omnipotente que ha guiado mis pasos, luz radiante que ha aclarado mi sendero, ser supremo que me ha dado la vida.
- A mis padres: Víctor Manuel Méndez Medina y Rosaura Jacobo Cifuentes, que con esfuerzo y sacrificio han sabido guiarme por el buen camino.
- A mis hermanas: Miriam, Ingrid, Carolina y Marisol, gracias por su apoyo a lo largo de toda mi vida.
- A mi mamita Carmen: Que fue una inspiración de fuerza, coraje y sacrificio para mi persona.
- A mi familia: Eternamente agradecido por todo su aprecio y cariño.
- A mis amigos: Samuel Aceituno, Ervin Oliva, Rosario Boteo, Fanggio Franchini y Omar Lemus, gracias por su amistad en todo momento.
- A mis asesoras: Licda. Maria del Carmen Mejía y Licda. Zulena Escobedo, por su ayuda y apoyo incondicional.
- A las autoridades de Migración: Por la colaboración que le brindaron a mi persona.

AGRADECIMIENTO

A los Licenciados:

Lic. Edgar Antonio Polanco

Licda. Friné Argentina Salazar

Lic. Oscar Haroldo Quiñónez

Licda. Elizabeth Solís Berganza

Lic. Vicente Freixas

Lic. Carlos Alberto Hernández

Licda. Marlenne Ivonne Bran

Licda. Rossy Chavarría de Meléndez

Eternamente agradecido por haberme apoyado en mi carrera profesional.

ÍNDICE

	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 La Administración Pública	1
1.2 Estructura de la Administración Pública	1
1.2.1 Organismo Legislativo	2
1.2.2 Organismo Judicial	2
1.2.3 Organismo Ejecutivo	3
a. Ministerio de Gobernación	4
1.3 Mercadotecnia	4
1.4 Ambiente de la Mercadotecnia	4
1.4.1 Microambiente	5
1.4.2 Macroambiente	6
1.5 Servicio	7
1.5.1 Naturaleza e importancia de los servicios	8
1.5.2 Características de los servicios	9
a. Intangibilidad	9
b. Inseparabilidad	9
c. Variabilidad	10
d. Carácter perecedero	10
e. Heterogeneidad	10
1.5.3 Clasificación de los servicios	11

1.5.4	Elementos del servicio	11
a.	Fiabilidad	12
b.	Capacidad de respuesta	12
c.	Seguridad	12
d.	Empatía	12
e.	Tangibilidad	13
1.5.5	Tipos de servicio	13
a.	El congelador	13
b.	La fábrica	13
c.	El zoológico amistoso	14
d.	Calidad en el servicio al cliente	14
1.5.6	La mezcla del marketing de servicios	15
a.	Personas	15
b.	Evidencia física	15
c.	Proceso	15
1.5.7	El modelo de las brechas del servicio	16
a.	Brecha 1: no saber lo que el cliente espera	16
b.	Brecha 2: no seleccionar los diseños y estándares de servicio correctos	17
c.	Brecha 3: no entregar los estándares de servicio	17
d.	Brecha 4: no igualar el desempeño con las promesas	17
1.6	El cliente	19
1.6.1	Categorías de clientes	20
a.	Cliente interno	20

b.	Cliente externo	20
c.	Consumidor final	21
1.6.2	Valor para el cliente	21
1.6.3	Satisfacción del cliente	21
1.7	Tipos de mercadotecnia en empresas de servicio	22
1.7.1	Mercadotecnia interna	23
1.7.2	Mercadotecnia interactiva	23
1.8	Servicio al cliente	23
1.9	Planeación estratégica	25
1.9.1	Estrategia	26
1.10	La calidad	27
1.10.1	Importancia de la calidad del servicio	28
1.10.2	Dificultades para gestionar la calidad del servicio	29
1.11	La comunicación	29
1.11.1	Proceso de comunicación	30
1.11.2	Canales de comunicación	31
1.11.3	La promoción	32
a.	Métodos promocionales	32
b.	La mezcla promocional	34
b.1	Publicidad	34
b.2	Desarrollo de una campaña publicitaria	34
b.3	Relaciones públicas	35
c.	El presupuesto promocional	38
1.12	Recursos humanos	38

1.13	La tecnología	39
1.14	Cultura corporativa	39
1.14.1	Cómo se manifiesta la cultura corporativa	40
1.15	La demanda	41
1.16	Matriz FODA	41

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN Y LOS DEPARTAMENTOS OBJETO DE ESTUDIO

2.1	Dirección General de Migración	44
2.1.1	Antecedentes	44
2.1.2	Situación actual de la Dirección General de Migración	46
a.	Estructura organizacional	46
b.	Instalaciones administrativas	47
c.	Misión y visión de servicio	48
2.2	División de Emisión de Pasaportes Ordinarios	50
2.2.1	Situación actual de la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios	51
a.	Estructura organizacional	51
b.	Instalaciones administrativas	52
c.	Personal administrativo	57
c.1	Funciones administrativas	57
c.2	Capacitación	57
d.	Equipo de trabajo	62
e.	Servicio al cliente	65

e.1	Satisfacción de las necesidades	65
e.2	Actitud del personal	67
e.3	Comunicación del servicio	68
e.4	Inconvenientes en el trámite	71
e.5	Calificación del servicio	72
e.6	Calificación de la relación tiempo – calidad	74
e.7	Calificación de la relación calidad – precio	75
2.3	Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Expedientes	75
2.3.1	Situación actual de la Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Expedientes	76
a.	Estructura organizacional	76
b.	Instalaciones administrativas	77
c.	Personal administrativo	80
c.1	Funciones administrativas	80
c.2	Capacitación	81
d.	Equipo de trabajo	82
e.	Servicio al cliente	83
e.1	Satisfacción de las necesidades	83
e.2	Actitud del personal	84
e.3	Comunicación del servicio	85
e.4	Inconvenientes en el trámite	88
e.5	Calificación del servicio	89
e.6	Calificación de la relación tiempo – calidad	91
e.7	Calificación de la relación calidad – precio	91

2.4	Subdirección de Operaciones de Extranjería	92
2.4.1	Situación actual de la Subdirección de Operaciones de Extranjería	93
a.	Estructura organizacional	93
b.	Instalaciones administrativas	94
c.	Personal administrativo	97
c.1	Funciones administrativas	97
c.2	Capacitación	99
d.	Equipo de trabajo	102
e.	Servicio al cliente	104
e.1	Satisfacción de las necesidades	104
e.2	Actitud del personal	106
e.3	Comunicación del servicio	108
e.4	Inconvenientes en el trámite	110
e.5	Calificación del servicio	111
e.6	Calificación de la relación tiempo – calidad	113
e.7	Calificación de la relación calidad – precio	113
2.5	Análisis situacional de la Dirección General de Migración y los departamentos objeto de estudio a través de la matriz FODA	114

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN

3.1	Estrategia No. 1: Establecimiento de una misión, visión y valores en la institución	118
-----	---	-----

3.1.1	Definición de la misión, visión y valores de servicio	118
a.	Comunicación de la misión, visión y valores	122
3.2	Estrategia No. 2: Implementar un cambio o reforzamiento de la cultura organizacional	122
3.2.1	Objetivos	123
3.2.2	Modelo general para la implementación del cambio o reforzamiento de la cultura organizacional	123
3.2.3	Metodología	125
a.	Planteamiento de una reorganización	127
b.	Implementación de un programa de cambio en las comunicaciones	127
c.	Mejoramiento en la capacitación del empleado	128
c.1	Costo de aplicación	132
d.	Desarrollo de un programa de reclutamiento	132
e.	Evaluación del desempeño	133
f.	Evaluación de la retribución	133
3.2.4	Responsables del cambio cultural en la institución	133
3.3	Estrategia No. 3: Utilización de la tecnología para la optimización del servicio	134
3.3.1	La tecnología	134
3.3.2	El mejoramiento del servicio en migración a través de la tecnología	135
a.	Adopción de la tecnología por parte del servidor	135
b.	Automatización de los sistemas	136
c.	Proporción de control en el servicio	137
d.	Combinación de la tecnología y contacto personal	138

e.	Costo de introducción de la tecnología en la institución	140
f.	Programa para la introducción de la tecnología en la institución	143
3.4	Estrategia No. 4: Desarrollo de un programa de información y divulgación del servicio que se presta	145
3.4.1	Programa de información y divulgación del servicio	145
a.	Guía para la aplicación de la mezcla promocional	146
b.	Objetivos	146
c.	Mezcla promocional	147
d.	Publicidad	148
d.1	Desarrollo de la campaña publicitaria	148
d.2	Objetivos	149
d.3	Descripción de los servicios	149
d.4	Beneficios del servicio	149
d.5	Grupo objetivo	150
d.6	Hábitos de medios	151
d.7	Técnicas	151
d.8	Concepto publicitario	152
d.9	Duración de la campaña publicitaria	152
d.10	Selección de medios	152
d.11	Anuncio impreso	152
d.12	Estrategia de medios	153
d.13	Presupuesto	154
d.14	Material impreso	154

d.15 Presupuesto	155
d.16 Material POP	156
d.17 Presupuesto	157
d.18 Costo de aplicación de programa publicitario	158
e. Relaciones públicas	159
e.1 Objetivos	159
e.2 Selección de mensaje y medios	160
e.3 Costo de aplicación del programa	162
f. Costo de aplicación del programa de mezcla promocional	163
g. Control de programa de mezcla promocional	164
h. Programa de acción promocional	164
3.5 Estrategia No. 5: Ajuste de la capacidad y control del nivel de la demanda del servicio	167
3.5.1 Ajustar el nivel de capacidad	168
3.5.2 Modificar los horarios	169
3.5.3 Implementar esfuerzos de comunicación	170
3.5.4 Efectuar un inventario de la demanda	171
a. Control del cliente por medio de lista de espera	171
3.6 Estrategia No. 6: Creación de una guía orientada a la calidad en el servicio al cliente	175
3.6.1 Objetivos	176
3.6.2 Responsables de la implementación	176
3.6.3 Tiempo de duración	177
3.6.4 Costo de aplicación	178

CONCLUSIONES	179
RECOMENDACIONES	181
BIBLIOGRAFÍA	184
ANEXOS	187

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro No. 1 Actores principales del microambiente de la empresa	6
Cuadro No. 2 Modelo de las brechas sobre calidad en el servicio	18
Cuadro No. 3 Determinantes del valor entregado al cliente	22
Cuadro No. 4 Tipos de mercadotecnia en las industrias de servicio	24
Cuadro No. 5 Etapas en la planeación estratégica	26
Cuadro No. 6 Organigrama general de la Dirección General de Migración	49
Cuadro No. 7 Modelo general para la implementación del cambio o reforzamiento de la cultura organizacional en Migración	124
Cuadro No. 8 Programa de capacitación	130
Cuadro No. 9 Costo de equipo tecnológico, hardware	141
Cuadro No. 10 Costo del equipo tecnológico, software	143
Cuadro No. 11 Programa de introducción de la tecnología	144
Cuadro No. 12 Presupuesto de medio impreso	154
Cuadro No. 13 Presupuesto material impreso	155
Cuadro No. 14 Presupuesto material POP	158
Cuadro No. 15 Costo de aplicación del programa de publicidad	159

Cuadro No. 16	Costo de aplicación del programa de relaciones públicas	162
Cuadro No. 17	Costo total de promoción, Dirección General de Migración	163
Cuadro No. 18	Programa de acción promocional	165
Cuadro No. 19	Costo de impresión de guías de calidad en el servicio	178

ÍNDICE DE TABLAS

	Página	
Tabla No. 1	Perfiles de los principales tipos de medios	36
Tabla No. 2	Documentos emitidos por la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios, Edificio Mini, años 2002 y 2003	55
Tabla No. 3	Capacitaciones efectuadas por la Subgerencia de Recursos Humanos y Capacitación en el año 2003	59
Tabla No. 4	Expedientes recibidos en las ventanillas de la Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Exp.	80
Tabla No. 5	Servicios prestados por la Subdirección de Operaciones de Extranjería, años 2002 y 2003	96
Tabla No. 6	Matriz FODA, Dirección General de Migración	115

ÍNDICE DE GRÁFICAS

		Página
Gráfica No. 1	Conocimiento de los trabajadores sobre la misión y	
Gráfica No. 2	visión de servicio de la Dirección General de Migración	50
	Existencia de planes de contingencia en época de mayor	
	demanda de servicio por parte de la DGM en la División	
Gráfica No. 3	de Emisión de Pasaportes Ordinarios	56
	Capacitación al trabajador de la División de Emisión de	
Gráfica No. 4	Pasaportes Ordinarios por parte de la Subgerencia de	
	Recursos Humanos al momento de su ingreso	60
	Capacitación de servicio al cliente al trabajador de la	
Gráfica No. 5	División de Emisión de Pasaportes Ordinarios por parte	
	de la Subgerencia de Recursos Humanos	61
	Funcionamiento del equipo tecnológico en la División de	
Gráfica No. 6	Emisión de Pasaportes Ordinarios	63
	Cumplimiento de las expectativas del usuario del	
Gráfica No. 7	servicio que presta la División de Emisión de Pasaportes	
	Ordinarios	66
	Calificación del personal que labora en la División de	
	Emisión de Pasaportes Ordinarios por parte del usuario	
Gráfica No. 8	del servicio	67
	Información por parte del usuario de la documentación	

Gráfica No. 9	que requiere migración para prestar el servicio en la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios	69
	Medio a través del cual les gustaría obtener la	
Gráfica No. 10	información a los usuarios de la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios	70
Gráfica No. 11	Calidad del servicio prestado en la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios	73
Gráfica No. 12	Área de servicio en la Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Expedientes	78
	Cumplimiento de las expectativas del usuario que utiliza	
Gráfica No. 13	los servicios que presta la Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Expedientes	84
	Calificación del personal que labora en la Subgerencia	
Gráfica No. 14	de Atención al Cliente y Control de Expedientes por parte del usuario	85
	Medio a través del cual les gustaría obtener la	
Gráfica No. 15	información a los usuarios de la Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Expedientes	87
	Inconvenientes en el trámite por la inadecuada	
Gráfica No. 16	información o falta de ésta en la Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Expedientes	89
Gráfica No. 17	Calidad del servicio prestado en la Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Expedientes	90

Gráfica No. 18	Existencia de planes de contingencia en época de mayor demanda de servicio por parte de la DGM en la Subdirección de Operaciones de Extranjería	97
Gráfica No. 19	Capacitación al trabajador de la Subdirección de Operaciones de Extranjería por parte de la Subgerencia de Recursos Humanos al momento de su ingreso	100
Gráfica No. 20	Capacitación de servicio al cliente al trabajador de la Subdirección de Operaciones de Extranjería por parte de la Subgerencia de Recursos Humanos	101
Gráfica No. 21	Funcionamiento del equipo tecnológico en la Subdirección de Operaciones de Extranjería	103
Gráfica No. 22	Cumplimiento de las expectativas del usuario que utiliza los servicios que presta la Subdirección de Operaciones de Extranjería	105
Gráfica No. 23	Calificación del personal que labora en la Subdirección de Operaciones de Extranjería por parte del usuario	107
Gráfica No. 24	Medio a través del cual les gustaría obtener información a los usuarios de la Subdirección de Operaciones de Extranjería	109
	Calidad del servicio prestado en la Subdirección de Operaciones de Extranjería	112

ÍNDICE DE ANEXOS

		Página
Anexo No. 1	Cálculo de la muestra, usuarios del servicio	188
Anexo No. 2	Boleta de encuesta dirigida al prestador del servicio	189
Anexo No. 3	Boleta de encuesta dirigida al usuario que requiere el servicio que presta la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios	192
Anexo No. 4	Boleta de encuesta dirigida al usuario que requiere el servicio que presta la Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Expedientes	195
Anexo No. 5	Boleta de encuesta dirigida al usuario que requiere el servicio que prestan las unidades de la Subdirección de Extranjería	198
Anexo No. 6	Boleta de encuesta dirigida al usuario que requiere el servicio que prestan las unidades de la Subdirección de Extranjería (en inglés)	201
Anexo No. 7	Movimiento de turismo y viajes en Guatemala	204
Anexo No. 8	Propuesta de anuncio en Prensa Libre	206
Anexo No. 9	Trifoliar propuesto	207
Anexo No. 10	Propuesta de volante	209
Anexo No. 11	Propuesta de afiche	210

Anexo No. 12	Propuesta de manta publicitaria	211
Anexo No. 13	Cronograma de actividades promocionales	212
Anexo No. 14	Anuncio para prensa, participación en Feria Nacional	213
Anexo No. 15	Cronograma de capacitación de servicio al cliente	214
Anexo No. 16	Guía orientada a la calidad del servicio al cliente	215

INTRODUCCIÓN

El sector de los servicios aumenta día tras día en todos los países. El auge de los servicios continuará y es poco probable que una organización pueda tener éxito si no fundamenta sus estrategias competitivas en optimizarlos.

En ese contexto, toda organización pública o privada, dedicada a ofrecer un servicio, debe considerar la importancia de optimizar la atención que se le brinda al usuario, ya que en la actualidad puede convertirse en el elemento principal para el éxito o fracaso de cualquier empresa o institución.

Actualmente, la Dirección General de Migración es una entidad pública que desarrolla funciones de servicio a personas nacionales y extranjeras y no cuenta con estrategias que optimicen el servicio al cliente. Por tal motivo, el objetivo del presente trabajo es el de plantear estrategias a nivel de propuesta, las cuales buscan satisfacer las necesidades del público usuario.

De forma lógica y ordenada se incluyen los siguientes contenidos:

El capítulo I constituye el marco teórico, el cual abarca todos los conceptos concernientes a los temas de las estrategias que se proponen en el capítulo III, así como la técnica que se utilizó en el diagnóstico respectivo (Matriz FODA).

En el capítulo II, se presentan los aspectos de la situación actual que posee la Dirección General de Migración a través del diagnóstico efectuado en los departamentos objeto de estudio; dicho análisis tuvo énfasis en la organización, capacitación, equipo y programas que posee la institución.

El capítulo III contiene el planteamiento de las estrategias como propuesta para optimizar el servicio que se presta al usuario en la Dirección General de Migración, en las cuales

se incluye el establecimiento de una definición estratégica, la programación de un cambio o reforzamiento de la cultura organizacional, la utilización de la tecnología para la optimización del servicio, el desarrollo de un programa de información y divulgación de los servicios, el ajuste de la capacidad y control del nivel de la demanda del servicio y la creación de una guía orientada a la calidad.

Posteriormente se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y los anexos, los cuales contienen algunas propuestas para implementar las estrategias en la institución.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

“En su sentido más amplio, la administración pública es el gobierno, es decir, todo el conjunto de conducta humana que determina cómo se distribuye y se ejerce la autoridad política. Definida en otros términos, la administración pública consiste en todas las operaciones que tienen como propósito la realización o el cumplimiento de la política pública.

La Administración Pública ocupa el centro de una red compuesta por las diversas y recíprocas relaciones de los ciudadanos, del estado, de la sociedad y sus valores, de la economía y su desarrollo, etc.” (16:00)

El ciudadano y el empleado gubernamental deben aprender y tener un claro concepto de estas relaciones, así como de su valor, ya que constituyen la síntesis de lo que es la administración pública y el propósito que ésta persigue.

1.2 ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

El modo de comprender y analizar las relaciones que caracterizan a la administración pública es tener presente la división que ésta posee. Según la Constitución Política de la República de Guatemala, el gobierno guatemalteco se divide en tres órganos de poder mediante los cuales se ejerce acción sobre las personas, siendo estos el poder legislativo, el judicial y el ejecutivo.

1.2.1 ORGANISMO LEGISLATIVO

“Su objetivo es el de ejercer la potestad legislativa de conformidad con lo establecido en la Constitución Política de la República, con total independencia de los otros organismos del Estado. La autoridad superior para este organismo es el Congreso de la República y entre sus funciones principales están las de decretar, reformar, y derogar leyes; elegir a los funcionarios que, de conformidad con la Constitución y la ley, deban ser elegidos por este; aprobar, modificar o improbar el presupuesto de ingresos y egresos del estado, y otras funciones más”. (16:00)

Como ente de la administración pública, está ejercido por la Asamblea Legislativa, la cual es un medio para ejercer la potestad legislativa del pueblo.

1.2.2 ORGANISMO JUDICIAL

“Entre sus funciones principales, se encuentran la de ejercer la función de jurisdicción con exclusividad absoluta por la Corte Suprema de Justicia y los demás tribunales establecidos por la ley a los que les corresponde la potestad de juzgar y promover la ejecución de lo juzgado; desarrollar las funciones administrativas y participar con iniciativa en los asuntos de su competencia. Las autoridades superiores para este organismo son: el Presidente del Organismo Judicial y la Corte Suprema de Justicia” (16:00)

Este organismo administra la justicia, entendiendo por tal, el decidir en cada caso lo que es conforme y lo que es contrario a los principios legales. Esta ejercido por los jueces y tribunales de todas clases, es decir por lo que se llama organización judicial y también administración de justicia.

1.2.3 ORGANISMO EJECUTIVO

“Su objetivo es el de conducir los destinos del país definiendo la política nacional y coordinándola a través de la infraestructura institucional disponible, velando por la correcta administración de los recursos públicos a fin de elevar el nivel de vida de la población guatemalteca. Las autoridades superiores son el Presidente y Vicepresidente de la República, entre sus funciones están la de cumplir y hacer cumplir la Constitución Política de la República de Guatemala y las leyes, promover la defensa y la seguridad de la nación, sancionar, promulgar, ejecutar y hacer que se ejecuten las leyes, y otras funciones más. Dentro de las Unidades Administrativas principales de este organismo se encuentran los diferentes Ministerios, los cuales ayudan a la ejecución de proyectos previstos por este organismo”. (16:00)

Tiene a su cargo gobernar el Estado y hacer observar las leyes. Es, por tanto, el encargado de la realización efectiva de la regla dictada; tomando como base el presupuesto de cada órgano de la administración pública y el personal que estos emplean, se podría decir que gran parte del gobierno está en el poder ejecutivo.

a. MINISTERIO DE GOBERNACIÓN

El Ministerio de Gobernación, es una unidad administrativa del Organismo Ejecutivo y “es la autoridad responsable de formular las políticas, cumplir y hacer cumplir el régimen jurídico relativo al régimen migratorio. Tiene a su cargo, entre otras funciones, la de administrar el registro, control y documentación de los movimientos migratorios de las personas a través de la Dirección General de Migración”. (4:22)

1.3 MERCADOTECNIA

La mercadotecnia en la actualidad, está orientada a satisfacer las necesidades de los clientes y la forma más sencilla de definirla es la siguiente:

“Proceso social a través del cual individuos y grupos, obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros”. (8:8)

Para que una institución gubernamental tenga éxito, debe estar enfocada en el cliente y el servicio que a éste se le presta, además de tener un fuerte compromiso con la mercadotecnia pues es ésta la que aborda el tema.

1.4 AMBIENTE DE LA MERCADOTECNIA

“Esta compuesto por los actores y las fuerzas, ajenos a la mercadotecnia, que afectan la capacidad de la gerencia mercadotécnica para realizar y mantener buenas transacciones con los clientes meta”. (9:79)

El entorno que rodea a toda empresa o institución presenta muchas oportunidades, pero también amenazas; por tal motivo, se debe investigar para vigilar el entorno cambiante y adaptar estrategias a los cambios del ambiente.

El ambiente de la mercadotecnia se compone de un microambiente y un macroambiente.

1.4.1 MICROAMBIENTE

Consiste en fuerzas próximas a la empresa que afectan la capacidad para servir a los clientes, los cuales pueden estar bajo el control de la administración. Hace referencia a la empresa, los proveedores, los clientes y el público. (Véase cuadro No. 1)

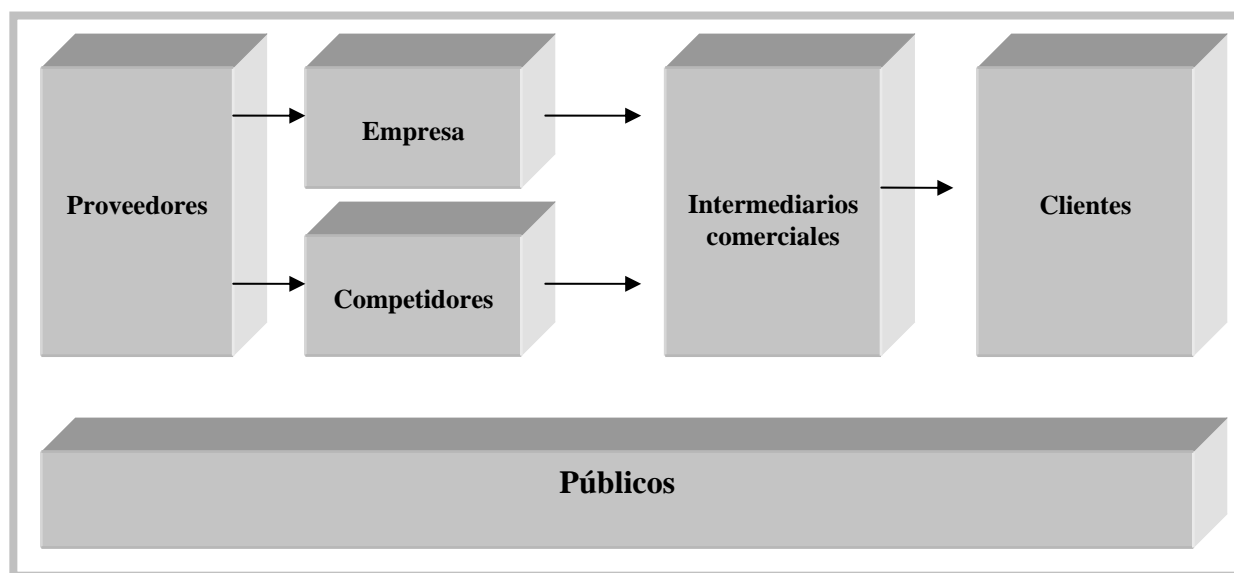
- “La empresa, que al preparar planes toma en cuenta a grupos de alta gerencia y de los distintos departamentos. Todos estos grupos relacionados conforman el

ambiente interno.

- Los proveedores, que son personas físicas que proporcionan recursos a la empresa para producir bienes y servicios.
- Los clientes, cuyos distintos mercados se deben estudiar y entre los cuales, por su importancia, se puede mencionar el mercado gubernamental, compuesto por instituciones de gobierno que compran bienes y servicios para producir servicios públicos o transferir bienes y servicios a terceros que lo necesitan.
- El público, el cual es un grupo con interés, que influye para que la organización pueda alcanzar sus objetivos, y también puede influir en la capacidad de servir al cliente". (9:79)

Cuadro No. 1

Actores principales del microambiente de la empresa



Fuente: Kotler, Philip; Armstrong, Gary. Mercadotecnia. México. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.1994.

1.4.2 MACROAMBIENTE

Son factores que influyen sobre la organización, son fuerzas que dan forma a las oportunidades de la empresa y le representan amenazas. Entre dichas fuerzas se pueden mencionar el entorno demográfico, el ámbito económico, el entorno tecnológico y el ámbito político.

- “El entorno demográfico, el cual estudia entre otras cosas, los desplazamientos geográficos de la población hacia diferentes regiones o ciudades.
- El ambiente económico, que comprende factores que afectan el poder adquisitivo de los consumidores, es decir, cambios en el ingreso y en los gastos.
- El entorno tecnológico, el cual es una de las fuerzas más importantes para tenerla en consideración, ya que con la velocidad que los cambios ocurren, la empresa se podría ver afectada si no se actualiza. Las nuevas tecnologías producen nuevos mercados y oportunidades.
- El ámbito político, el cual se compone por las diferentes leyes, oficinas de gobierno y grupos de presión que ejercen influencia y ponen límites a las organizaciones”. (9:80)

1.5 SERVICIO

Un servicio “es la actividad o el beneficio que una parte puede ofrecer a otra y, en esencia, es intangible y no deriva de la posesión de nada. Su producción puede estar ligada a un producto material o no”. (9:764)

Muchas empresas e instituciones gubernamentales han cambiado el contexto de la palabra “servicio”, sustituyéndola por “atención”, ya que la palabra posee una fuerte conexión con el “servilismo”, lo cual a la mayoría de empleados no les gusta oír y lo

rechazan.

Los servicios, a diferencia de los productos, son bienes intangibles. Un servicio incluye la realización de un trabajo para el cliente. Éste paga por obtener un servicio al igual que por adquirir un artículo.

En las economías más industrializadas, la mayor parte de la población trabaja en el sector servicios y todo apunta a que esta tendencia seguirá así en el futuro.

1.5.1 NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS

Debido a los procesos de globalización que el mercado mundial ha realizado, algunos países han tenido que adaptarse y cambiar los antiguos sistemas económicos que utilizaban por otros que los convierten en competitivos.

En un mundo eminentemente consumista todos somos compradores y a la vez, de alguna manera, vendedores. Tanto en el sector gubernamental como privado los servicios son heterogéneos y dada la evolución y la marcada tendencia que los servicios ocupan en el mercado nacional, merecen un análisis especial.

La importancia del servicio se justifica por varias razones:

- a. Puede ser uno de los medios para lograr una ventaja competitiva sostenible vía diferenciación.
- b. Es un factor importante para la percepción de la calidad por parte del cliente.
- c. Aumenta el valor agregado del producto.
- d. La creciente demanda hace que se convierta en un requisito para competir.

1.5.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

Las características de los servicios, son un medio para poder distinguirlos y diferenciarlos de un bien, además de ser la base para desarrollar los programas de

mercadotecnia.

a. INTANGIBILIDAD

“Un servicio es intangible porque no se puede ver, sentir, escuchar ni oler antes de comprarlo o adquirirlo. Los que adquieren los servicios, para reducir su duda o incertidumbre, buscan indicios de la calidad y sacan sus conclusiones basándose en las ubicaciones, personas, equipo y materiales de comunicación que puedan ver.

b. INSEPARABILIDAD

Un servicio es inseparable porque no se pueden separar de su prestador, trátase de una persona o de una máquina. Si una persona ofrece un servicio, en tal caso la persona forma parte de dicho servicio. Como el cliente también está presente cuando se presta el servicio, la interacción entre el prestador y el cliente se convierte en un rasgo especial de la comercialización de servicios. Tanto el que presta el servicio como el que lo recibe, afectan el resultado de éste. Como el servicio es inseparable de su prestador, el tiempo contado del prestador del servicio suele limitar la cantidad de un servicio que se puede ofrecer.

c. VARIABILIDAD

Un servicio es variable porque su calidad depende de quién lo ofrece y de cuándo, cómo y dónde se ofrece. Incluso, la calidad de los servicios de un solo empleado varía de acuerdo a la energía y el estado de ánimo que tiene en el momento de establecer contacto con cada cliente.

d. CARÁCTER PERECEDERO

Un servicio es perecedero porque no se pueden almacenar para venderlos o usarlos más adelante. El carácter perecedero de los servicios no representa un problema cuando la demanda es constante. Pero, cuando la demanda fluctúa, las empresas o instituciones suelen tener graves problemas.

e. HETEROGENEIDAD

Es muy difícil y hasta imposible estandarizar la producción total de los servicios debido a que cada unidad es diferente a otra, además de que es difícil determinar la calidad de un servicio sin antes adquirirlo". (5:7)

1.5.3 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

Los servicios se pueden clasificar de acuerdo a cuatro direcciones que implican lo siguiente:

- “Acciones tangibles a procesamiento de personas, en el que los clientes deben estar físicamente presentes durante la prestación del servicio para recibir los beneficios deseados.
- Acciones tangibles a procesamiento de posesiones, en el cual el objeto que requiere del procesamiento debe estar presente, pero no el cliente.
- Acciones intangibles a procesamiento del estímulo mental, en el cual los clientes están mentalmente presentes, pero pueden estar en una ubicación distante, conectados por medio de señales de difusión o de sistemas de telecomunicación.
- Acciones intangibles a procesamiento de información, en la cual la participación

directa del cliente puede no ser necesaria una vez iniciada la solicitud del servicio”.

(10:29)

1.5.4 ELEMENTOS DEL SERVICIO

“Hay que ir mas allá de atender bien a los clientes, la nueva tecnología supone que el servicio es un proceso complejo que consta de cinco elementos que deben ser cubiertos mas allá de las expectativas de los clientes:

a. FIABILIDAD

La capacidad de cumplir con las promesas en una forma precisa. El servicio debe prestarse en base a un contrato explícito, de manera que el cliente sepa lo que va a adquirir y la empresa se lo proporcione como él lo espera. Esta es la mejor manera de evitar conflictos o confusiones.

b. CAPACIDAD DE RESPUESTA

Es la disponibilidad para prestar servicios fácil y rápidamente, así como solucionar los problemas que se presentan lo más rápido posible.

c. SEGURIDAD

La confianza en la capacidad profesional de la empresa, misma que se obtiene brindando siempre servicios de calidad, llenando las expectativas del cliente y dando respuesta pronta a sus necesidades cambiantes.

d. EMPATÍA

Es el cuidado y atención individual a los clientes. Debe tomarse en cuenta que todos los clientes son diferentes, por lo que la empresa debe descubrir un segmento de mercado específico en el que pueda brindar un servicio idéntico o muy parecido sin olvidarse que quienes lo requieren, tienen distintos valores y buscan distintos beneficios.

e. TANGIBILIDAD

La apariencia del personal, las instalaciones y los equipos de la empresa, son elementos que pueden percibirse alrededor de un servicio y aunque el cliente no puede llevárselos con él, forman parte del concepto de servicio que busca.” (5:3)

1.5.5 TIPOS DE SERVICIO

“Existen cuatro tipos de servicios que se prestan al cliente, los cuales se clasifican de la siguiente manera:

a. EL CONGELADOR

Este tipo de servicio refleja una operación con un nivel bajo de servicios personales y de procedimientos. El método “congelador” les comunica a los clientes “no nos importa”. A nivel de procedimientos, este tipo de servicios es lento, poco coherente, desorganizado, caótico e inconveniente. En lo referente al personal, este es insensible, frío o impersonal, apático, distante y sin interés.

b. LA FÁBRICA

Este representa un tipo de servicio eficiente en procedimientos, pero débil en la

dimensión personal. El método de “fábrica” comunica a los clientes: “Usted es un número. Nosotros estamos aquí para procesarlo”.

A nivel de procedimientos, este tipo de servicio es puntual, eficiente y uniforme; en lo referente a personal, es insensible, apático, distante y sin interés.

c. EL ZOOLOGICO AMISTOSO

Este método es muy personal, pero no tiene coherencia en los procedimientos. Este tipo de servicio le comunica a los clientes: “Nos estamos esforzando, pero realmente no sabemos lo que estamos haciendo”.

A nivel de procedimientos, este tipo de servicios es lento, poco coherente, desorganizado y caótico; en lo referente al personal, es amistoso, con interés y con tacto para servir al cliente.

d. CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE (C.S.C.)

Este tipo de servicio, representa la calidad en el servicio al cliente. Es fuerte tanto en la escala personal como en la de procedimientos. Le comunica a los clientes: “Usted nos interesa y le cumplimos”.

A nivel procedimientos, estos son puntuales, eficientes y uniformes; el personal es amistoso, con interés y con tacto hacia el público usuario del servicio”. (11:8)

1.5.6 LA MEZCLA DEL MARKETING DE SERVICIOS

Además de las cuatro Ps tradicionales (producto, precio, plaza y promoción), la mezcla de marketing de servicios incorpora a las *personas*, la *evidencia física* y el

proceso.

a. PERSONAS

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

b. EVIDENCIA FÍSICA

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

c. PROCESO

Son los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación.” (17:23)

1.5.7 EL MODELO DE LAS BRECHAS DEL SERVICIO

Actualmente, las instituciones gubernamentales están obligadas a centrar su atención en crear estrategias y procesos para alcanzar un servicio de excelencia. En ese sentido, “el modelo de las brechas posiciona los conceptos clave, las estrategias y decisiones en el marketing de servicios en una forma que inicia con el cliente y diseña

las tareas de la organización alrededor de lo que se necesita para cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones del cliente”. (17:586).

El enfoque central del modelo de brechas es la brecha del cliente, es decir, la diferencia que existe entre aquello que el cliente espera y lo que éste recibe. Toda institución necesita cerrar esta brecha con la finalidad de satisfacer a sus clientes y crear buenas relaciones con ellos. Para ello, el modelo plantea que deben cerrarse cuatro brechas más denominadas brechas del proveedor del servicio. (Véase cuadro No. 2)

a. BRECHA 1: NO SABER LO QUE EL CLIENTE ESPERA

“Esta es la diferencia que existe entre las expectativas del cliente acerca del servicio que se presta y la comprensión de la institución respecto de dichas expectativas. Se genera cuando las personas que poseen autoridad para establecer prioridades, no entienden las expectativas del cliente acerca del servicio que se le debe prestar, lo cual repercute en la errónea toma de decisiones y la distribución no óptima de los recursos.

b. BRECHA 2: NO SELECCIONAR LOS DISEÑOS Y ESTÁNDARES DE SERVICIO CORRECTOS

La brecha 2 del proveedor es la diferencia entre la percepción de las expectativas del cliente que tiene la empresa o institución y el desarrollo de diseños y estándares orientados al cliente.

Por lo regular, la brecha 2 se genera por el rechazo de la administración para abordar los desafíos de crear diseños y establecer normas que brinden un excelente servicio.

c. BRECHA 3: NO ENTREGAR LOS ESTÁNDARES DE SERVICIO

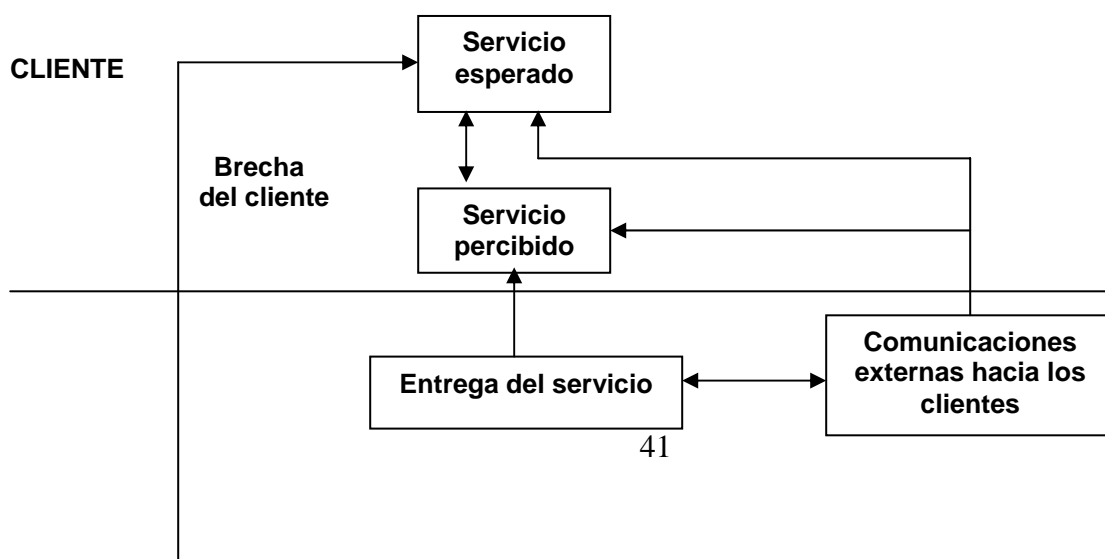
Esta consiste en la diferencia que existe entre el desarrollo de los estándares de servicio dirigidos al cliente y la entrega real del servicio. Los estándares de servicio deben ser respaldados con los recursos adecuados como lo son personas, sistemas y tecnología, y apoyarse para garantizar su efectividad, es decir que será necesario capacitar, motivar, medir y compensar a los trabajadores de acuerdo al desempeño que desarrollen a lo largo de esos estándares.

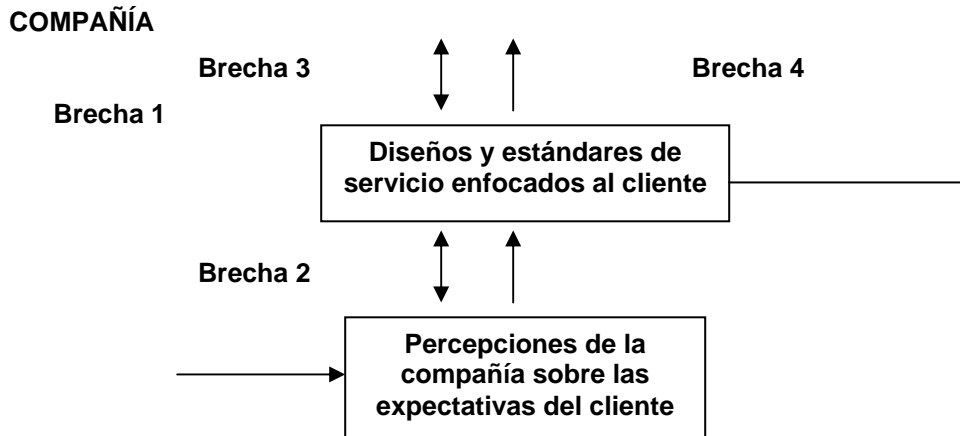
d. BRECHA 4: NO IGUALAR EL DESEMPEÑO CON LAS PROMESAS

La brecha 4 consiste en la diferencia que existe entre la entrega del servicio y la comunicación externa del proveedor de servicios.

Las promesas hechas por una empresa o institución de servicio a través de los medios publicitarios, puede elevar las expectativas de los clientes, lo cual funciona como un estándar para evaluar la calidad en el servicio. La diferencia que existe entre el servicio que presta y el prometido amplía la brecha del cliente". (17:588)

CUADRO No. 2
MODELO DE LAS BRECHAS SOBRE CALIDAD EN EL SERVICIO





Fuente: Zeithaml, Valarie; Bitner, Mary. Marketing de servicios. México. McGraw-Hill. Segunda edición. 2002.

1.6 EL CLIENTE

“Dentro del ciclo comercial, un mismo individuo (o empresa) se le considera bajo diferentes categorías, que van desde pertenecer al “público objetivo” de la empresa, pasando luego a ser “cliente potencial”, luego “comprador eventual” hasta llegar a ser “cliente habitual” o “usuario”. Los clasificados como “público objetivo” no se interesan de forma particular por un producto o servicio. El “cliente potencial” sí se ha interesado, pero todavía no se ha decidido a efectuar la compra o a adquirir el servicio; el “comprador eventual” ya se ha decidido por hacerlo, mientras que el “cliente habitual” o “usuario” incorpora a su vida las consecuencias de la compra del producto o adquisición del servicio”. (12:22)

Entonces, al referirse a un cliente, se entenderá desde las personas o empresas que no estén interesadas por un producto o servicio, hasta aquellas que se constituyan como compradores habituales.

Un cliente es cualquier persona que, llevada por un interés, busca un producto o servicio

seleccionando una empresa que pueda proporcionárselo.

Actualmente, los gerentes se deben preocupar por establecer una relación especial con el cliente y darle su lugar al valor vitalicio del cliente. Toda organización debe preguntarse donde está y hacia dónde se dirige, lo cual conducirá a analizar la situación actual de la empresa y derivado de esto, el mejoramiento del conocimiento del cliente el cual es el objetivo principal de todas las actividades.

El conocimiento del cliente se logra a través de la identificación y entendimiento de sus necesidades, deseos y expectativas. Es un proceso interminable el cual debe mantener un seguimiento continuo sobre sus necesidades que cambian constantemente.

1.6.1 CATEGORIAS DE CLIENTES

a. CLIENTE INTERNO

“Es toda persona que se involucra dentro de la empresa, es el receptor de la misión, visión, estrategias y acciones planteadas por las autoridades superiores para crear valor y ofrecer un buen servicio al cliente externo. Cada individuo debe estar plenamente convencido de las acciones que le corresponde llevar a cabo y que están dirigidas a cristalizar la misión y visión del servicio, de manera que proporcione calidad y satisfacción al cliente externo.

b. CLIENTE EXTERNO

Son los intermediarios o consumidor final que directamente tiene relación con la empresa o institución y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible y una calidad en el servicio que establezca una diferencia. Se debe

proporcionar un servicio superior a los intermediarios, considerándolos como transmisores de calidad en el servicio, del producto y del valor agregado hacia el cliente final.

c. CONSUMIDOR FINAL

Es la categoría de clientes usuarios del producto, quienes validarán cuanto de éste se diga o se anuncie. Ellos son quienes deben estar plenamente convencidos de que el producto tiene la calidad y un valor agregado o beneficio superior al que proporciona la competencia”. (6:55)

1.6.2 VALOR PARA EL CLIENTE

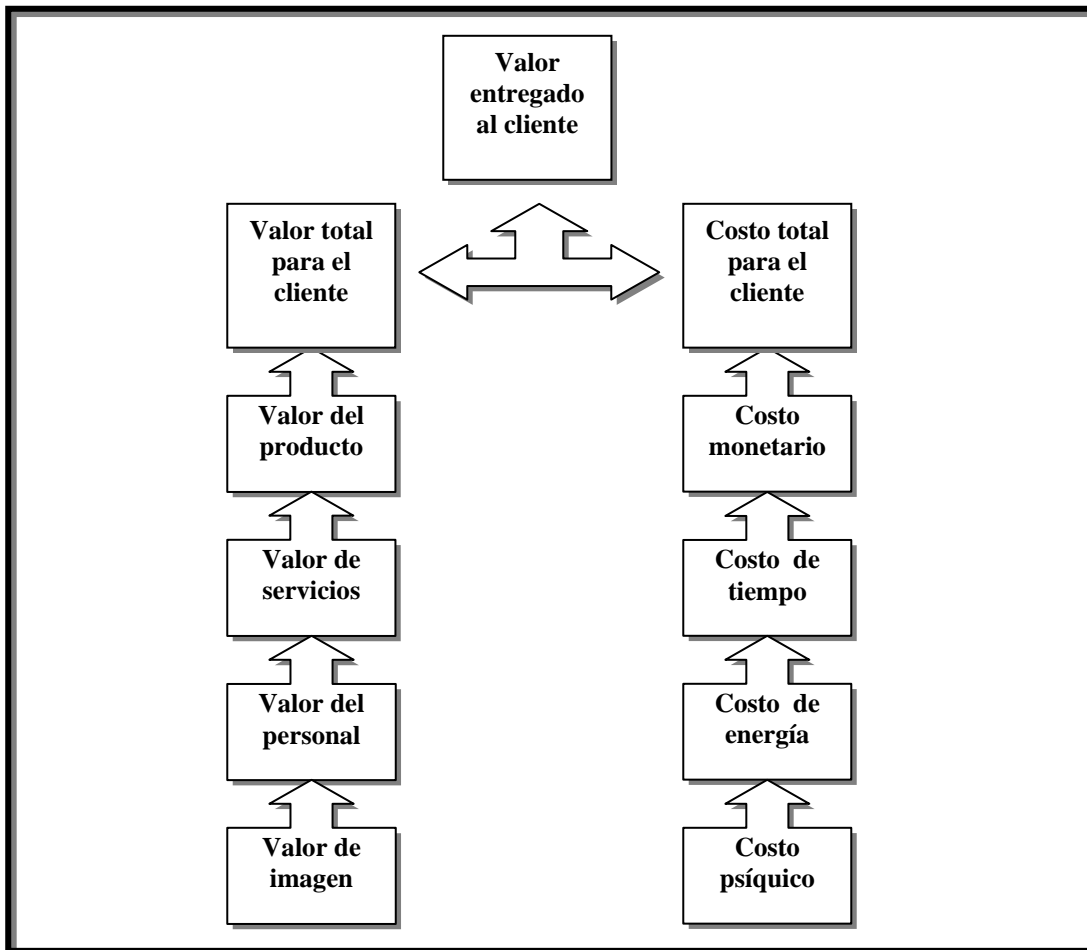
“El valor entregado al cliente es la diferencia entre el valor total para el consumidor y el costo total para el consumidor. El valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los clientes esperan de un producto o servicio dado. El costo total para el cliente es el conjunto de costos en que los clientes esperan incurrir al evaluar, obtener, usar y disponer del producto o servicio”. (7:34) (Véase cuadro No. 3)

1.6.3 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

“**Satisfacción.** Se clasifican en este concepto las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comparar el desempeño o resultado percibido de un producto o servicio, con sus expectativas”. (7:36)

La satisfacción es función del desempeño percibido y de las expectativas que el cliente espera. Si el desempeño se queda corto ante las expectativas, el cliente quedará insatisfecho, pero si el desempeño es congruente con las expectativas, el cliente quedará satisfecho.

Cuadro No. 3
Determinantes del valor entregado al cliente



Fuente: Kotler, Philip. Dirección de Marketing. México. Prentice Hall. 2001.

1.7 TIPOS DE MERCADOTECNIA EN EMPRESAS DE SERVICIOS

En una empresa de servicios, el cliente interactúa con el prestador del servicio, cuya calidad es menos segura y más variable. El resultado del servicio está sujeto tanto al prestador como también al proceso que lo sustenta. Por tal motivo, la comercialización del servicio requiere, además de la comercialización externa la cual se basa en el producto, precio, plaza y promoción, de la mercadotecnia interna y de la mercadotecnia

interactiva. (Véase cuadro No. 4)

1.7.1 MERCADOTECNIA INTERNA

“La empresa debe capacitar y motivar a todos los empleados que de una u otra forma tiene contacto con los clientes, así como todo el personal de apoyo a los servicios para que trabajen en forma conjunta con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente.

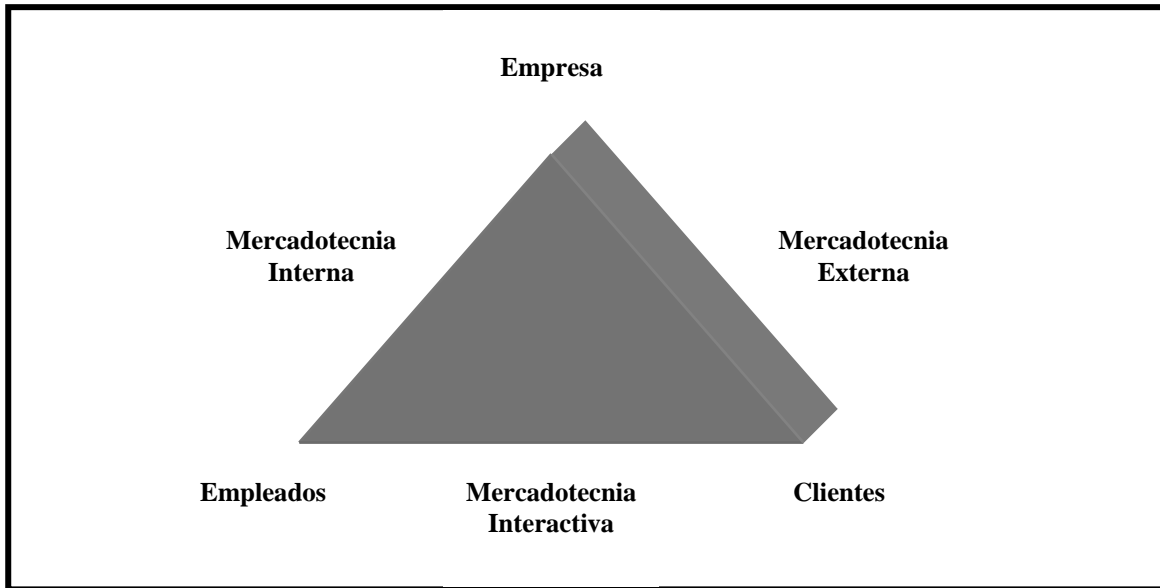
1.7.2 MERCADOTECNIA INTERACTIVA

La calidad percibida del servicio dependerá de la calidad de la interacción entre el que efectúa la compra y el que vende. En la comercialización de servicios, la calidad del servicio depende del prestador como de la calidad del servicio prestado”. (9:270)

1.8 SERVICIO AL CLIENTE

Después de haber analizado los términos “servicio” y “cliente”, se dice que el servicio al cliente son todas las actividades que unen a una organización con sus clientes, ya que estas, en conjunto, originan una relación. En un sentido más específico, se comprende el servicio al cliente como “todo aquello que realiza una empresa para optimizar la satisfacción que recibe el cliente en sus actividades principales, sean de producción o de servicios”. (12:38)

Cuadro No. 4 Tipos de mercadotecnia en las industrias de servicio



Fuente: Kotler, Philip; Armstrong, Gary. Mercadotecnia. México. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.1994.

El servicio al cliente se inicia, manteniendo una comunicación personalizada con él, a manera de descubrir sus necesidades y compararlas con lo que la empresa o institución puede ofrecerle. Es importante escuchar lo que el cliente desea y permitirle definir sus criterios de calidad, precio, imagen y valor que espera recibir.

“El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función, se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional”. (12:39)

1.9 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Muchas empresas e instituciones funcionan sin planes formales. Sin embargo, estos planes pueden ofrecerles ventajas y hacen que la gerencia sistemáticamente piense en el futuro. Permiten que la empresa afine sus objetivos y políticas, coordina mejor sus

actividades y ofrece normas más claras para controlar el rendimiento.

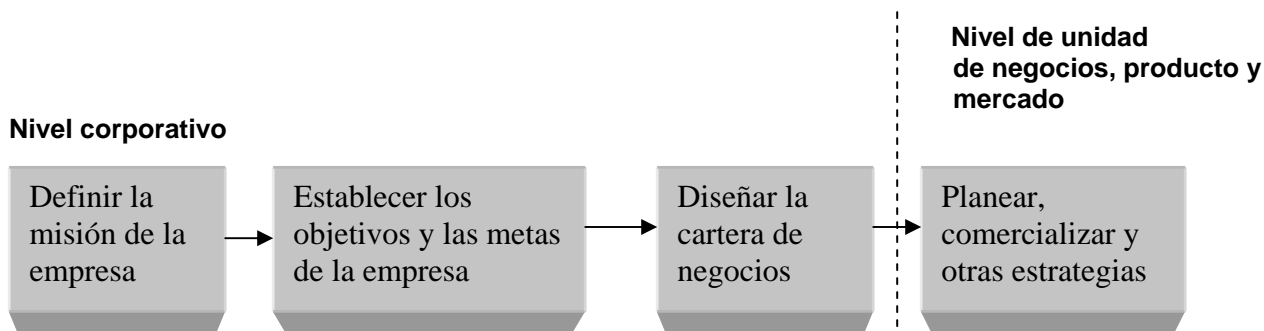
Se entiende por planeación estratégica “el proceso que permite crear y conservar el encuadre estratégico de las metas y las capacidades de la organización ante las oportunidades de mercadotecnia cambiantes”. (9:39)

Una buena planificación permite que la empresa anticipe y responda con rapidez a los cambios del entorno y se prepare mejor para las situaciones inesperadas.

La planeación estratégica establece escenarios para los planes de la empresa, es decir, define claramente la misión y visión, los objetivos que la sustentan, una cartera de negocios estable y coordina estrategias funcionales.

La empresa debe definir primero sus propósitos generales y su misión; dicha misión describirá los objetivos que la sustentan y que guiarán a la empresa. Posteriormente se decidirá cual es la mejor cartera de negocios y se concluirá con el establecimiento de las estrategias para la consecución de lo planeado.

Cuadro No. 5
Etapas en la planeación estratégica



Fuente: Kotler, Philip; Armstrong, Gary. Mercadotecnia. México. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.1994

1.9.1 ESTRATEGIA

La estrategia puede definirse desde la perspectiva de lo que una organización intenta hacer y lo que eventualmente hace sin importar si en un principio deseaba realizar esas acciones. Desde la perspectiva de lo que se intenta hacer, la estrategia es un programa general que sirve para definir y alcanzar los objetivos que la organización se ha propuesto y poner en práctica su misión.

En la segunda perspectiva, la estrategia “es un patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo.” (15:128)

Toda organización cuenta con una estrategia aún cuando no haya sido formulada explícitamente para un fin, es decir que los gerentes o responsables de la organización, responden y se ajustan al ambiente según lo exijan las circunstancias.

1.10 LA CALIDAD

La calidad expresa las propiedades o características particulares de un producto o servicio que valora el cliente, y que precisamente se constituye en fuente de satisfacción de sus necesidades.

La calidad “es una actitud a largo plazo que evalúa el desempeño y mide la satisfacción de los clientes”. (6:324)

La calidad generalmente es definida como una “adecuación al uso” porque el producto o servicio que se ofrece satisface las necesidades del cliente, es decir, que el producto se adapta al uso que el cliente requiere. La adecuación al uso está relacionada con el valor que recibe el cliente y con la satisfacción que se genere; únicamente el consumidor puede determinarla, no así el productor.

La calidad está íntimamente ligada con el servicio al cliente, ya que ésta es esencial para

la satisfacción de las necesidades del usuario.

“Existen dos escalas primordiales que constituyen la calidad en el servicio al cliente: la de procedimientos y la personal. La **ESCALA DE PROCEDIMIENTOS** de la calidad en el servicio, consiste en los sistemas y métodos establecidos para ofrecer productos y/o servicios. La **ESCALA PERSONAL** de la calidad en el servicio, es la manera en que el personal de servicios (haciendo uso de sus actitudes, conductas y aptitudes verbales) se relaciona con los clientes”. (11:6)

Las empresas e instituciones para las que la calidad es uno de sus objetivos primarios, poseen dentro de sus características la innovación y la evolución constante, formación continua y actitud inquietante las cuales le permite detectar cambios en el entorno y por tanto mejoras en el servicio.

1.10.1 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Dentro de la importancia que tiene la calidad en el servicio, se pueden mencionar los siguientes aspectos:

- “Un cliente siempre exige, la percepción de la calidad varia de uno a otro cliente y no es la misma para el comprador que para el proveedor.
- La actitud del cliente respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto.
- La multiplicidad de experiencias; el cliente quiere una calidad de servicio cada vez mejor.
- La calidad concebida y la calidad percibida, es decir no es la misma para quien hace el servicio que para quien lo recibe.

- El mejor servicio el de uno mismo; el cliente suele comparar la calidad del servicio con la que puede conseguir por si mismo.
- Cuanto mas inmaterial sea un servicio, más influencia tendrán sus aspectos intangibles.
- La motivación del cliente es lo que determina la calidad del servicio.
- La calidad del servicio es total o inexistente, la juzga como un todo.
- El concepto de calidad varía según las culturas.
- La satisfacción del cliente debe lograrse prioritariamente”. (11:18)

1.10.2 DIFICULTADES PARA GESTIONAR LA CALIDAD DEL SERVICIO

En las empresas o instituciones siempre hay dificultades para gestionar la calidad del servicio; dentro de estos problemas se encuentran:

- “Es más difícil gestionar la calidad de un servicio que la de un producto.
- El cliente tiende a detenerse en elementos menos satisfactorios del conjunto del servicio.
- Cuantos más elementos incluye la prestación de un servicio, mayor es el riesgo de error y mayor el riesgo de insatisfacción del cliente.
- La duración del contacto con el cliente, influye directamente en el riesgo de error.
- La particularidad de que se fabrica y se consume al mismo tiempo.
- El cliente carece de la posibilidad de probar el producto antes de adquirirlo.
- La calidad no depende sólo de quien lo presta”. (11:20)

1.11 LA COMUNICACIÓN

Las relaciones humanas constituyen el elemento principal en el servicio que se le presta

al cliente; no se podría tomar conciencia del servicio o del espíritu de servicio sin considerar que es requisito indispensable el contacto con humanos.

Para mantener buenas relaciones, es conveniente conocer y analizar el proceso de comunicación y sus componentes; en ese contexto, se entenderá por comunicación “el proceso por el cual la gente trata de compartir el significado a través de la transmisión de mensajes simbólicos”. (15:568)

1.11.1 PROCESO DE COMUNICACIÓN

“Cualquier sistema de comunicación que funcione, desde el más simple hasta el más complejo, está compuesto por un emisor, un mensaje, un canal o medio de comunicación y un receptor.

El emisor o fuente de mensaje, es el que inicia la comunicación. Es la persona que tiene información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a una o más personas. Puede ser una persona que habla, escribe, dibuja o hace gestos. El mensaje es la forma física en la cual el emisor cifra la información. El mensaje puede darse en cualquier forma que pueda captarse y entenderse por uno o varios de los sentidos del receptor. Puede tomar la forma de tinta de papel, ondas sonoras en el aire, movimientos de la mano, y otros.

Un canal o medio de comunicación, es el método o recurso por el cual se transmite el mensaje de una persona a otra.

El receptor es la persona cuyos sentidos reciben o perciben el mensaje del emisor. Puede ser una persona, un grupo o el auditorio de una empresa.

En el proceso de comunicación, intervienen además los siguientes elementos: codificación, decodificación, retroalimentación y ruido.

Codificación es la que se lleva a cabo cuando el emisor traduce en una serie de símbolos, la información que deberá transmitirse.

La decodificación corresponde al receptor, y es el proceso por el cual éste interpreta el mensaje que envía el emisor y lo traduce en información significativa. La retroalimentación es la respuesta que el receptor envía al emisor.

El ruido es cualquier factor que perturba, confunde o distorsiona la comunicación entre el emisor y el receptor. Las distintas barreras que ocasiona el ruido pueden distorsionar el significado del mensaje enviado. La comunicación desempeña un papel clave en el posicionamiento de una empresa”. (15:568)

1.11.2 CANALES DE COMUNICACIÓN

El comunicador debe seleccionar canales de comunicación eficientes para transmitir el mensaje, esta presentación debe ser concisa, ágil y convincente.

“Los canales de comunicación se clasifican como:

- Personales, los que implican una comunicación directa entre dos o más personas, de persona a oyentes, por teléfono o por correo electrónico. Estos canales derivan su eficacia de las oportunidades para individualizar la presentación y la retroalimentación en los clientes.
- No personales, los que incluyen medios, ambientes y eventos. Los medios consisten en medios impresos, de difusión, electrónicos y de exhibición. Casi todos los mensajes no personales se comunican a través de medios pagados”.

(15:570)

1.11.3 LA PROMOCIÓN

La promoción es una forma de comunicación que básicamente intenta influir en el público. La promoción “es el elemento de la mezcla de mercadotecnia que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y su venta, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario”. (14:480)

a. MÉTODOS PROMOCIONALES

La promoción consta de cinco herramientas esenciales:

- “La venta personal, que es la presentación directa que hace el representante de la empresa, de un producto.
- La publicidad, la que consiste en una comunicación masiva e impersonal que paga un patrocinador en la que éste está plenamente identificado. Las formas más conocidas son los anuncios que aparecen en los medios electrónicos (radio y televisión) y en los impresos (periódicos y revistas).
- La promoción de ventas, cuyo fin es el complementar la publicidad y facilitar la venta personal. Se le describe como una actividad estimuladora de la demanda, es decir, un incentivo temporal que estimula la compra.
- Las relaciones públicas, que abarcan actividades que contribuyen a crear actitudes y opiniones positivas respecto a una organización y sus productos; ésta no incluye un mensaje específico de venta. Los destinatarios pueden ser

los clientes, dependencias gubernamentales o grupos de interés especial. Las relaciones públicas adoptan muchas formas entre las cuales están los boletines, informes anuales, cabildeo y patrocinio de eventos caritativos o cívicos.

- La publicidad no pagada, es una forma especial de relaciones públicas que incluye noticias o reportajes sobre una organización y llega a una audiencia masiva a través de los medios, como es el caso de la publicidad. Pero, a diferencia de la publicidad, este tipo de promoción no se paga, la organización que la recibe no tiene el control sobre ella y como aparece en forma de noticia, su credibilidad es mayor". (14:480)

En la actualidad, la necesidad de expandir el mensaje que se desea ofrecer, ha llevado a las empresas a utilizar otras formas de comunicación de marketing que contribuyan a informar, persuadir y recordar al cliente del producto o servicio.

La nueva modalidad en la comunicación de mercadeo es el Marketing Directo, el cual consiste en enviar el mensaje a una persona específica por medio del correo directo, telemarketing y el marketing por Internet.

b. LA MEZCLA PROMOCIONAL

Se le da este nombre a la combinación de las herramientas promocionales (publicidad, promoción de venta, venta personal, relaciones públicas, publicidad no pagada y marketing directo).

La publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas son las herramientas de la comunicación masiva. El comunicador que las emplea, lleva el mensaje a muchos con un costo más bajo por persona.

b.1 Publicidad

“La publicidad es una forma pagada de comunicación y consta de todas las actividades necesarias para presentar un mensaje impersonal de un producto o servicio”. (14:485) Es de suma importancia, ya que cumple un papel en la comunicación de servicios que se prestan tanto en las empresas privadas como en las instituciones gubernamentales.

b.2 Desarrollo de una Campaña Publicitaria

La campaña publicitaria “es una serie de esfuerzos promocionales planeados y coordinados alrededor de un tema o de una idea central, diseñados para alcanzar una meta”. (14:495)

Para formular una campaña publicitaria, se debe seguir los siguientes pasos para su diseño:

- “Definición de los objetivos, los cuales deben ser específicos, susceptibles de expresarse en anuncios individuales que posteriormente son incorporados a la campaña.
- Establecimiento del presupuesto, que es lo primero que deberá conocerse para asignarse a cada rubro de la campaña.
- Creación del mensaje, el cual deberá cumplir dos objetivos: obtener y mantener la atención de la audiencia e influir en ella en el sentido esperado.
- Selección de medios, es decir en que medio publicitario se pautaría el anuncio para que el mensaje llegue a toda la audiencia”. (14:534) (Véase tabla No. 1)

b.3 Relaciones Públicas

“Son una herramienta gerencial cuyo fin es el de influir positivamente en las actitudes de la organización, sus productos o servicios y sus políticas. Tiene por objeto crear y mantener la imagen positiva de una organización ante sus públicos: clientes, prospectos, empleados, sindicatos, comunidad local y gobierno”. (14:550)

Tabla No.1
Perfiles de los principales tipos de medios

Medio	Ventajas	Limitaciones
Diarios	Flexibilidad, oportunidad, buena cobertura del mercado local, aceptación, alta credibilidad	Corta vida, calidad de reproducción, número reducido de lectores del mismo ejemplar.
Televisión	Combina visión, sonido y movimiento; atractivo a los sentidos, alta atención, alto alcance.	Costo Absolutamente elevado, gran confusión, exposición efímera, menor selectividad del público.
Radio	Uso masivo, alta selectividad geográfica y demográfica, bajo costo.	Solo presentación de audio, más baja atención que la televisión, estructuras de tarifas no estandarizadas, exposición efímera.
Revistas	Alta selectividad geográfica y demográfica, credibilidad y prestigio, reproducción de alta calidad, larga vida, cada ejemplar tiene varios lectores.	Hay que comprar el anuncio con mucha anticipación, cierto desperdicio de circulación, no hay garantía de posición.
Exteriores	Flexibilidad, alta exposición repetitiva, bajo costo y competencia	Selectividad del público limitada, limitaciones creativas.
Sección Amarilla	Excelente cobertura local, alta credibilidad, amplio alcance, bajo costo.	Alta competencia, hay que comprar con mucha anticipación, limitaciones creativas.

Boletines	Alta selectividad, pleno control, oportunidades interactivas, costos relativamente bajos.	Los costos podrían desbocarse.
Folletos	Flexibilidad, pleno control, puede dramatizar mensajes.	La sobreproducción podría hacer que los costos se desboquen.
Internet	Alta selectividad, posibilidades interactivas, costo relativamente bajo.	Medio relativamente nuevo con bajo número de usuarios en algunos países.

Fuente: Stanton, William, Etzel, Michael y Walker Bruce. Fundamentos de Mercadotecnia. McGraw Hill. México. 1999.

Se obtienen buenas relaciones públicas:

- “Apoyando proyectos de caridad
- Participando en eventos de servicio comunitario
- Patrocinando equipos deportivos
- Financiado el cultivo de las artes y publicando un boletín para los empleados o los clientes
- Difundiendo información a través de exposiciones, exhibiciones y excursiones.

Dentro de los instrumentos más utilizados en las relaciones publicas se encuentran las noticias, discursos, eventos especiales, materiales escritos y audiovisuales, actividades de servicio social y materiales que identifique a la empresa o institución.

Dentro de los pasos para crear un programa de relaciones públicas, se encuentran los siguientes:

- Determinación de los objetivos
- Selección de mensajes y vehículos de las relaciones públicas
- Instrumentación del plan de relaciones públicas, el cual determinará los instrumentos que se utilizarán para comunicar el mensaje

- Evaluación de resultados”. (14:550)

c. EL PRESUPUESTO PROMOCIONAL

“El presupuesto promocional es la cantidad a invertir en cada elemento de la mezcla promocional; es muy difícil establecer los presupuestos promocionales porque no se cuentan con normas confiables para calcular cuanto invertir y cuanto del presupuesto total se debe asignar a cada rubro. Existen cuatro métodos comunes para establecer el presupuesto promocional entre los cuales se tiene: el porcentaje de ventas, seguimiento de la competencia, todos los fondos disponibles y presupuesto por función u objetivo”. (14:496)

1.12 RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos son lo más importante para una organización, ya que es el que aporta su trabajo, talento, creatividad y dinamismo a ésta.

Para todo usuario de servicio, el ser atendido es una experiencia personal donde entra en contacto con el ambiente de la empresa, y el elemento que refleja claramente este ambiente es el recurso humano con quien tendrá inicialmente el contacto para la prestación del servicio.

Por tanto, poseer el recurso humano adecuado para la prestación de servicio en las instituciones gubernamentales es esencial para las metas que estas persiguen, el cual es en su mayoría, el bien común. La dotación de personal es “la función administrativa que se ocupa del reclutamiento, colocación, adiestramiento y desarrollo de los integrantes de

una organización.” (15:364)

Toda organización es dotada de personal por medio del departamento de recursos humanos que funciona internamente en la empresa o institución, o a través de empresas privadas que se dedican a esa actividad. En lo concerniente a la dotación del recurso humano en las instituciones públicas, le corresponde a la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC). También, cada institución pública puede contratar personal por tiempo definido (contrato) según lo estipula la Ley de Servicio Civil y las leyes y reglamentos que rigen cada institución gubernamental.

1.13 TECNOLOGÍA

La tecnología es una serie de conocimientos técnicos y científicos, los cuales son aplicados y utilizados por las empresas o instituciones gubernamentales como un medio para lograr un fin específico. También, la tecnología es un término general, el cual se aplica al proceso por el cual los hombres diseñan herramientas y máquinas para incrementar su control y su comprensión del ambiente que los rodea.

1.14 CULTURA CORPORATIVA

La eficacia y el éxito de una organización no se determinan por las habilidades y motivaciones de los empleados y gerentes. Tampoco se mide únicamente por cuán bien trabajan los grupos o equipos, aunque tanto los procesos individuales como los de grupo son determinantes para el éxito de una organización.

“La cultura corporativa abarca las metas y las ideologías dominantes en la compañía, y puede expresarse a través de sus mitos, héroes, anécdotas, jerga, ritos y rituales. También puede definirse como un sistema de valores (qué es importante) y de opiniones

(cómo funcionan las cosas) compartidos que interactúan con la gente, las estructuras organizacionales y el sistema de control de la compañía, para producir normas de comportamiento (la forma en que hacemos las cosas aquí)". (1:12)

El dominio y comprensión de la cultura es una cualidad de las empresas que sobresalen, cuanto más fuerte y orientada al servicio esté, todo el personal sabrá lo que tiene que hacer en cualquier situación porque tiene claros sus valores. En las instituciones de gobierno, la cultura es un factor que determina el éxito o fracaso del servicio que presta al usuario.

1.14.1 COMO SE MANIFIESTA LA CULTURA CORPORATIVA

Esta se manifiesta en la conducta organizacional, es decir, en la forma como la gerencia y los empleados individualmente o en grupo se comportan en la organización. "La cultura influye la conducta en tres áreas:

- Valores Corporativos, es decir lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá o debería suceder. Estos se expresan con referencia tanto a los fines (metas) como a los medios para alcanzar las metas.
- Clima Organizacional o la atmósfera de trabajo de la organización, tal como es percibida y experimentada por sus miembros. Abarca el sentir y la manera de reaccionar de la gente frente a las características y la calidad de la cultura corporativa de sus valores.
- Estilo de Gerencia, que es la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su liderazgo. Pueden ser autocráticos o democráticos, duros o blandos, formales o

informales". (1:15)

1.15 LA DEMANDA

La demanda corresponde a los bienes y servicios que los compradores quieren adquirir. Se somete a la presión de los consumidores o usuarios sobre los bienes del mercado; el nivel de demanda depende del dinero que tienen los consumidores, del grado de necesidades y de la satisfacción que los bienes y servicios pueden ofrecerles.

1.16 MATRIZ FODA

Es un análisis el cual evalúa y determina las fortalezas y debilidades, las cuales se relacionan con el ambiente interno de las empresas; asimismo, las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno externo (micro y macroambiente). La importancia de su elaboración, consiste en determinar en forma objetiva los aspectos relevantes en los cuales las empresas e instituciones tienen ventajas relativas en lo concerniente a su organización y respecto a sus competidores, además, esta técnica nos señalará qué aspectos se deben mejorar para ser más competitivos.

“La matriz FODA se compone de los siguientes elementos:

- **Fortalezas**, que son todas aquellas actividades y situaciones internas que la empresa posee para alcanzar sus objetivos y metas, lo que le permite solidificarse y competir como institución.
- **Oportunidades**, que es toda situación, evento o actividad que la institución pueda observar en el medio interno y externo para mejorar la eficacia, imagen, utilidades y la mejor administración de sus recursos humanos y materiales. Este es uno de los factores que más importancia tiene en la fijación de estrategias en la

institución.

- **Debilidades**, las cuales son aquellas actividades, eventos o situaciones internas que presenta la institución desde el punto de vista organizacional administrativo, y que afecta el buen desenvolvimiento, ineficacia y subutilización de los recursos humanos y materiales.
- **Amenazas**, que es el elemento que determina aquellas actividades, situaciones y eventos externos que contribuyen a la incertidumbre, duda, inquietud, y en muchas ocasiones a la ansiedad de los ejecutivos, y que constituye un factor difícil que puede contribuir a la ineficiencia o ineficacia de la institución”. (13:10)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN Y LOS DEPARTAMENTOS OBJETO DE ESTUDIO

Dadas las necesidades que el usuario del servicio tiene y las limitaciones que la Dirección General de Migración posee, se realizó un diagnóstico situacional cuyo fin primordial es el de mostrar las áreas en las cuales la institución tiene deficiencias, enfocándose principalmente en el área de servicio al cliente.

La información obtenida en el diagnóstico, se logró entrevistando por medio de cuestionarios al público usuario y a los empleados que prestan el servicio en la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios, la Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Expedientes, y la Subdirección de Operaciones de Extranjería, además de la observación

directa como técnica de investigación.

Se encuestó a un total de 316 usuarios distribuidos de la siguiente manera:

- División de Emisión de Pasaportes Ordinarios 200 personas
- Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Exp. 20 personas
- Subdirección de Operaciones de Extranjería 96 personas

Asimismo, se encuestó a 33 empleados que prestan el servicio directamente en las ventanillas de estos departamentos. El número de personas entrevistadas, fue calculado mediante fórmula estadística adecuada a la investigación. (Véase anexo No. 1)

Todos los datos que resultaron de dicha encuesta, son significativos para la localización de áreas con problemas de servicio al usuario; de este diagnóstico dependerán las estrategias que la Dirección General de Migración deba aplicar para el mejoramiento del servicio.

2.1 DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN

2.1.1 ANTECEDENTES

En sus inicios, el control de entradas y salidas tanto de turistas nacionales como extranjeros al país se encontraba a cargo del Departamento de Migración y Extranjería, el cual pertenecía en ese entonces al Ministerio de Relaciones Exteriores y del cual se desligó el 17 de febrero de 1957.

Por medio del decreto número 1147 del Congreso de la República se transfiere al Ministerio de Gobernación el Departamento de Migración y Extranjería a partir del 18 de febrero de 1957, en virtud que por naturaleza le corresponde a dicho ministerio

llevar los respectivos controles y así aplicar las leyes que regulan esa materia.

Dado el aumento del movimiento migratorio en el país y el deseo de brindar una atención pronta y eficiente al público usuario, motivó por parte de las autoridades que se crease una entidad específica que se encargara de todos los asuntos migratorios, por lo que mediante Acuerdo Gubernativo de fecha 29 de junio de 1964 se crea la Dirección General de Migración, la cual es responsable de velar por el estricto cumplimiento de la ley.

Las políticas gubernativas de optimizar el funcionamiento de todas las instituciones por parte del actual y los anteriores gobiernos, y guiados por una estrategia, se decide intervenir, respaldado por el artículo 120 de la Constitución Política de la Republica de Guatemala, la Dirección General de Migración el 5 de noviembre de 1997 dado los antecedentes negativos de corrupción, tráfico de influencias y una amplia tradición de mala atención al público. Mediante el Decreto 95-98 y Acuerdo Gubernativo 529-99 del Congreso de la República de Guatemala, se crea la Ley de Migración y su Reglamento, la cual pretende garantizar un eficaz ordenamiento migratorio. La Dirección General de Migración desarrolla entre otras funciones, la de velar por el cumplimiento y disposiciones de la ley; diseña, propone e implementa políticas migratorias del país; garantiza que la entrada, permanencia y salida del territorio guatemalteco de nacionales y extranjeros se realice con lo preceptuado en la ley y otras funciones más. Bajo estos lineamientos, actualmente la Dirección General de Migración ha tratado de mantener vigente su política de superar y rescatar la institución de una serie de problemas que han afectado su capacidad de servicio y como consecuencia, su imagen ante el público.

2.1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN

a. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

De conformidad con el Decreto 95-98 y Acuerdo Gubernativo 529-99 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Migración y su Reglamento, la Dirección General de Migración como ente dependiente del Ministerio de Gobernación, adopta la siguiente estructura organizativa para el cumplimiento de sus funciones institucionales:

- Autoridades de la Dirección General de Migración:
 - a. Titulares de la Dirección General, las Subdirecciones y las Gerencias.
- A nivel de apoyo técnico:
 - a. Departamento Jurídico
 - b. Departamento de Auditoría Interna
 - c. Oficina de estadísticas, estudios y políticas migratorias
 - d. Oficina de Comunicación Social
 - e. Oficina de Relaciones Migratorias Internacionales
 - f. Oficina de Responsabilidad Profesional
- A nivel sustantivo:
 - a. Subdirección de Documentos de Identificación Internacional
 - b. Subdirección de Control Migratorio
 - c. Subdirección Operaciones de Extranjería

- A nivel Administrativo y Apoyo:
 - a. Gerencia Administrativa Financiera
 - b. Gerencia de Informática

De las subdirecciones, dependen directamente las divisiones y las unidades. Las divisiones están a cargo de un jefe de división. De las gerencias, dependen directamente las sub-gerencias y las unidades. Las sub-gerencias están a cargo de un sub-gerente. (Véase cuadro No. 6)

b. INSTALACIONES ADMINISTRATIVAS

Actualmente, la Dirección General de Migración se encuentra ubicada en la zona 9 de la ciudad capital, teniendo sus oficinas administrativas en un edificio que no cumple con las expectativas que requieren tanto el trabajador como las personas que se movilizan a éste para recibir algún servicio.

Entre los inconvenientes que posee dicho edificio para el trabajador y para el público usuario, se encuentra que:

- El espacio físico de los departamentos es demasiado reducido, por lo que el mobiliario que utiliza el trabajador no deja opción a un desplazamiento libre.
- Los departamentos administrativos donde se atiende al público, no llenan los requisitos para ofrecer un servicio en el cual el cliente se sienta cómodo y a gusto al efectuar su trámite.

Es preciso mencionar que este edificio alberga a la mayoría de departamentos administrativos que posee la Dirección General de Migración, a excepción de la Subdirección de Operaciones de Extranjería y la División de Pasaportes

Ordinarios, los cuales se encuentran situados en la zona 4 de esta ciudad y el departamento de Control Migratorio, que se ubica a un costado del edificio.

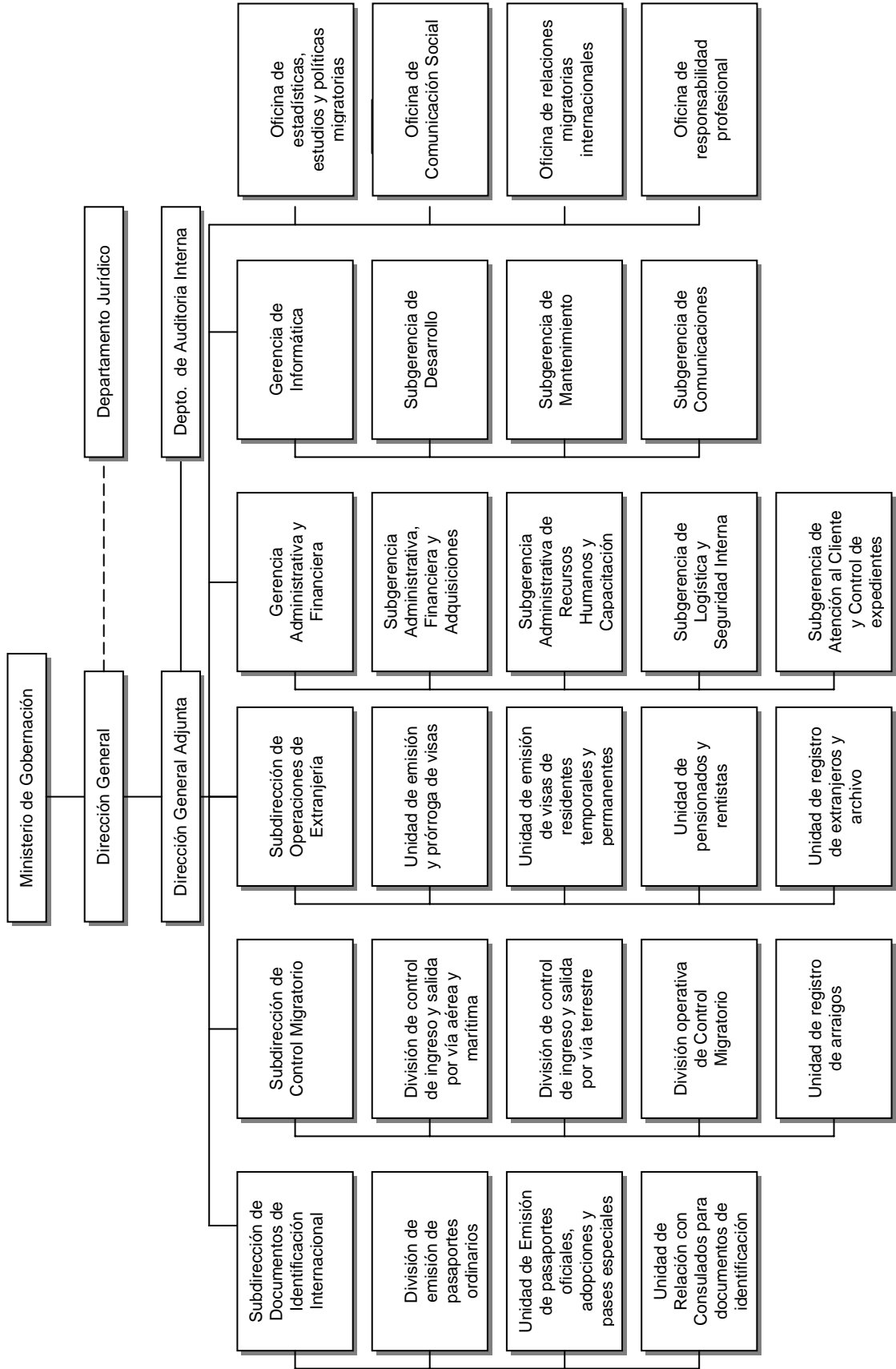
c. MISIÓN Y VISIÓN DE SERVICIO

Actualmente, la Dirección General de Migración no cuenta con una misión y visión, que hayan sido planteadas y divulgadas por las autoridades hacia los trabajadores.

Derivado de lo anterior, se procedió al levantado de la encuesta dirigida a los prestadores del servicio; en ésta se pudo observar que, de 33 trabajadores entrevistados, el 88% (29 personas) desconocen la existencia de una misión y visión por parte de la institución. (Véase grafica No.1)

De las 4 personas (12%) que contestaron afirmativamente, solo una aseguró que se le había comunicado acerca de estas.

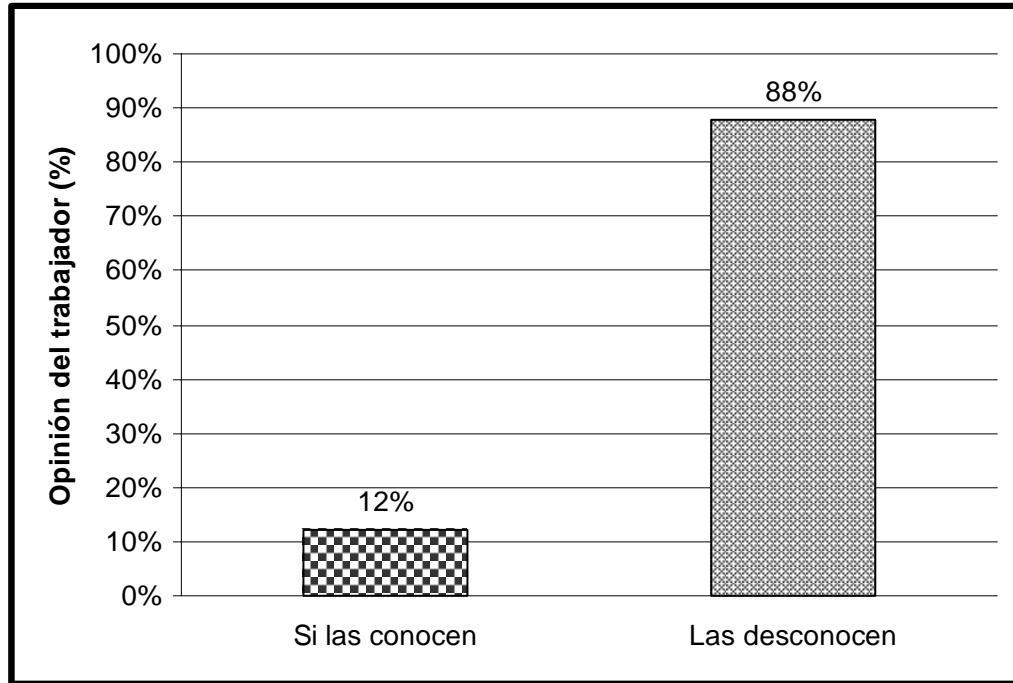
Cuadro No. 6
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN



Fuente: Unidad de Planificación, Ministerio de Gobernación.

Gráfica No. 1

Conocimiento de los trabajadores sobre la misión y visión de servicio de la Dirección General de Migración



Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

2.2 DIVISIÓN DE EMISIÓN DE PASAPORTES ORDINARIOS

La División de Emisión de Pasaportes Ordinarios es un ente administrativo que depende directamente de la Subdirección de Documentos de Identificación Internacional; ésta división se encarga de la recepción, revisión de papelería y la expedición de pasaportes ordinarios, oficiales, diplomáticos, para adopciones y otros documentos de viaje.

2.2.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIVISIÓN DE EMISIÓN DE PASAPORTES ORDINARIOS

a. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La División de Emisión de Pasaportes Ordinarios actualmente se encuentra estructurada de la siguiente forma:

- Jefatura de División
- Jefatura de División de pasaportes oficiales y diplomáticos
- Jefe de Grupo (A y B)
- Secretario de Grupo
- Auxiliares de emisión de pasaportes ordinarios

La máxima autoridad es el jefe de división, el cual tiene bajo su mando a todo el personal que labora en la misma. De acuerdo a los reportes que se remiten a la Subgerencia de Recursos Humanos y Capacitación, la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios posee un total de 26 personas divididas en dos grupos.

Según la investigación realizada en esta división a través del levantado de la encuesta que se enfocó al prestador del servicio, se entrevistó a 21 personas que atienden diariamente al usuario, dentro de las cuales, 11 están contratadas bajo los renglones 029 y 189, mientras que el resto se encuentran presupuestadas bajo el renglón 011.

De las personas encuestadas, 7 llevan laborando menos de un año, 6 han trabajado de 1 a 5 años y 8 tienen más de 10 años de estar en la institución.

b. INSTALACIONES ADMINISTRATIVAS

Actualmente, la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios se encuentra ubicada en la zona 4 de la ciudad capital; el edificio que la alberga, es arrendado por la empresa privada que elabora el pasaporte, lo que supone que todos los empleados de la división están sujetos a las disposiciones que dicha empresa establezca en el inmueble, lo que suscita muchos problemas.

El área que ocupa el personal que ofrece el servicio es amplia y el espacio que se ocupa para atender al público es relativamente conveniente en época de baja demanda. Los inconvenientes para el usuario se crean cuando la demanda es mayor, ya que las instalaciones no son lo suficientemente amplias para albergar a un número grande de personas, por lo que la incomodidad es un factor que afecta el servicio al cliente.

Esto se puso de manifiesto al entrevistar al usuario, ya que las personas que efectúan su trámite en un periodo relativamente corto (2,3 o 5 años), comentaron que el servicio en esos momentos era rápido, pero anteriormente, cuando la demanda era mayor, los factores tiempo,

espacio y atención eran deficientes.

Dentro de las preguntas que se efectuaron a los trabajadores en el levantado de la encuesta, se les cuestionó sobre los meses que consideraban que eran los de mayor demanda para la adquisición de pasaportes, a lo cual respondieron que de agosto a noviembre, enero, antes de semana santa y junio. De acuerdo a datos estadísticos del departamento mostrados en la tabla No. 2, se pueden observar los meses de mayor demanda; ésta fluctúa en diferentes períodos debido a que:

- El mes de la semana santa es variable (marzo o abril); es por eso que en estos meses la afluencia de personas es mayor, ya que aprovechan este asueto para salir del país a vacacionar.
- En los meses de agosto hasta noviembre, los guatemaltecos se preparan con antelación a los feriados de fin de año, por lo que la demanda de pasaporte en esa época es mayor.
- En el mes de diciembre la demanda es relativamente baja, ya que afectan los feriados de fin de año, lo que ocasiona que los usuarios decidan efectuar el trámite posteriormente, es decir, en el mes de enero.

Al comparar el cuadro estadístico entre los años 2002 y 2003, se observa un descenso en la demanda del pasaporte, lo cual reduce en gran medida los ingresos que la Dirección General de Migración posee, ya que ésta división es una de las máximas generadoras de dinero a la institución. Esta reducción se debe al difícil momento que vive el país respecto a la economía, ya que la población se ve diezmada a gastar los pocos recursos monetarios que genera en alimentación, educación y vivienda; otro aspecto a tomar en consideración es, en gran medida, las alzas de precios y dificultades en los trámites que han efectuado las diferentes embajadas acreditadas en el país, entre las cuales se encuentran la de los Estados Unidos y la de México, que son las más visitadas por los guatemaltecos.

Tabla No. 2
Documentos emitidos por la División de Emisión de Pasaportes
Ordinarios
Edificio Mini, Guatemala.
Años 2002 y 2003

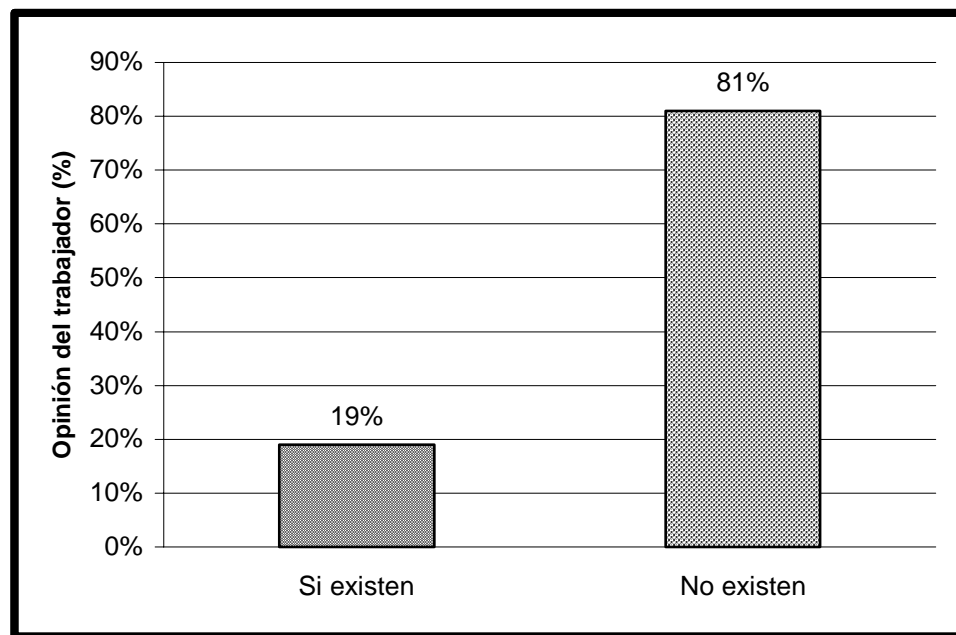
Mes	Pasaportes emitidos Año 2002	Pasaportes emitidos Año 2003
Enero	10,326 a partir del 14 de los corrientes.	11,979
Febrero	13,608	8,897
Marzo	14,213	9,053
Abril	16,092	8,858
Mayo	13,752	9,577
Junio	12,186	9,793
Julio	12,985	10,209
Agosto	14,074	10,389
Septiembre	12,493	10,201
Octubre	16,462	11,396
Noviembre	14,493	11,937
Diciembre	10,904	9,459

Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

En la gráfica No. 2 se observa el resultado a la pregunta que se le hizo a los prestadores del servicio, la cual cuestionaba si Migración posee planes de contingencia para atender de una manera cómoda y eficaz al público en los meses de mayor demanda; sólo el 19% (4 trabajadores) de las personas entrevistadas contestaron que sí existen planes de contingencia, entre los cuales mencionaron:

- Envío de personal de apoyo
- Extensión de horario

Gráfica No. 2
Existencia de planes de contingencia en época de mayor demanda de servicio por parte de la DGM en la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios



Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

c. PERSONAL ADMINISTRATIVO

c.1 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

De acuerdo a la estructura que posee, el personal de la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios efectúa las siguientes funciones:

- El jefe de división es el encargado de velar por el eficaz funcionamiento y administración de la división.
- El jefe de la división de pasaportes oficiales y diplomáticos es el encargado de velar por la atención que se le brinda al funcionario, así como el control de los expedientes respectivos.
- Los jefes de grupo se encargan de la ubicación, resolución de dudas y problemas que se puedan suscitar con los auxiliares de su respectivo grupo.
- Los secretarios son los encargados de elaborar actas, conocimientos y los reportes respectivos.
- Los auxiliares de emisión de pasaportes son los responsables de la recepción, revisión y autorización de pasaportes ordinarios, oficiales, diplomáticos y de adopción.

c.2 CAPACITACIÓN

En lo referente a la capacitación que se les ha brindado a los trabajadores de la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios, ésta ha sido orientada a una serie de cursos, diplomados y programas en los

cuales, en su mayoría, han sido auspiciados por las embajadas acreditadas en el país para adiestrar a los delegados en la detección de documentos internacionales falsos, como visas y pasaportes extranjeros. La mayoría de cursos de capacitación que efectuaron las autoridades en el año 2003, no ayudan a que el empleado de migración pueda prestar un servicio que satisfaga las expectativas que el público usuario requiere, y los que definitivamente ayudan a mejorar el servicio, no son recibidos por todo el personal, ya que se selecciona a cierto grupo para que asista al evento. (Véase tabla No. 3)

Es preciso mencionar que la deficiencia de programas de capacitación se suscita desde el momento que el empleado toma posesión de su cargo, sea este de reciente ingreso o traslado de puesto, ya que al ubicar al trabajador en la división, no se le da una inducción del trabajo que realizará, ya que no se cuenta con manuales que puedan orientar al prestador del servicio. Esto se comprobó mediante la investigación realizada en el departamento, preguntándole al trabajador que si al momento de ingresar a la institución, la Subgerencia de Recursos Humanos le brindó capacitación para las tareas que iba a realizar, respondiendo afirmativamente solo el 29% (6 personas), lo que confirma que no se cuenta con una adecuada inducción por parte de la institución hacia los trabajadores de reciente ingreso. (Ver gráfica No. 3)

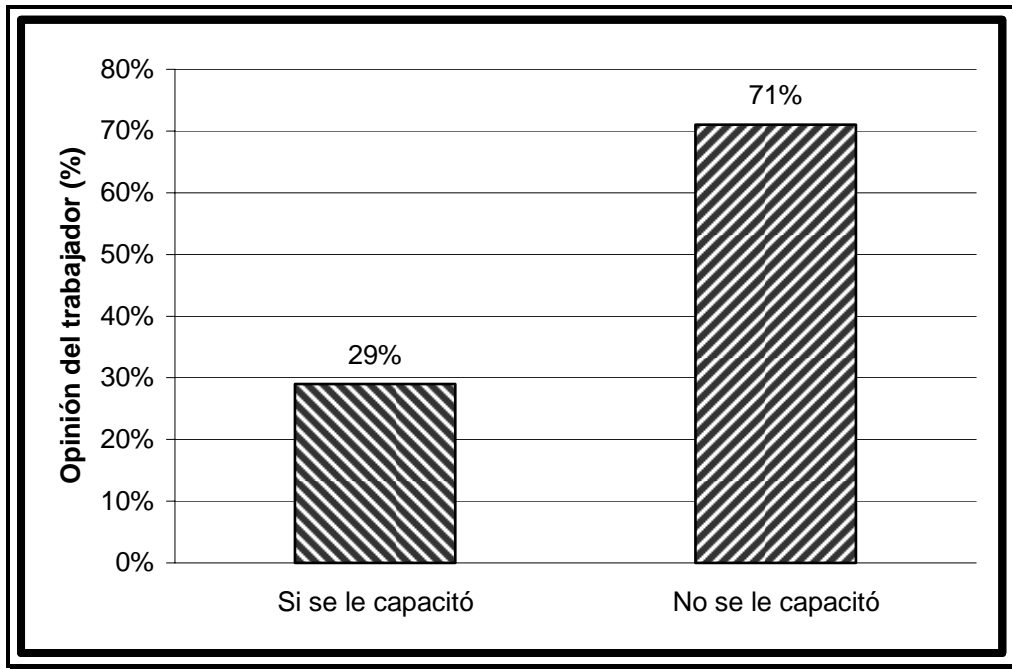
Tabla No. 3
Capacitaciones efectuadas por la Subgerencia de Recursos Humanos y
Capacitación en el año 2003.

No.	Tema	No. Participantes
1	Documentos Legales	54
2	Ley y Reglamento de Migración	30
3	Calidad y Vigencia de visas	67
4	Documentos que se manejan en delegaciones	45
5	Inducción sobre procedimientos administrativos y financieros	23
6	Programa de control migratorio	30
7	Registro de datos de boletas	45
8	Planeación estratégica I,II,III,IV	40
9	Plan y proceso de planeación estratégica	71
10	Equipo corporativo de planificación	21
11	Seminario de salud mental	37
12	Jornada de vacunación contra el tétano y difteria	93
13	La mujer en la sociedad de hoy	36
14	Capacitación para delegados	5
15	Liderazgo, don de mando	35
16	Prevención de actos terroristas	34
17	Trabajo en equipo	20
18	Neumonía atípica	125
19	Relaciones humanas	77
20	Comunicación	38
21	Coordinación, vacunación	94
22	Brigada secretaria	15
23	Salud femenina	33
24	Financiamiento Foguavi	11
25	Salud preventiva	13
26	VIH/ sida	24
27	Procedimientos administrativos	27
28	Compra y contrataciones	6
29	Pasaporte Taiwán	39
30	Inglés	17
31	Service Best	95
32	Cultura turística	165
33	Etiqueta y protocolo	36
34	Imagen profesional	118
35	Computación	0
36	Fortalecimiento de la cultura tributaria	3
37	Bancasat y sus formularios	3
38	Marco sancionatorio en materia	3
39	Devolución del crédito fiscal	3
40	Obligaciones tributarias	3
41	Estrés	75

Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

Gráfica No. 3

Capacitación al trabajador de la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios por parte de la Subgerencia de Recursos Humanos al momento de su ingreso

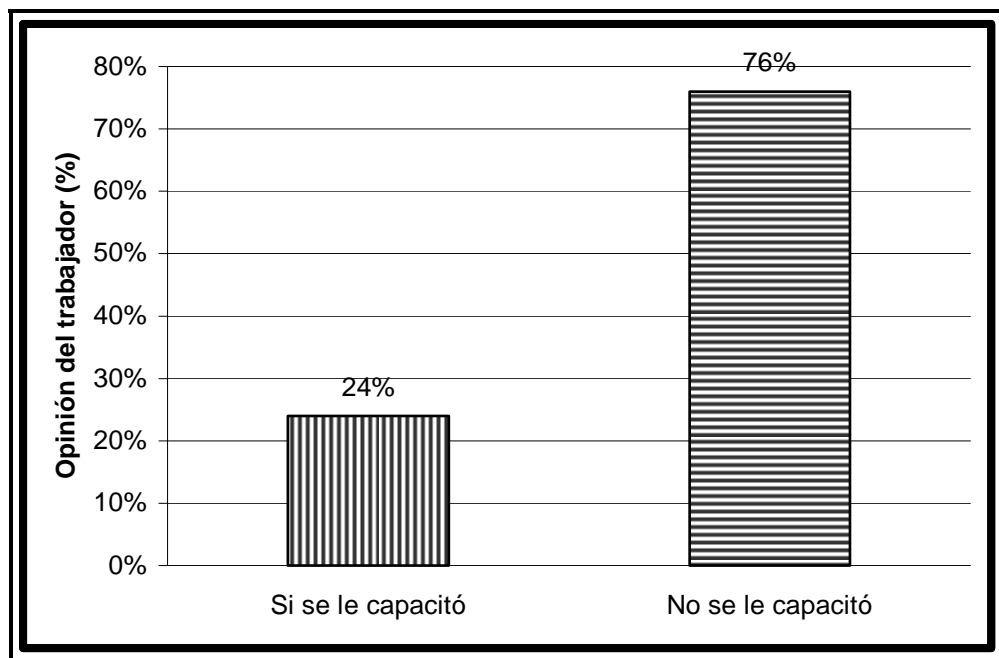


Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

Respecto a la capacitación que se ha brindado de servicio al cliente por parte de la Subgerencia de Recursos Humanos, se comprobó mediante la encuesta realizada y sobre la información proporcionada que, de los 21 trabajadores entrevistados en la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios (ver gráfica No. 4), solo el 24% (5 personas) han recibido capacitación que les ayude a proporcionar un mejor servicio al cliente. De esos 5 prestadores de servicio que afirmaron haber asistido a estos cursos, 3 lo han recibido en el lapso de un año, mientras que los 2

restantes lo recibieron de 2 a 3 veces al año. Cabe mencionar que solamente 3 de los 5 trabajadores recibieron la capacitación de servicio al cliente por parte de la institución.

Gráfica No. 4
Capacitación de servicio al cliente, al trabajador de la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios por parte de la Subgerencia de Recursos Humanos



Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

Dentro de los cursos que los trabajadores han recibido de servicio al cliente por parte de institución o de otras entidades, se tienen:

- Servicio al consumidor
- Perspectivas de atención al cliente

- Atención al cliente
- Service Best

También se les cuestionó sobre otras capacitaciones que han recibido y que consideraban, les puede ayudar a brindar un mejor servicio, a lo cual respondieron:

- Relaciones humanas y ética
- Computación e inglés

d. EQUIPO DE TRABAJO

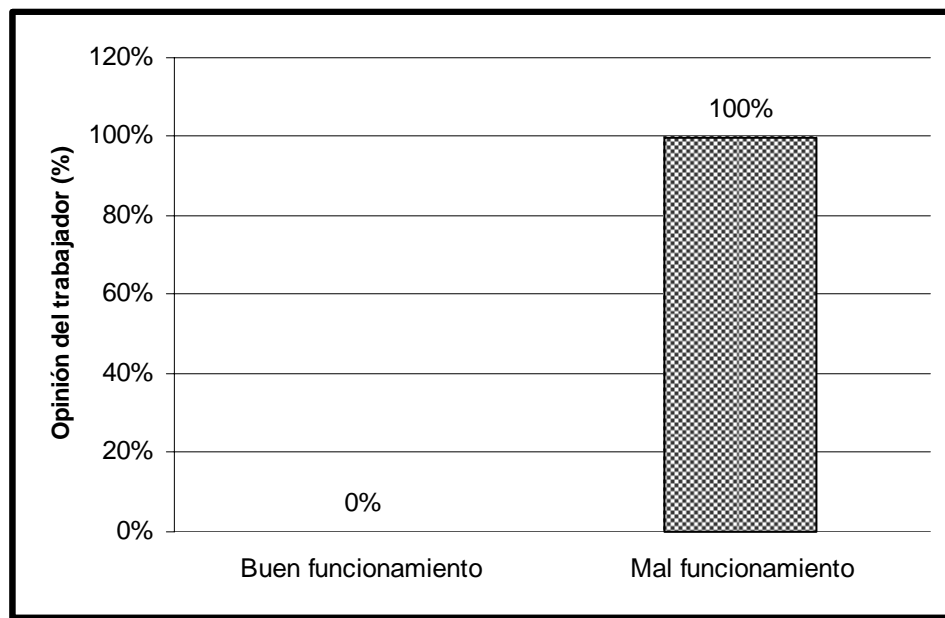
Un factor considerado esencial en la atención que se le presta al usuario, es el equipo del cual los trabajadores hacen uso. Por ser el de mayor importancia, y la principal herramienta que se usa para la prestación del servicio en la división, se decidió establecer el funcionamiento del equipo tecnológico. En primer lugar se le preguntó al trabajador si se les proporcionaba todo el equipo tecnológico necesario, a lo cual 10 de las 21 personas contestaron afirmativamente, mientras que las restantes adujeron no contar con todo el equipo necesario; posteriormente se cuestionó si este tenía un buen funcionamiento, dando un resultado negativo en su totalidad, es decir, todos los entrevistados señalaron que el funcionamiento del equipo tecnológico era malo. (Véase gráfica No. 5)

Dentro de los problemas más frecuentes que los trabajadores observan en el equipo tecnológico, se encuentran:

- El mal funcionamiento de las computadoras y sobre todo de las impresoras. Casi la totalidad de los encuestados adujo que es el mayor problema para la atención del usuario.
- Falta de suministros y programas inadecuados. También los encuestados expresaron que los problemas se deben no solo al mal funcionamiento, sino también a la falta de suministros y a los programas inadecuados que poseen los equipos.

Gráfica No. 5

Funcionamiento del equipo tecnológico en la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios



Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

Es preciso mencionar que cada autoridad que llega a la Dirección General de Migración, cambia o modifica los programas que se utilizan para prestar el servicio, lo que ocasiona problemas al trabajador, ya que por lo regular, estos programas no funcionan bien.

Dentro de los problemas que ocasiona el equipo tecnológico a los trabajadores que prestan el servicio y a los cuales se entrevistó, son el retraso en la atención al público y la acumulación de trabajo.

Los prestadores del servicio adujeron que, dentro de las mayores causas por las cuales el equipo tecnológico no funcione bien están:

- Falta de mantenimiento
- Equipo obsoleto
- Mala adquisición

La unidad encargada de velar por el buen funcionamiento del equipo tecnológico es la Gerencia de Informática, la cual se encuentra ubicada en las oficinas centrales de Migración. Los problemas más frecuentes que ocasiona el mal funcionamiento del equipo y en el cual se involucra la Gerencia de Informática son:

- Cuando se notifica a Informática que una computadora no esta funcionando bien, proceden a llevársela, dejando la ventanilla o puesto de trabajo sin equipo para laborar, lo que recarga el trabajo en otras personas.

- El mantenimiento de las máquinas es casi inexistente, y cuando se efectúa, lo hacen en el momento en que el trabajador está utilizando el equipo para atender al público.

e. SERVICIO AL CLIENTE

Dentro de la investigación realizada, se entrevistó a 200 usuarios del servicio de los cuales 96 residen en la ciudad capital, mientras que el resto proviene del interior del país. Del total de encuestados, el 65% utilizó bus urbano o extraurbano para movilizarse, mientras que los demás se transportaron en automóvil u otro vehículo particular.

De los entrevistados, 118 realizaban por primera vez el trámite, mientras que el resto, lo efectúa en periodos de tiempo que oscilan entre 2, 3 y 5 años. Dentro del total de personas entrevistadas, el 63% fueron hombres y el 37% mujeres, todos mayores de edad.

e.1 SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES

De acuerdo a la opinión de los usuarios respecto al cumplimiento de las expectativas que desea del servicio que presta la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios, solamente el 25% (49 usuarios) lo satisfizo, es decir que el servicio que se le prestó, no pudo superar sus expectativas.

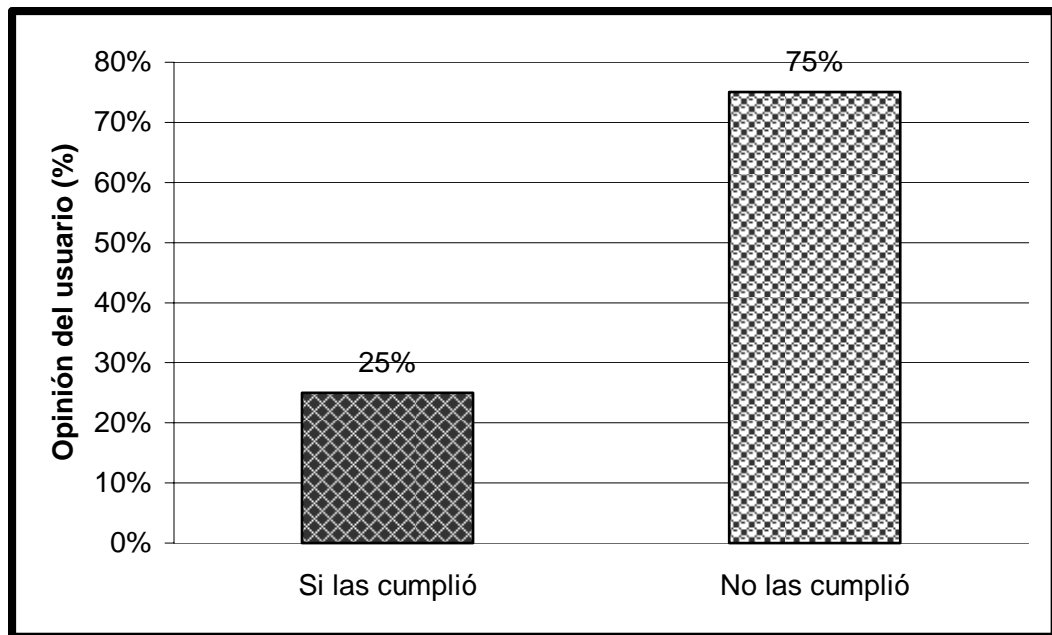
(Véase gráfica No. 6)

Las razones que argumentaron los clientes insatisfechos son entre otras:

- Respecto a las instalaciones, el lugar es inadecuado, falta de ventilación, carencia de sala de espera en ventanillas, no hay señalización de áreas y falta de parqueo propio
- Tiempo prolongado en el trámite
- Mala atención por parte del personal
- Requerimiento de documentación innecesaria
- Gastos efectuados que se hubieran podido ahorrar
- Falta de información

Gráfica No. 6

Cumplimiento de las expectativas del usuario del servicio que presta la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios



Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

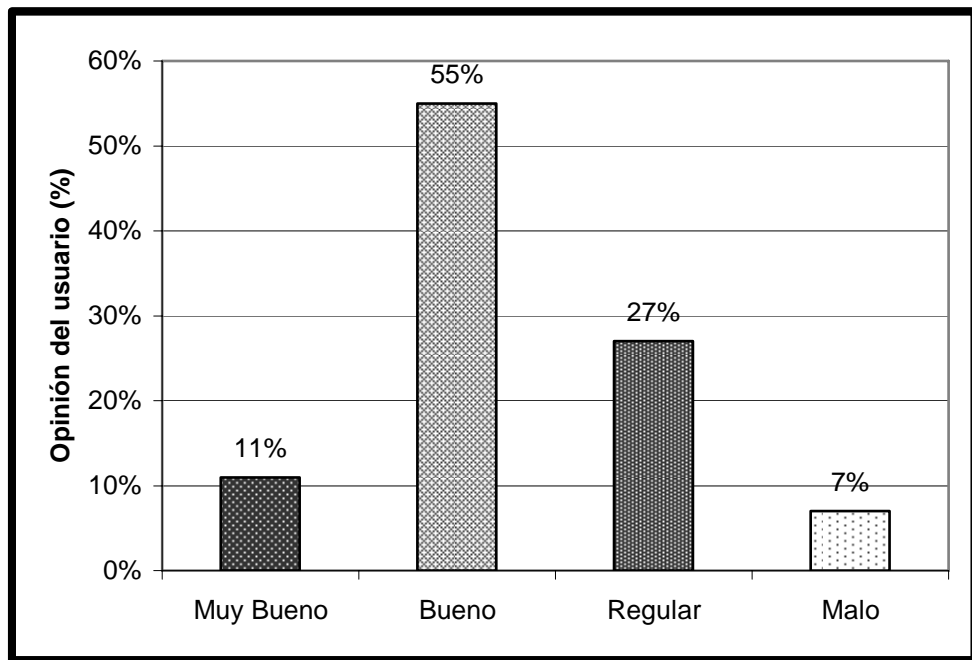
e.2 ACTITUD DEL PERSONAL

Dentro de la calificación que los usuarios de la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios brindaron al personal que los atendió y según la gráfica No. 7 se tiene que:

- 11% (23 usuarios) opina que es muy bueno
- 55% (110 usuarios) dijo que era bueno
- 27% (53 usuarios) adujo que era regular y
- 7% (14 usuarios) que los recibieron mal

Gráfica No. 7

Calificación del personal que labora en la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios por parte del usuario del servicio



Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

Los números hablan bien del personal, ya que si se compara la satisfacción que tiene el público de la prestación del servicio por parte del trabajador, el 66% de los usuarios están satisfechos, todo esto, aún con la limitante que tiene los servidores respecto a una carencia de capacitación sobre servicio al cliente.

Todo lo anterior se confirma con la opinión que tienen los usuarios sobre el personal, ya que se les cuestionó que si los prestadores del servicio estaban calificados para servir al público, a lo cual un 88% consideró que si lo estaban.

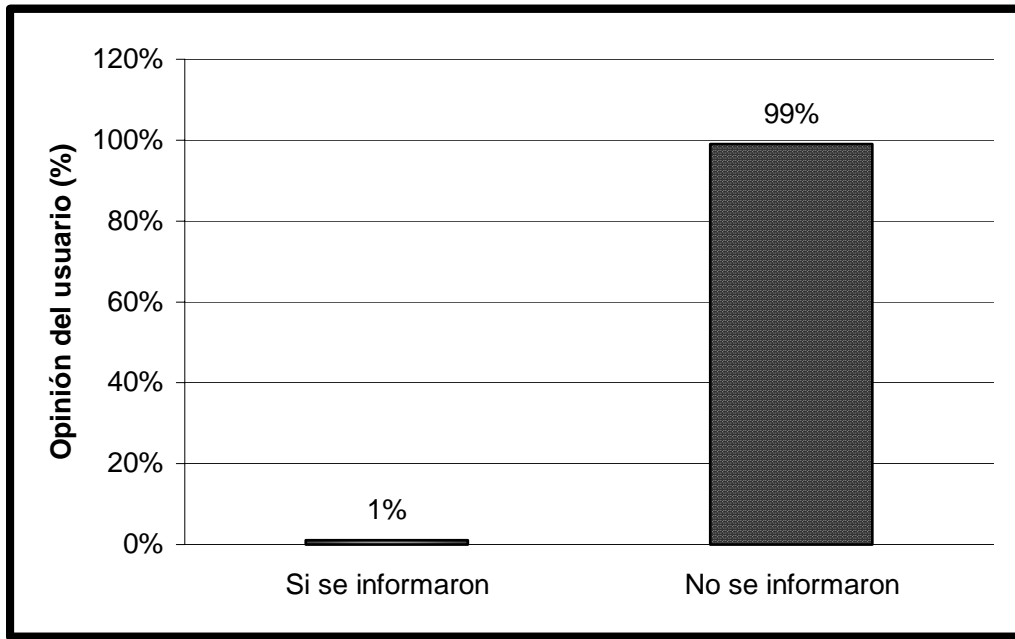
e.3 COMUNICACIÓN DEL SERVICIO

Esta variable fue la más criticada por todos los usuarios, en la cual no cumplieron sus expectativas ya que aducen una falta de información por parte de la institución; de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, el 99% (197 personas) de los usuarios entrevistados (200) no se enteraron por ningún medio de los requisitos que la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios requiere para efectuar el trámite. (Ver gráfica No. 8)

Solamente el 1% (3 personas) dijo haber utilizado el teléfono para solicitar los requisitos necesarios.

Gráfica No. 8

Información por parte del usuario de la documentación que requiere Migración para prestar el servicio en la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios



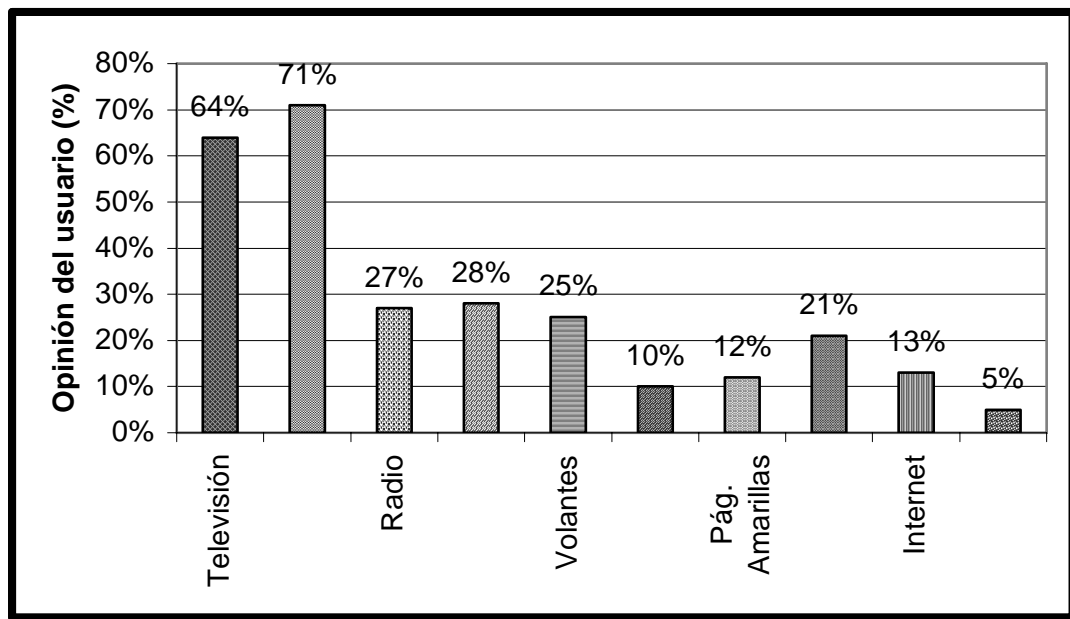
Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

Por esa razón, se preguntó a los usuarios a través de que medio le gustaría obtener información acerca de la documentación necesaria para efectuar el trámite de pasaporte; las respuestas fueron variadas ya que esto depende de los gustos de la persona, los recursos económicos que posee para tener acceso a un medio específico y el lugar donde reside. (Ver gráfica No. 9)

Estos medios fueron seleccionados en el cuestionario, pensando en las siguientes características: son masivos, de fácil acceso a la población y algunos con un costo relativamente bajo, tanto para los usuarios como para la institución.

Gráfica No. 9

Medio a través del cual les gustaría obtener la información a los usuarios de la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios



Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

La mayoría de personas encuestadas, opinaron que la prensa y la televisión son los medios por excelencia a través de los cuales les gustaría obtener la información, ya que son de fácil acceso; luego, le siguen en su orden el teléfono, la radio, volantes, trifoliales, Internet, páginas amarillas, revistas y otro.

En el inciso de otro medio a través del cual le gustaría obtener información, las personas opinaron que la correspondencia, correo electrónico, rótulos o carteles en las instalaciones, serían buenos para brindarle una mayor información al usuario del servicio.

Dentro de los medios que posee Migración para divulgar la información de los requisitos para obtener pasaporte están, el teléfono e Internet; estos no son divulgados a las personas por lo que son poco utilizados. Otro documento que se puede utilizar es la Ley de Migración y su Reglamento, pero no todos tienen acceso a ésta.

e.4 INCONVENIENTES EN EL TRÁMITE

La falta de información que se genera en la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios, origina que el público tenga problemas en el trámite que realiza; de esa cuenta, del total de encuestados, el 84% (168 usuarios) dijo haber tenido inconvenientes.

Dentro de esos inconvenientes, los gastos monetarios y la pérdida de tiempo fueron los factores más importantes que la gente dijo haber tenido.

Los gastos generados que el público adujo por la falta de información son:

- Pago de fotocopias a un precio muy alto.

- Gastos de bus, habitación y comida para las personas que viven en el interior del país y que se les rechazó el trámite por la carencia de algún documento.
- Gasto que se efectuó para requerir documentos actualizados.

Dentro de estos gastos, viene implícita la pérdida de tiempo, ya que trasladarse a los departamentos para solicitar la documentación que se requiere, causa dejar tareas que, en algunos casos, son de vital importancia para la estabilidad económica de la persona y su familia.

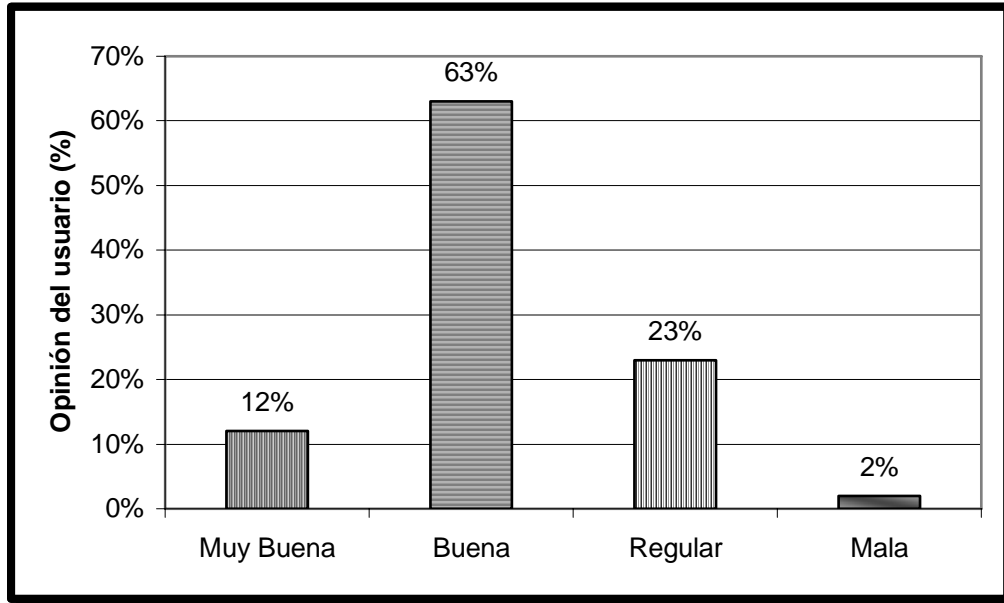
e.5 CALIFICACIÓN DEL SERVICIO

Dentro de la opinión que tuvo el usuario respecto a cómo considera la calidad del servicio que se le prestó, el 12% (24 de 200 personas encuestadas) la consideró muy buena, 63% (126 personas) creen que es buena, 23% (46 personas) que es regular y solamente el 2% (4 personas) dijeron que era mala. (Véase gráfica No. 10)

Según el criterio de los entrevistados y confirmando la opinión de la calidad que tuvo el servicio, el 71% (141 personas) opinó que el tiempo que se tardó para realizar el trámite fue relativamente rápido, mientras que el 29% restante dijo haber sido muy lento en su desarrollo.

Gráfica No. 10

Calidad del servicio prestado en la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios



Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

Como se comentó anteriormente, la demanda del servicio ha disminuido por lo que el público adujo que la relativa rapidez de éste, se debía a ese factor.

Aunque el público opinó que la calidad del servicio es buena, también aseveró que no era del todo satisfactoria, por lo que se le cuestionó si creía que podía mejorar el servicio, a lo que el 81% dijo que sí se puede mejorar.

Dentro de la calidad del servicio, un factor importante para que esta se propicie adecuadamente, es la existencia de un área de servicio al cliente, en la cual el usuario pueda avocarse y resolver sus dudas, por lo que se les cuestionó a las personas si habían observado un área de servicio al cliente; el 94% comentó no haber visto algún módulo o ventanilla de este tipo. Los que opinaron haber visto esta área, la confundieron con el módulo que utiliza la empresa privada para ordenar la papelería y corroborar la autenticidad de los documentos.

Efectivamente, ni la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios ni la empresa privada que elabora el pasaporte se han preocupado por habilitar una ventanilla o crear un módulo de servicio al cliente que pueda resolver en gran parte las dudas que el usuario del servicio pueda tener respecto a los requisitos o al trámite en general.

e.6 CALIFICACIÓN DE LA RELACIÓN TIEMPO - CALIDAD

Se le preguntó al público, si consideraba que la calidad del servicio prestado compensaba el tiempo que había tardado en realizar el trámite, a lo que un 65% no estuvo de acuerdo. Esto demuestra que, aunque la calidad del servicio sea buena, tiene que mejorar el tiempo que se tarda el trámite, ya que se argumenta que la afluencia de personas es muy reducida.

e.7 CALIFICACIÓN DE LA RELACIÓN CALIDAD - PRECIO

Se le cuestionó al usuario, si el precio que pagó estaba acorde con la calidad del servicio que se estaba prestando, por lo que un 54% respondió negativamente; esto se debe a que el servicio que recibe no cumple las expectativas que desea.

Actualmente el valor del pasaporte y del servicio que se presta es de Q.100 y se estudia la posibilidad de aumentarlo, por lo que se deberá mejorar la calidad del servicio.

2.3 SUBGERENCIA DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y CONTROL DE EXPEDIENTES

La Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Expedientes es un departamento administrativo que depende directamente de la Gerencia Administrativa y Financiera; ésta se encarga de la recepción, organización y control de expedientes y demás documentos que ingresan a la Dirección General de Migración por parte de extranjeros; también se encarga del control y registro de providencias y resoluciones, así como su notificación a los interesados. Ni la ley de Migración u otro documento, especifican el objetivo principal que persigue este departamento, por lo que se rige a lo dispuesto en el artículo 23, Ley de Migración y su Reglamento, el cual especifica las funciones de la Gerencia Administrativa y Financiera.

2.3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA SUBGERENCIA DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y CONTROL DE EXPEDIENTES

a. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Actualmente, la Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Expedientes se encuentra estructurada de la siguiente forma:

- Subgerente de atención al cliente
- Asistente de subgerencia
- Auxiliares de atención al cliente
- Auxiliares de archivo

De acuerdo a la investigación de campo que se realizó y a la base de datos de la Subgerencia de Recursos Humanos y Capacitación, la Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Expedientes posee un total de 10 personas. Según la investigación realizada en este departamento a través del levantado de la encuesta, la cual fue enfocada en una parte al prestador del servicio, se entrevistó a 3 personas que atienden diariamente al usuario, dentro de las cuales, 2 están contratadas bajo el renglón 029 y la otra se encuentra presupuestada bajo el renglón 011. De las personas encuestadas, 2 llevan laborando menos de un año y la otra ha trabajado 3 años en la institución; todas pertenecen al sexo femenino.

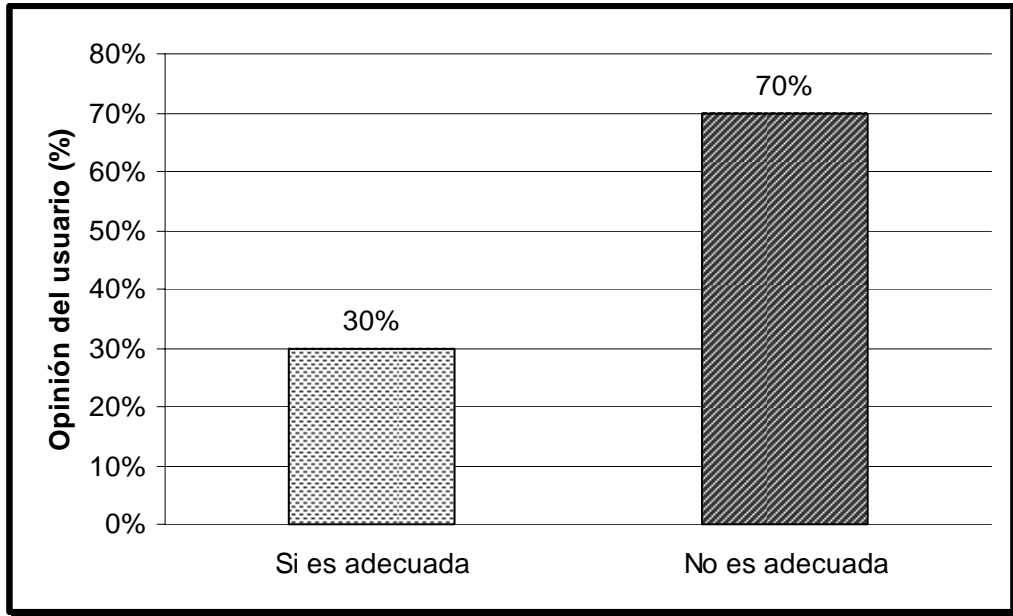
b. INSTALACIONES ADMINISTRATIVAS

Actualmente, la Subgerencia de Atención al Cliente se encuentra ubicada en el edificio que alberga a la Dirección General de Migración en la zona 9 de la ciudad capital; el área que ocupa el personal que ofrece el servicio es muy reducida, así como el espacio que se ocupa para atender al público. Como se mencionó anteriormente, el edificio en el cual se encuentra Migración, no es adecuado para albergar a todos los departamentos que en ella se encuentran. Para la Subgerencia de Atención al Cliente, el espacio físico es de suma importancia, ya que, con el volumen de expedientes que se manejan tanto en el área de recepción como en el de archivo, se necesita poseer comodidad en el traslado de un lugar a otro por parte del trabajador, así como el espacio para la conservación de los expedientes respectivos, todo esto con el fin de desarrollar el trabajo con mayor facilidad y eficiencia. Esto se puso de manifiesto al entrevistar a los usuarios; sobre un total de 20 personas, entre las cuales 16 eran guatemaltecos que se dedican a efectuar trámites diariamente en la institución (Abogados y Procuradores) y el resto extranjeros que realizan personalmente sus diligencias.

De los encuestados, el 70% opinó que el área donde recibieron el servicio, no es la adecuada. (Véase grafica No. 11)

Gráfica No. 11

Área de servicio en la Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Expedientes



Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

Entre los comentarios que realizaron los usuarios, acerca del espacio físico en el departamento y la institución, se resumen en:

- La falta de espacio en área de recepción, así como una ventilación adecuada
- Ventanillas inadecuadas para la atención del usuario
- Falta de un edificio y parqueo propio por parte de la institución.

De acuerdo a la información de la tabla No. 4, la demanda mensual del servicio en este departamento es constante y por la falta de espacio físico, diariamente se observa aglomeración de usuarios en las ventanillas. En este caso, no es necesaria la implementación de planes de contingencia para ajustar la demanda, ya que la afluencia de personas es controlable mediante un área adecuada que reúna las condiciones para la atención del público.

Es conveniente aclarar que, en el momento que el usuario recibe el servicio de recepción de papelería por parte de los trabajadores, no desembolsa dinero para obtenerlo. Es hasta la conclusión del trámite respectivo cuando se tiene que pagar la cuota que las autoridades y la ley estipulan.

En los casos de pagos por certificaciones y multas, se tiene el inconveniente que en el departamento no existe una sucursal del banco que se encarga del cobro, por lo que, para hacer efectivo el pago, se tiene que trasladar al INGUAT en donde se encuentra ubicada la Unidad de Emisión y Prórroga de Visas.

Tabla No. 4
Expedientes recibidos en las ventanillas de la Subgerencia de Atención al
Cliente y Control de Expedientes
Años 2002 y 2003

Mes	Ingreso de Expedientes Año 2002	Ingreso de Expedientes Año 2003
Enero	472	338
Febrero	519	505
Marzo	420	520
Abril	460	117
Mayo	474	958
Junio	368	399
Julio	443	535
Agosto	458	427
Septiembre	466	389
Octubre	546	373
Noviembre	455	590
Diciembre	379	463

Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

c. PERSONAL ADMINISTRATIVO

c.1 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

De acuerdo a la estructura que posee, el personal de la Subgerencia de Atención al Cliente efectúa las siguientes funciones:

- El subgerente supervisa, dirige y controla al personal; rinde informes a sus superiores; elabora cálculo de multas, ubica, revisa y reactiva expedientes; elabora certificaciones.
- El asistente de subgerencia notifica expedientes de residencias temporales, ubica expedientes en archivo y auxilia entre varias

labores al subgerente.

- Los auxiliares de atención al cliente son los responsables de la recepción y entrega de documentos (residencias temporales, permanentes y visas de ingreso y certificaciones); proporcionan información a los usuarios de los requisitos para el trámite respectivo; elaboran boletas para el control de expedientes.
- Los auxiliares de archivo tienen la responsabilidad de clasificar y archivar los expedientes que han sido resueltos, así como su respectivo control y búsqueda en tarjetas kardex y computadora.

c.2 CAPACITACIÓN

Respecto a la capacitación que se les ha brindado a las personas que atienden al público usuario, ésta ha sido orientada a una serie de cursos y diplomados (Ver tabla No. 3) los cuales no les ayuda a que puedan prestar un servicio adecuado.

De los 3 trabajadores que se entrevistaron, solamente a una persona se le ofreció capacitación por parte de la Subgerencia de Recursos Humanos para las tareas que iba a realizar en el departamento.

En lo que concierne a capacitación que se ha brindado de servicio al cliente, se constató mediante la encuesta que solamente una persona ha recibido este tipo de adiestramiento, el cual, no fue impartido por migración sino en su anterior trabajo.

Dentro de las capacitaciones que los trabajadores recibieron por parte de migración y que consideran, les ayuda a ofrecer un mejor servicio, están:

- Relaciones humanas
- Relaciones interpersonales
- Computación

d. EQUIPO DE TRABAJO

De acuerdo al trabajo que se efectúa en las ventanillas que atienden al usuario en la Subgerencia de Atención al Cliente, el equipo tecnológico es un factor esencial para realizar las tareas encomendadas a los prestadores del servicio.

Lo que se pudo observar en la investigación de campo, fue la total carencia de equipo para la atención del usuario; esto causa inconvenientes, entre los cuales se pueden mencionar:

- La atención es más lenta, ya que para revisar si un expediente se encuentra en el departamento, en asesoría jurídica o en la dirección general, se tiene que utilizar libros que por lo regular no están actualizados y los cuales se encuentran en mal estado o perdidos en algún lugar.
- Para ingresar los datos de expedientes que llegan al departamento, existe una sola máquina (computadora), la cual es utilizada por las tres receptoras de papelería.

Este equipo no tiene un buen funcionamiento, lo que ocasiona retrasos en la atención y acumulación de trabajo, esto según la opinión de los trabajadores, por falta de mantenimiento que debe proporcionar la Gerencia de Informática.

e. SERVICIO AL CLIENTE

De acuerdo a la investigación realizada y como se indicó anteriormente, se entrevistó a 20 usuarios del servicio de los cuales la mayoría utiliza el servicio frecuentemente.

e.1 SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES

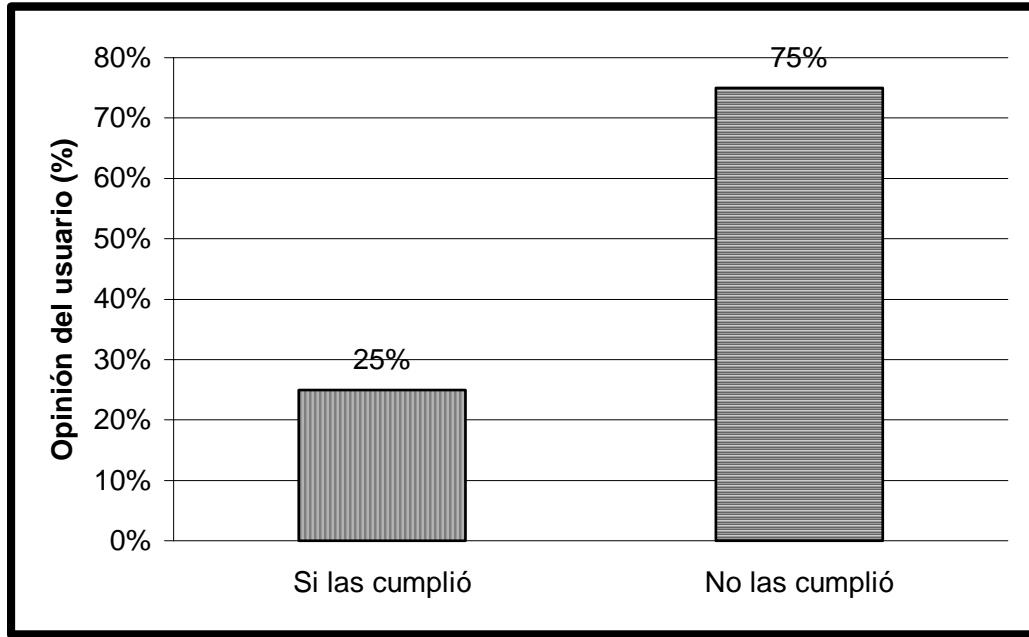
De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta, se tiene que el 75% de los 20 usuarios entrevistados no llenan las expectativas que deseaban del servicio que presta la Subgerencia de Atención al Cliente, es decir que no pudieron satisfacer sus necesidades. (Véase gráfica No. 12)

Las razones que argumentaron los clientes insatisfechos son:

- Lentitud en los trámites (internos)
- Demasiados procesos para verificar y autorizar un expediente (burocracia)
- Falta de organización en el archivo
- No se cumple con los requisitos que estipula el reglamento
- Falta de información

Gráfica No. 12

Cumplimiento de las expectativas del usuario que utiliza los servicios que presta la Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Expedientes



Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

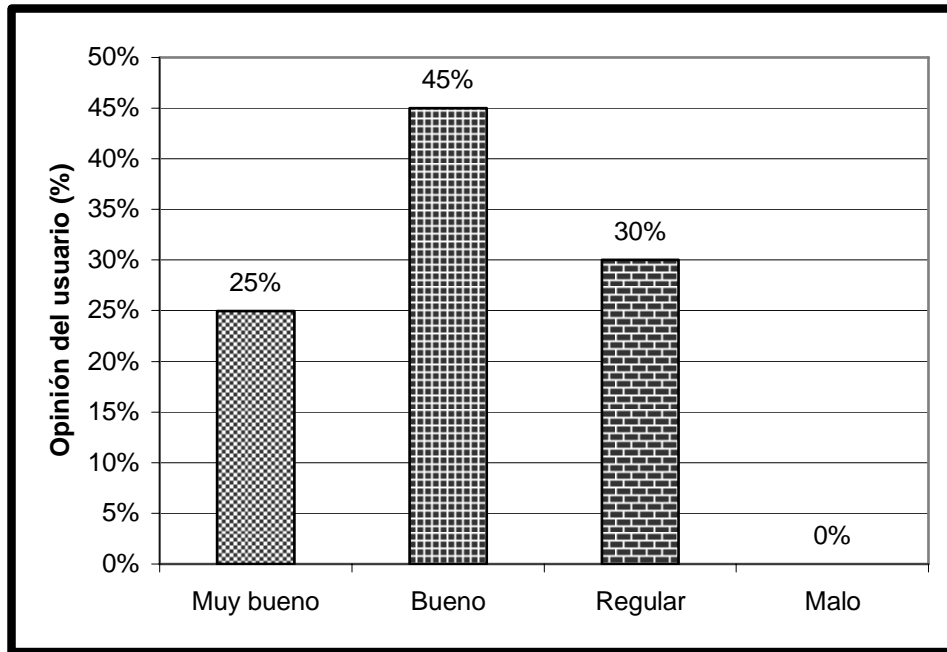
e.2 ACTITUD DEL PERSONAL

De acuerdo a la gráfica No. 13, los usuarios calificaron al personal que los atendió de la siguiente manera:

- 25% (5 usuarios) opinó que es muy bueno
- 45% (9 usuarios) aseguró que era bueno
- 30% (6 usuarios) pensó que es regular y
- Ninguno opinó que el personal es malo

Gráfica No. 13

Calificación del personal que labora en la Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Expedientes por parte del usuario



Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

Las estadísticas suponen que el cliente está satisfecho con el servicio que le brinda el personal, ya que un 75% opinó que si están calificados para servir al público, pese a la carencia de capacitación.

e.3 COMUNICACIÓN DEL SERVICIO

Respecto a la variable comunicación del servicio, se le preguntó al usuario si se había informado por algún medio de los requisitos que Migración le exigía para realizar el trámite respectivo, por lo que el 75% (15 personas) aseveró que no, ya que tuvo que acudir al departamento

para que se le informara de los requisitos indispensables, así como también utilizó la ley respectiva. Solamente el 25% (5 usuarios) utilizó los medios que Migración dispone para divulgar los requisitos que exige para efectuar el trámite en la Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Expedientes, es decir por teléfono e Internet.

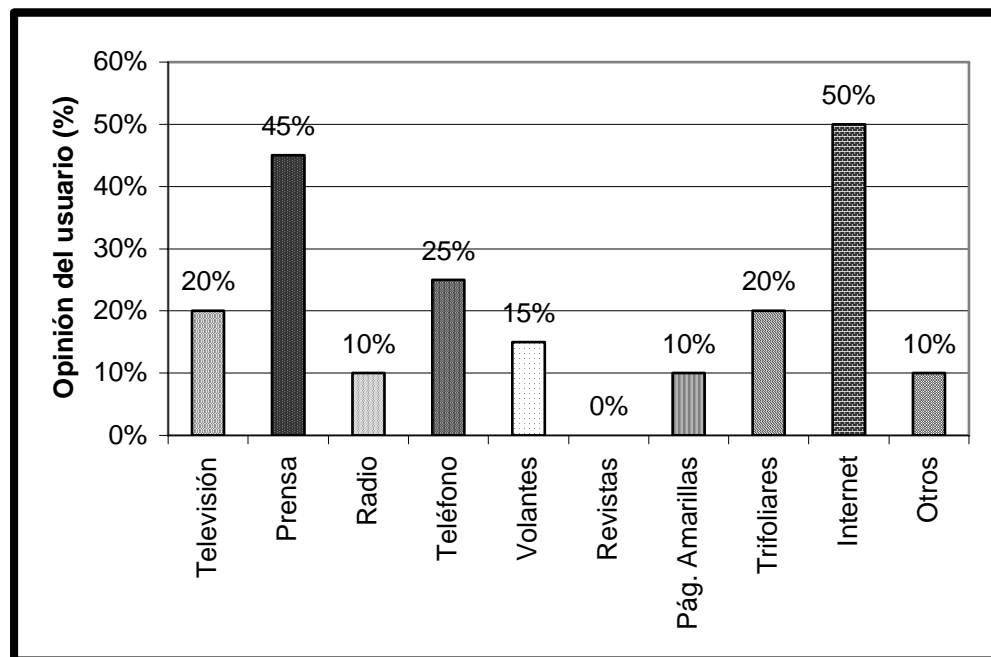
Esto supone: primero, la inexistencia de información a través de medios masivos que la población utiliza; y segundo, la falta de divulgación de los medios que posee para que el usuario pueda hacer uso de ellos.

Pero, a pesar que ese 75% acudió personalmente a requerir los requisitos al departamento, la mitad de estos aseveró que la información proporcionada no fue satisfactoria para cumplir con todo lo solicitado; los usuarios argumentan que cada cierto tiempo las autoridades disponen efectuar cambios en los requisitos, es decir, los aumentan, por lo que varios extranjeros deciden no efectuar los trámites y reconsideran su estadía en el país. Esto es uno de los factores que afecta a la economía de Guatemala, ya que en algunos casos, los extranjeros vienen a invertir en el país, pero al ver los problemas que se suscitan para adquirir una residencia, deciden emigrar a otros países donde no consideran tanto requisito para que una persona se quede en el mismo.

De acuerdo a las respuestas que el público brindó y observando la falta de información, se le preguntó a través de que medio le gustaría obtener la información necesaria para efectuar su trámite en la Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Expedientes; de acuerdo a la gráfica No. 14, los usuarios prefieren que la información sea divulgada a través de la televisión, prensa, radio, trifoliales, colocación de rótulos o carteles visibles en las instalaciones y por teléfono e Internet (aunque estos dos ya existen pero el público los desconoce).

Gráfica No. 14

Medio a través del cual les gustaría obtener la información a los usuarios de la Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Expedientes



Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

Dentro de los medios más usados por los procuradores y profesionales del derecho que, en su mayoría fueron los que se entrevistaron, el Internet ocupa un lugar importante ya que estos bufetes cuentan con bastante tecnología que posibilita la información requerida; además, dependen del manejo que tienen de la ley respectiva.

e.4 INCONVENIENTES EN EL TRÁMITE

La falta de información que se genera en la Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Expedientes, sí causaron inconvenientes ya que el 60% (12 usuarios) de los encuestados aseguraron haberlos tenido. (Véase gráfica No. 15)

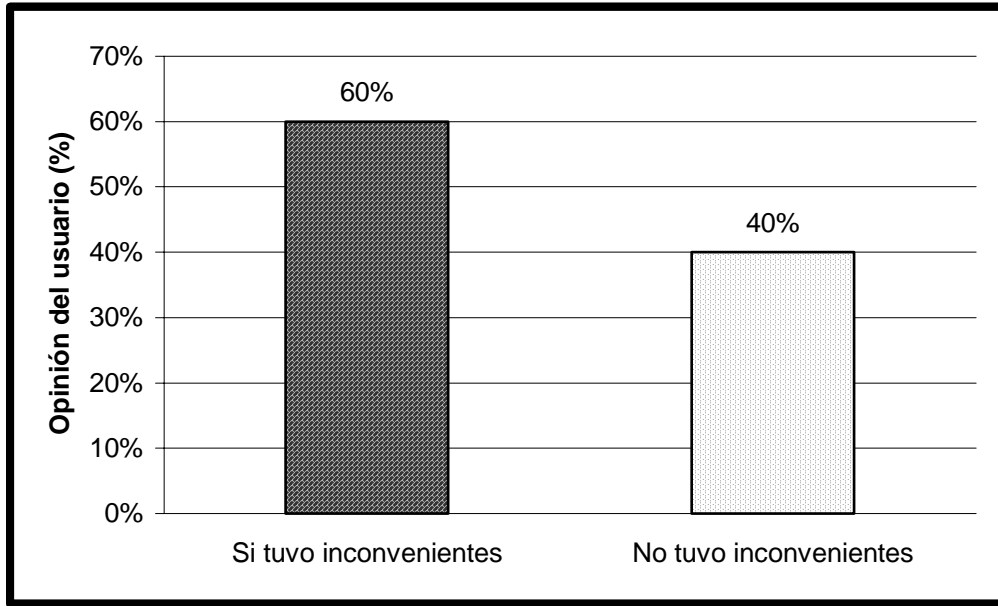
Dentro de los inconvenientes, la pérdida de tiempo y los gastos monetarios son los más denunciados por el público. Dentro de los gastos que el público tuvo que efectuar se tienen entre otros:

- Pago de parqueo
- Gastos por concepto de auténticas, documentos privados y timbres
- Gasto de representación de abogado

Otro inconveniente que se genera en el departamento y que ocasiona un gasto adicional, es el traslado hacia el INGUAT para hacer efectivo el pago por concepto de multas y certificaciones; estos gastos son en concepto de parqueo, gasolina y pasaje de bus, además de la pérdida de tiempo que se genera.

Gráfica No. 15

Inconvenientes en el trámite por la falta de información en la Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Expedientes



Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

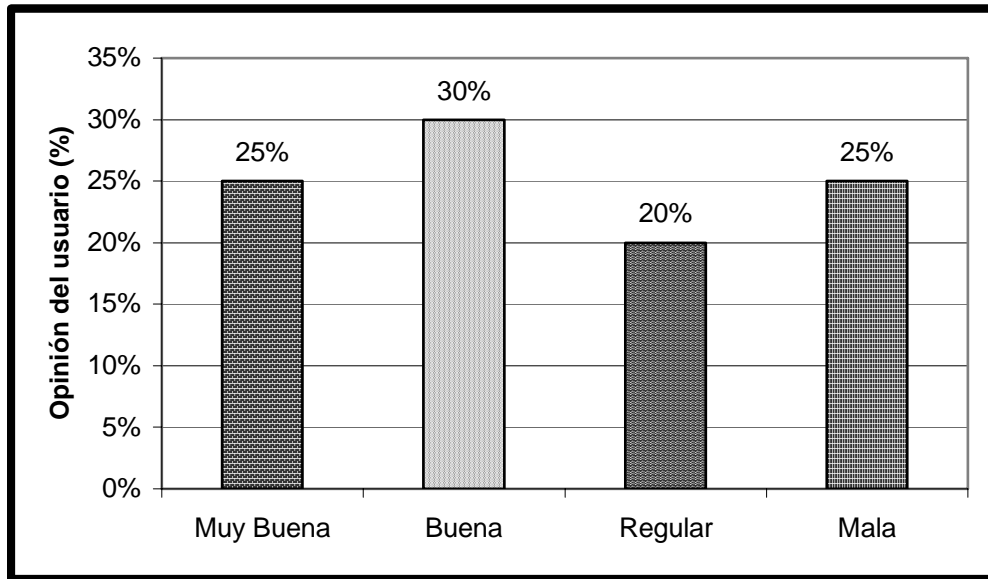
e.5 CALIFICACIÓN DEL SERVICIO

Según la opinión que tuvo el usuario respecto a la calidad del servicio que se le prestó en la Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Expedientes, se tiene que el 25% (5 personas) dijeron que era muy buena, 30% (6 personas) que era buena, 20% (4 personas) aseguraron que era regular y 25% que era mala. (Véase gráfica No. 16)

El criterio que los entrevistados tuvieron respecto a la calidad del servicio es preocupante, ya que el cliente no está del todo conforme con la atención que se le brinda.

Gráfica No. 16

Calidad del servicio prestado en la Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Expedientes



Fuente: Investigación de campo. Mayo 2004.

Una de las razones por las que el usuario no este plenamente convencido de la calidad del servicio, es por el tiempo que se tarda el trámite interno en ser resuelto; se les cuestionó sobre el tiempo de servicio que se les prestó, a lo cual un 45% afirmó que era entre muy rápido y rápido, mientras que el 55% lo catalogó entre lento y muy lento. Es por eso que el 100% de los encuestados dijo que sí se podía mejorar el servicio que presta actualmente el departamento.

Dentro de la calidad del servicio, también se indagó acerca de la existencia de un área o módulo de atención al cliente, pero ninguno de los entrevistados lo observó.

Cabe mencionar que el nombre del departamento (Subgerencia de Atención al Cliente), tiende a la confusión de los usuarios del servicio en general, ya que se piensa que este tiene como objetivo la atención del cliente tanto para información de requisitos como para la resolución de dudas de toda la institución.

e.6 CALIFICACIÓN DE LA RELACIÓN TIEMPO - CALIDAD

Se le preguntó al público, si consideraba que la calidad del servicio prestado compensaba el tiempo que había tardado en realizar el trámite, por lo que un 70% no estuvo de acuerdo, lo que indica la inconformidad del público con el tiempo que demora el trámite.

e.7 CALIFICACIÓN DE LA RELACIÓN CALIDAD - PRECIO

Se le preguntó al usuario, si el precio que pagó estaba acorde con la calidad del servicio que se le prestaba, por lo que el 60% dijo que no; esto se debe a que deben pagar altas cuotas al final del trámite, sin que éste haya sido efectivo y rápido, ocasionando el incumplimiento de las expectativas que deseaban.

2.4 SUBDIRECCIÓN DE OPERACIONES DE EXTRANJERÍA

La Subdirección de Operaciones de Extranjería es un ente administrativo que depende directamente de la Dirección General; ésta posee entre otras funciones, la de aplicar y vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias en materia de visas de ingreso y permanencia a los extranjeros en el territorio nacional; conceder las visas de ingreso y permanencia de extranjeros al territorio guatemalteco; expedir documentos de residencia a refugiados, asilados o apátridas que se encuentran en el territorio nacional, y otros que la Ley de Migración y su Reglamento estipulan.

Para el cumplimiento de sus funciones, dependen de la Subdirección de Operaciones de Extranjería la unidad de pensionados y rentistas, unidad de registro de extranjeros y archivo, unidad de emisión y prórroga de visas y la unidad de emisión de visas de residentes temporales y permanentes.

A estas dos últimas unidades irá dirigido el diagnóstico que se realizó, ya que son las que tienen mayor afluencia de público y por ende, tienen mayores problemas en la atención.

En adelante, cuando se haga alusión a la Subdirección de Operaciones de Extranjería, se estará hablando únicamente de las dos unidades objeto de estudio.

2.4.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE OPERACIONES DE EXTRANJERÍA

a. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Actualmente, la Subdirección de Operaciones de Extranjería se encuentra estructurada de la siguiente forma:

- Subdirector de extranjería
- Jefe de unidad de emisión y prórroga de visas
- Jefe de unidad de emisión de visas de residentes temporales y permanentes

Por su parte la unidad de emisión y prórroga de visas se encuentra estructurada así:

- Jefe de unidad
- Secretaria de unidad
- Auxiliares de extranjería
- Encargado de archivo

Mientras tanto, la unidad de emisión de visas de residentes temporales y permanentes se estructura de la siguiente forma:

- Jefe de unidad
- Auxiliares de extranjería

La máxima autoridad es el subdirector de operaciones de extranjería, el cual es el encargado de todas las unidades.

Según se estableció mediante reportes emitidos a la Subgerencia de Recursos Humanos y Capacitación, la Subdirección de Operaciones de Extranjería posee un total de 13 personas laborando en la misma.

De acuerdo a la investigación realizada a través del levantado de la encuesta para el prestador del servicio, se entrevistó a 9 personas de las cuales 3 están contratadas bajo los renglones 029 y 189, mientras que 6 se encuentran presupuestadas bajo el renglón 011. De estos 6 trabajadores, 2 llevan laborando menos de un año, 2 han trabajado 10 años y 5 tienen más de 10 años de estar en la institución.

b. INSTALACIONES ADMINISTRATIVAS

Actualmente, la Subdirección de Operaciones de Extranjería se encuentra ubicada en dos lugares, siendo el primero en el edificio que alberga a la Dirección General de Migración en la zona 9 en donde se encuentra ubicada la unidad de emisión de visas para residentes temporales y permanentes; mientras tanto, la unidad de emisión y prórrogas de visas se encuentra ubicada en el segundo nivel del edificio que alberga al Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), en la zona 4 de la capital.

Al igual que la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios, la unidad de emisión y prórroga de visas se encuentra sujeta a las disposiciones que el INGUAT proponga en el edificio.

El área que ocupa el personal y el espacio que se ocupa para la atención del público es relativamente conveniente en época de poca demanda.

Los problemas se crean cuando la demanda es mayor, ya que las ventanillas de atención no son suficientes para atender a todo el público que requiere el servicio, ocasionándole incomodidad.

Se les cuestionó a los empleados sobre qué meses consideraban de mayor demanda para la adquisición del servicio en la Subdirección de Operaciones de Extranjería, a lo cual respondieron que de septiembre a diciembre, enero y antes y después de semana santa son los más concurridos por el usuario.

De acuerdo a datos estadísticos de la Subdirección detallados en la tabla No. 5, se observa que, efectivamente, los meses de mayor demanda corresponden a los citados por los trabajadores.

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron por parte de los trabajadores sobre la pregunta que cuestionaba si Migración posee planes de contingencia en los meses de mayor demanda, sólo el 22% (2 personas) contestó afirmativamente lo que demuestra que en los meses de mayor afluencia de público, el usuario no posee un respaldo de un servicio eficiente y unas instalaciones cómodas. (Véase gráfica No. 17)

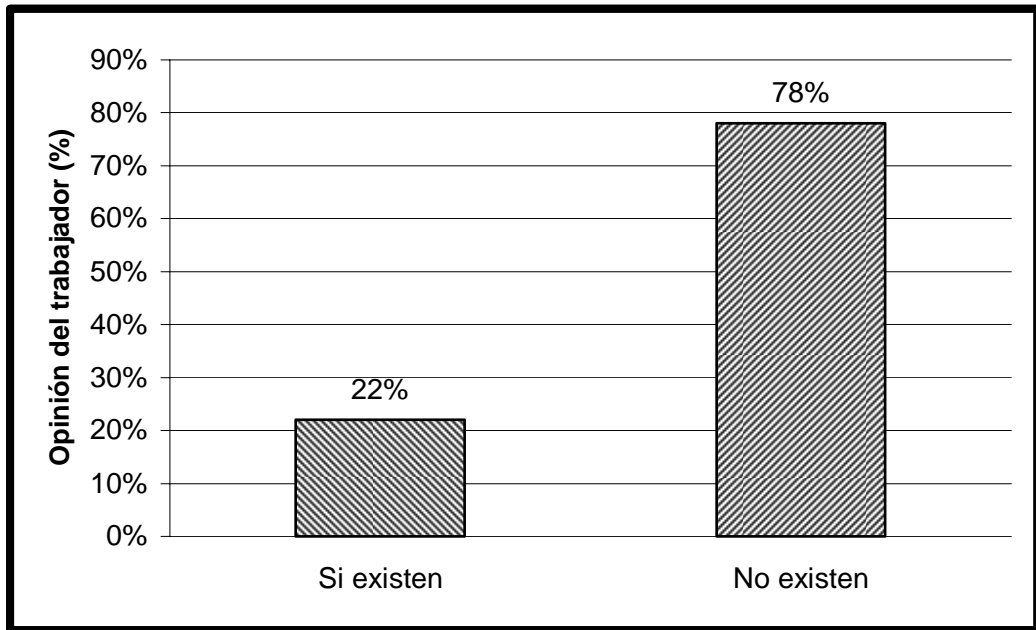
Tabla No. 5
Servicios prestados por la Subdirección de Operaciones de Extranjería
Años 2002 y 2003

Mes	Servicios prestados Año 2002**	Servicios prestados Año 2003
Enero	286	1,192
Febrero	179	1,078
Marzo	160	1,267
Abril	138	1,501
Mayo	137	1,176
Junio	103	1,262
Julio	157	1,392
Agosto	255	1,100
Septiembre	247	1,261
Octubre	324	1,280
Noviembre	142	1,200
Diciembre	215	1,045

****Sólo se obtuvo datos de residencias temporales y permanentes**
Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

Gráfica No. 17

Existencia de planes de contingencia en época de mayor demanda de servicio por parte de la DGM en la Subdirección de Operaciones de Extranjería



Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

Entre los planes que mencionaron estas personas, se encuentran:

- Aumento de citas
- Aumento de personal

c. PERSONAL ADMINISTRATIVO

c.1 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

El personal de la Subdirección de Operaciones de Extranjería efectúa las siguientes funciones:

- Los jefes de unidades son los encargados de planificar, dirigir y controlar al personal; autorizar todo tipo de trámite que se vincule con dicho departamento y llevar el control de ingresos privativos de la unidad.
- La secretaria de la unidad de emisión y prórroga de visas, es la encargada de elaborar certificaciones, constancias, visas de estudiante y negocios; asiste al jefe de unidad en lo referente a redacción de cartas, oficios, y reportes; elabora las estadísticas de los ingresos y provee información al público por medio del teléfono.
- Los auxiliares de extranjería se encargan de la recepción de documentos que a cada unidad administrativa le corresponde; proveen de información personal al usuario, elaboran cálculo de multas a extranjeros, emiten recibos por certificaciones, residencias, cuotas de extranjería, y otros.
- El encargado de archivo, es el responsable de archivar los documentos que resulten de los trámites correspondientes en la unidad de emisión y prórrogas de visas, elabora las estadísticas del departamento e informa de las consultas que se requieren en el sistema.

c.2 CAPACITACIÓN

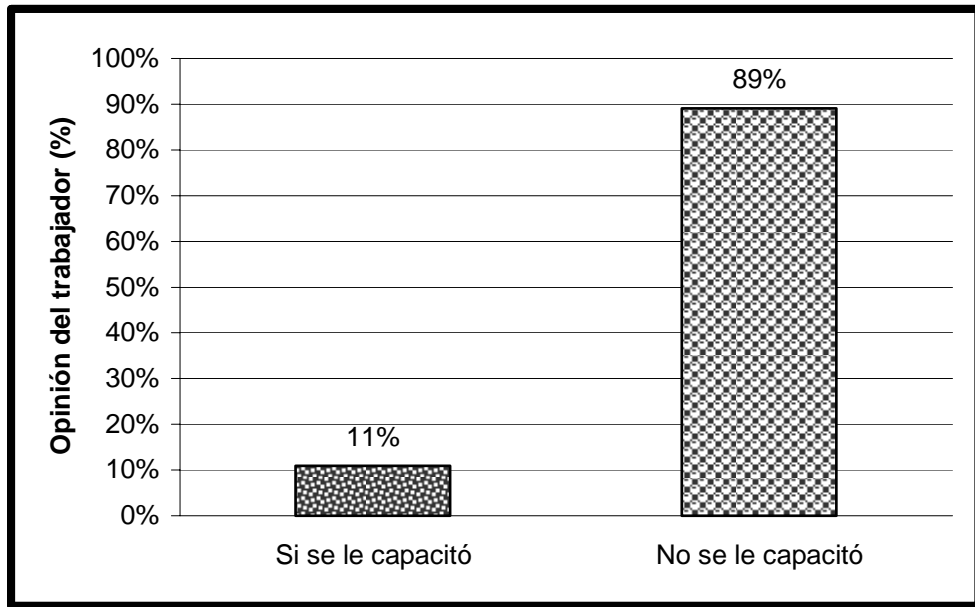
Dentro de la capacitación que se les brinda a los trabajadores de la Subdirección de Operaciones de Extranjería, ésta se ha orientado a cursos, diplomados y programas en los cuales la Subgerencia de Recursos Humanos y Capacitación y el INGUAT han sido los auspiciadores. Los cursos que proporcionó la Subgerencia de Recursos Humanos, no ayudan a que el trabajador preste un buen servicio y, como se aseveró anteriormente, los que sí ayudan a mejorarlo, no son recibidos por todo el personal. (Ver tabla No. 3)

Al igual que en los anteriores departamentos analizados, los trabajadores de la Subdirección de Operaciones de Extranjería no recibieron una inducción del trabajo que realizarían, esto debido a la falta de manuales administrativos por parte de migración.

Para corroborar este dato, se le preguntó al empleado que si al momento de ingresar a la institución, la Subgerencia de Recursos Humanos le ofreció capacitación para las tareas que realizaría; solamente una persona confirmó haberla recibido, lo que ratifica que existe una inadecuada inducción hacia los trabajadores de reciente ingreso. (Ver gráfica No. 18)

Gráfica No. 18

Capacitación al trabajador de la Subdirección de Operaciones de Extranjería por parte de la Subgerencia de Recursos Humanos al momento de su ingreso

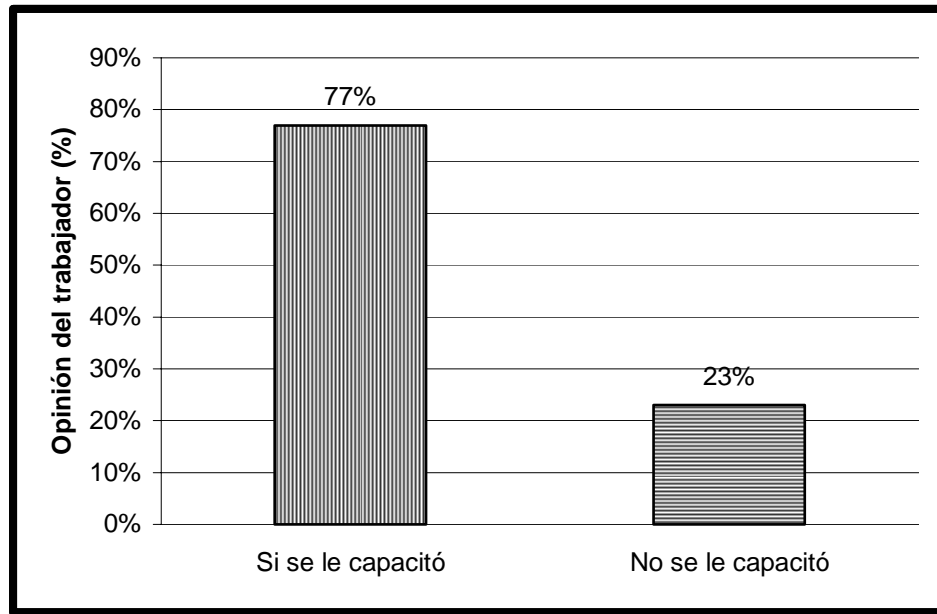


Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

En lo referente a capacitación de servicio al cliente, la Subgerencia de Recursos Humanos la proporcionó al 77% (7 personas) de los entrevistados, (ver gráfica No. 19) lo que supone que a los trabajadores de éste departamento se les ha tomado en cuenta para las capacitaciones que se realizan, a fin de mejorar la atención del usuario; además, el 71% de los que recibieron la capacitación la efectuaron solamente una vez, mientras que el 29% restante la tomó en un lapso de dos veces al año.

Gráfica No. 19

Capacitación de servicio al cliente al trabajador de la Subdirección de Operaciones de Extranjería por parte de la Subgerencia de Recursos Humanos



Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

De los cursos que los trabajadores recibieron de servicio al cliente por parte de migración y otras entidades, se pueden mencionar:

- Calidad soy yo
- Atención al cliente
- El cliente tiene la razón
- Service Best

Se les cuestionó también sobre otras capacitaciones que consideraban, les ayuda a ofrecer un mejor servicio, a lo que manifestaron:

- Relaciones humanas
- Políticas migratorias
- Gestión de la administración pública
- Motivación

d. EQUIPO DE TRABAJO

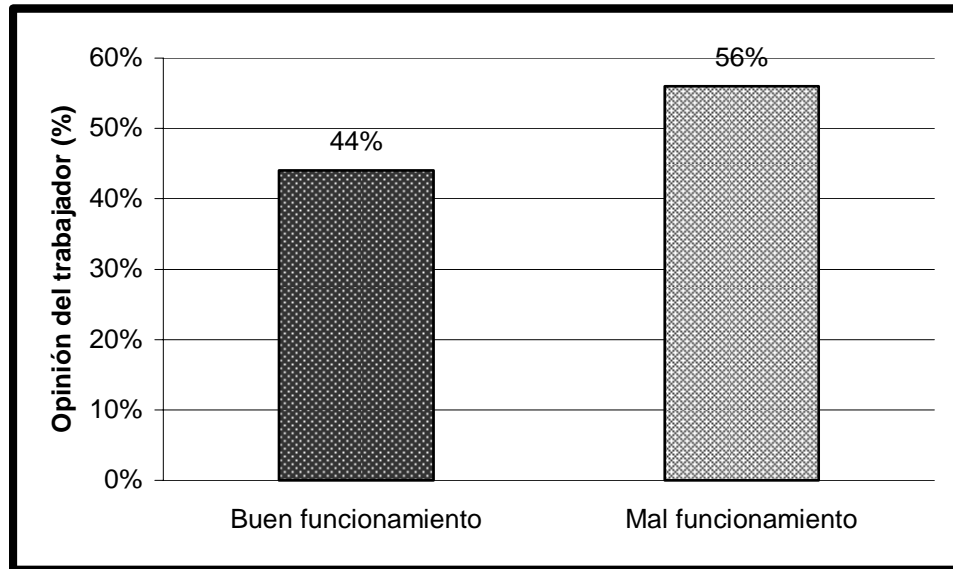
Como se indicó anteriormente, se ha decidido establecer el funcionamiento del equipo tecnológico en los departamentos objeto de estudio. En lo referente a la Subdirección de Operaciones de Extranjería, se le cuestionó al trabajador si migración le proporcionaba todo el equipo tecnológico necesario, a lo que todos los entrevistados contestaron afirmativamente.

Posteriormente se le preguntó si este equipo tenía un buen funcionamiento, dando como resultado que el 56% (5 personas) dijera que no, lo que señala el mal funcionamiento del mismo. (Véase gráfica No. 20)

Dentro de los problemas más frecuentes que los trabajadores observaron en el equipo tecnológico, se tienen los siguientes:

- El mal funcionamiento de las computadoras y de las impresoras.
- Programas inadecuados, a lo que 3 de los entrevistados mencionaron que éste es el problema más frecuente que se suscita y es el que les crea mayor problema para atender al público

Gráfica No. 20
Funcionamiento del equipo tecnológico en la Subdirección de Operaciones de Extranjería



Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

Dentro de los problemas más frecuentes que ocasiona al trabajador el equipo tecnológico son: la acumulación de trabajo y sobre todo, el retraso en la atención al público.

Se adujo también que, dentro de las causas por las cuales el equipo tecnológico no funcione bien están:

- Falta de mantenimiento 60%
- Equipo obsoleto 20%
- Mala adquisición 20%

e. SERVICIO AL CLIENTE

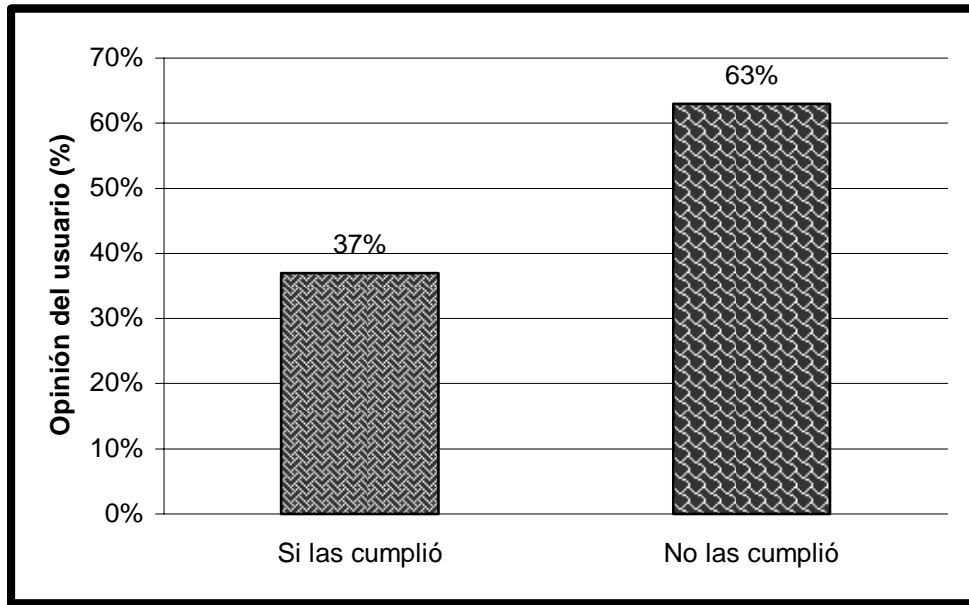
De acuerdo a la investigación efectuada, se entrevistó a 96 usuarios de los cuales 53 pertenecen al sexo masculino; 50 eran guatemaltecos, 18 centroamericanos, 14 sudamericanos, 7 mexicanos, 2 estadounidenses y los otros de distinta nacionalidad. Del total de extranjeros encuestados, el 59% se movilizó al país vía aérea, mientras que el resto por tierra; todos los entrevistados requieren los servicios del departamento en períodos cortos que van desde diariamente hasta 2 ó 3 veces al mes; los que solo renovan la residencia, lo efectúan cada 2 ó 3 años.

e.1 SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES

De acuerdo a la opinión que se suscitó por parte de los encuestados, respecto al cumplimiento de las expectativas que deseaba del servicio que presta la Subdirección de Operaciones de Extranjería, el 63% (60 usuarios) afirmó que no las había cumplido debido a ciertos factores que influyeron en el servicio completo. (Ver gráfica No. 21)

Gráfica No. 21

Cumplimiento de las expectativas del usuario que utiliza los servicios que presta la Subdirección de Operaciones de Extranjería



Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

Dentro de las razones que refutaron los usuarios insatisfechos se encuentran:

- Trámite interno lento
- Demasiados requisitos
- Desconocimiento de la ley
- Cambios continuos del personal
- No existe coordinación en áreas donde atienden a extranjeros
- Falta de personal bilingüe

- Las instalaciones no llenan los requisitos para atención del usuario respecto a que hay pocas ventanillas, falta de ventilación y parqueo propio
- Falta de información
- Procesos inadecuados

e.2 ACTITUD DEL PERSONAL

Los usuarios de la Subdirección de Operaciones de Extranjería, calificaron al personal que los atendió positivamente; esto se refleja a través de los siguientes resultados:

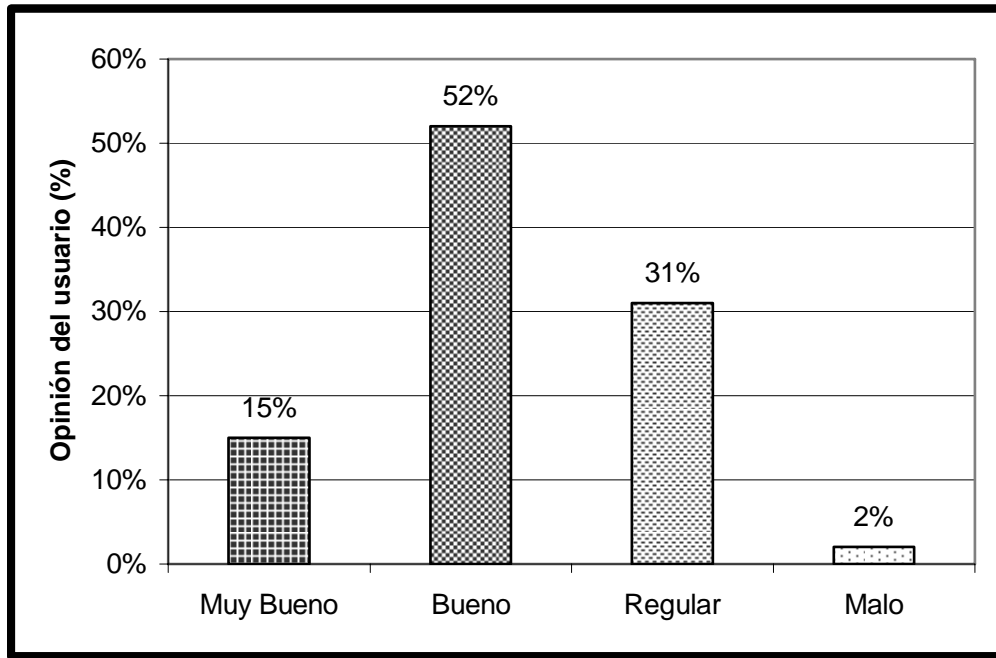
- 15% (14 usuarios) dijo que era muy bueno
- 52% (50 usuarios) opinó que era bueno
- 31% (30 usuarios) aseveró que era regular y
- Solamente el 2% (2 usuarios) indicó que era malo

Estos resultados favorecen al personal que atiende las ventanillas, ya que la mayoría de los clientes se sienten satisfechos con el servicio que les prestó el trabajador. (Véase gráfica No. 22)

Esta afirmación se puede reforzar con la opinión que tienen los clientes respecto a si creen que el personal está calificado para servirles, logrando un resultado positivo, ya que el 83% de los encuestados estuvo de acuerdo.

Gráfica No. 22

Calificación del personal que labora en la Subdirección de Operaciones de Extranjería por parte del usuario



Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

Dentro de las personas que no están de acuerdo con el servicio que les prestó el personal, tuvieron diferentes opiniones para darles una calificación negativa, entre las que se encuentran:

- Deben tener mejor trato al turista
- Falta de relaciones humanas
- Falta de capacitación e información
- Inexistencia de capacitación a los nuevos empleados

e.3 COMUNICACIÓN DEL SERVICIO

Como ha ocurrido en los otros departamentos objeto de estudio, el comportamiento de ésta variable en la Subdirección de Operaciones de Extranjería ha sido también negativa, ya que no se cuenta con un adecuado suministro de información a través de los medios que los usuarios del servicio utilizan.

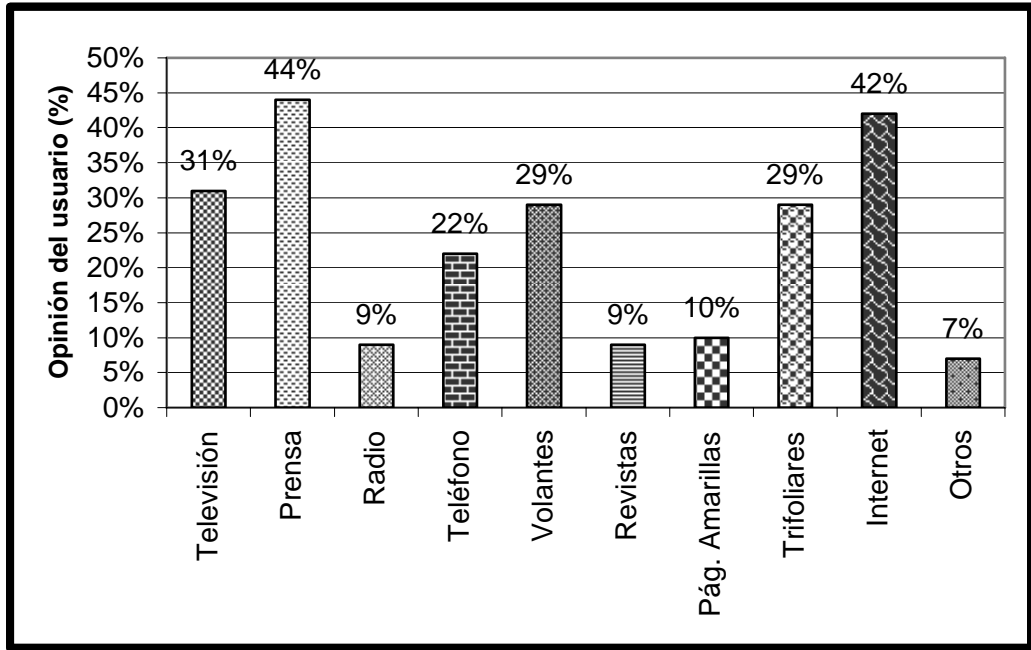
De esa cuenta, el 85% (82 personas) de los encuestados tuvieron que enterarse personalmente de los requisitos que migración le exige, ya que adujeron la carencia de información por algún medio.

Solamente una persona contestó haberse informado de los requisitos por medio de Internet, lo que confirma que los medios que posee migración para trasladar la información que el usuario requiere para efectuar un trámite, no son dados a conocer.

Por tal razón, se le pidió la opinión a los usuarios mediante la pregunta de a través de que medio les gustaría obtener información acerca de la documentación necesaria para efectuar el trámite en la Subdirección de Operaciones de Extranjería, a lo cual, el público prefiere que se le informe por medio de la televisión, prensa, teléfono, volantes, trifoliales e Internet. (Ver gráfica No. 23)

Gráfica No. 23

Medio a través del cual les gustaría obtener la información a los usuarios de la Subdirección de Operaciones de Extranjería



Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

Es importante resaltar que la mayoría de extranjeros opinó que el Internet es el medio por el cual les gustaría obtener la información que migración requiere para los trámites respectivos. Dentro del inciso de otro medio a través del cual le gustaría obtener información, los usuarios opinaron que la colocación de rótulos o carteles en las instalaciones, tanto en español como en inglés, serían adecuados para brindar una mejor información al usuario que prefiere acudir personalmente.

e.4 INCONVENIENTES EN EL TRÁMITE

Dentro de los inconvenientes que algunas personas tuvieron al efectuar el trámite en la Subdirección de Operaciones de Extranjería, se pueden mencionar:

- Inconvenientes con el personal y el trámite interno (el cual se analizó anteriormente)
- La falta de información a través de medios

Esta última, ocasionó que el 38% de los usuarios tuvieran inconvenientes en el trámite; dentro de estos, el desembolsar dinero para cumplir con algún requisito y la pérdida de tiempo que esto implica, fueron los más señalados.

En la encuesta que se efectuó al usuario del servicio, de los 46 extranjeros que se entrevistaron, el 48% aseveró que se encontraba en el país por motivos de turismo.

Estos extranjeros afrontan problemas para poderse quedar más tiempo en el país, ya que uno de los requisitos que tienen que presentar es una tarjeta de crédito internacional o a falta de esta, una declaración jurada por medio de abogado, lo cual les ocasiona problemas ya que algunos no residen en el país y por lo tanto no saben a donde abocarse para poder cumplir con el requisito que se le exige.

Algunos optan por salir de Guatemala, creando una fuga de divisas que le sirven al gobierno para mejorar el desarrollo económico del país. Según las estadísticas de movimiento de turismo y viajes que proporciona el Banco de Guatemala, los extranjeros que visitaron el país por razones de turismo en los años 2002 y 2003, suministraron al gobierno alrededor de 612.18 y 599.71 millones de Dólares, respectivamente. (Véase anexo No. 7)

e.5 CALIFICACIÓN DEL SERVICIO

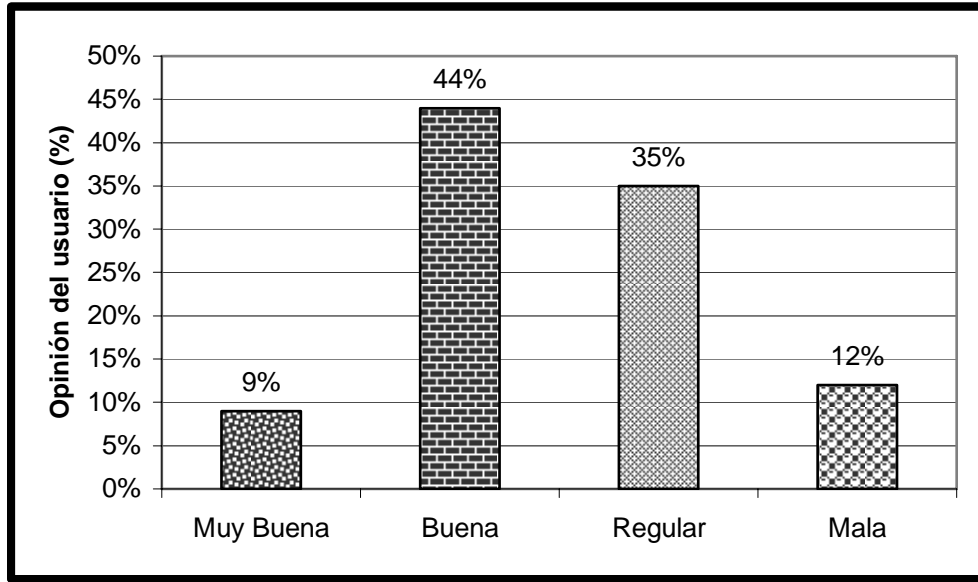
Respecto a la calidad del servicio que se prestó (véase gráfica No. 24), se tiene que:

- 9% (9 usuarios) consideró que era muy buena
- 44% (42 usuarios) dijo que era buena
- 35% (34 usuarios) aseveró que era regular, y
- 12% (11 usuarios) opinó que era mala

De acuerdo a estos resultados, el 47% (35% y 12%) de los encuestados no está de acuerdo con la calidad del servicio que se le prestó, ya que, aunque el personal que los atendió fue calificado positivamente, el servicio interno no cumple con las expectativas que el público esperaba.

Gráfica No. 24

Calidad del servicio prestado en la Subdirección de Operaciones de Extranjería



Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

Para ratificar la anterior opinión, el 49% de los encuestados dijo que el tiempo que se tardó para realizar el trámite fue rápido, mientras que el 51% adujo haber sido lento en su proceso.

Por todo lo anterior, se le preguntó al usuario si consideraba que podía mejorar el servicio, a lo que el 88% contestó que sí.

También, para medir la calidad del servicio que se le prestó al público, se les cuestionó a las personas si habían observado un área de servicio al cliente; el 88% comentó no haber visto algún módulo o ventanilla de este tipo.

Efectivamente, la Subdirección de Operaciones de Extranjería no cuenta con un módulo o ventanilla de servicio al cliente y de dicho trabajo se encargan las personas que atiende al usuario en las ventanillas, esto es, resolviendo dudas, proporcionando información tanto de requisitos como del estado de los expedientes que se encuentran en el departamento así como las labores que tienen que desempeñar.

Esto en cierta medida ocasiona retraso en la atención del usuario, ya que algunas personas solo llegan al departamento para informarse de los requisitos o del estado de sus expedientes por lo que se avocan a las ventanillas, provocando que los usuarios que van a ingresar documentos, tengan que esperar más tiempo.

e.6 CALIFICACIÓN DE LA RELACIÓN TIEMPO - CALIDAD

Se le cuestionó al público, si consideraba que la calidad del servicio prestado compensaba el tiempo que había tardado en realizar el trámite; como se corroboró anteriormente, el 71% dijo que no, ya que la calidad del servicio no es muy buena y el tiempo que se tarda el trámite es considerado lento.

e.7 CALIFICACIÓN DE LA RELACIÓN CALIDAD - PRECIO

También se preguntó al público, si el precio que pagó estaba acorde con la calidad del servicio que se estaba prestando, por lo que un 52%

respondió que si estaba acorde, ya que siendo el servicio de mala calidad y lento en su desarrollo, el pago que efectuaban era el adecuado. Aseveraron también que estarían dispuestos a pagar un poco más a fin de mejorar el servicio que se presta.

2.5 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN Y LOS DEPARTAMENTOS OBJETO DE ESTUDIO A TRAVÉS DE LA MATRIZ FODA

Después de haber analizado a la Dirección General de Migración como institución, y a la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios, Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Expedientes y la Subdirección de Operaciones de Extranjería como los departamentos objeto de estudio, es necesario recopilar toda la información recabada a través del trabajo de campo efectuado y analizar cada uno de los problemas de servicio que afrontan para tener una mejor panorámica de lo que está sucediendo y así proponer las soluciones a las dificultades existentes.

Para el efecto, se diseñó una matriz FODA la cual evalúa los factores internos y externos que afectan a la institución, así como las estrategias que se sugieren para mejorar el servicio al usuario. (Véase tabla No. 6)

Tabla No. 6
MATRIZ FODA, Dirección General de Migración

<p align="center">FACTORES INTERNOS</p> <p align="center">FACTORES EXTERNOS</p>	<p align="center">FORTALEZAS</p>	<p align="center">DEBILIDADES</p>
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Posee ley y reglamento que rige su estructura y accionar 2. Ingresos de carácter privativo destinados a: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de personal • Infraestructura y equipo • Mantenimiento y gastos de operación 3. Personal con amplia experiencia migratoria 4. Posee una gran demanda de los servicios que presta 5. Respaldo del gobierno
<p align="center">OPORTUNIDADES</p>	<p align="center">ESTRATEGIA FO</p>	<p align="center">ESTRATEGIA DO</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de turistas al país 2. Aumento de empresas privadas para capacitación de personal y suministro y mantenimiento de equipo tecnológico 3. Viabilidad por parte del gobierno central para que la institución invierta sus ingresos privativos en las necesidades que posea 4. Posibilidad de mejorar imagen ante autoridades e instituciones internacionales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilizar disposiciones de la ley para los turistas (F:1, O:1) 2. Destinar los ingresos privativos hacia la mejora de los servicios que presta y las acciones que genera (F:2, O:2) 3. Invertir los ingresos privativos en infraestructura (F:3, O:3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de la misión, visión y valores (D:1, O:3) 2. Utilización de la tecnología para la optimización del servicio (D:2, O:2,3,4) 3. Desarrollo de un programa de información y divulgación de los servicios que presta la institución (D:3, O:3) 4. Implementar un cambio o reforzamiento de la cultura organizacional (D:4, O:2,3,4) 5. Ajuste de la capacidad y control del nivel de la demanda del servicio (D:5, O:3) 6. Creación de guía, orientada a la calidad en el servicio al cliente (D:6, O:3,4) 7. Adquisición de instalaciones mediante préstamo a institución internacional (D:7, O:3,4)
<p align="center">AMENAZAS</p>	<p align="center">ESTRATEGIA FA</p>	<p align="center">ESTRATEGIA DA</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Constantes cambios en la Ley de Migración y su Reglamento 2. Condiciones económicas que afectan al país 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de cambios en ley por autoridades de gobierno y delegados de los trabajadores (F:1, A:1) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación de mejoras al servicio mediante los recursos y disposiciones que acredita la Ley de Migración y su Reglamento (D:1-7, A:1)

Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN

Dentro de las necesidades más apremiantes que las instituciones gubernamentales poseen, se encuentra la de optimizar los servicios que le prestan a la población en general. Dada la importancia de este elemento, la Dirección General de Migración como una entidad estatal, debe justificar la necesidad de crear estrategias que optimicen el servicio que se ofrece a personas nacionales y extranjeras.

Por lo tanto, después de haber analizado a la institución como un todo y a cada uno de los departamentos objeto de estudio, y haber establecido las deficiencias que cada uno posee, se propone implementar las siguientes estrategias:

1. Establecer la misión, visión y valores en la institución
2. Implementar un cambio o reforzamiento de la cultura organizacional
3. Utilización de la tecnología para la optimización del servicio
4. Desarrollo de un programa de información y divulgación del servicio que se presta
5. Ajuste de la capacidad y control del nivel de la demanda del servicio
6. Creación de una guía orientada a la calidad en el servicio al cliente

Estas estrategias tienen como objetivo la optimización del servicio al usuario a través de programas y ajustes en los departamentos de la Dirección General de Migración, con lo cual cerrarán las cuatro brechas del proveedor del servicio y, consecuentemente, la brecha del cliente de la siguiente manera:

1. La brecha No. 1 se cerrará aplicando cada una de las estrategias propuestas y en especial la estrategia No. 6 (guía orientada a la calidad) ya que a través de esta, se podrán construir mejores relaciones con el cliente mediante la proporción de un servicio de calidad. Todas las estrategias intervendrán en conjunto para obtener la recuperación del servicio deseado.
2. La brecha No. 2 se cerrará facilitando la estandarización del servicio a través de la estrategia No. 3 (utilización de la tecnología), para brindar una entrega consistente del servicio al cliente. Así también intervendrá la estrategia No. 4 (información y divulgación del servicio) por medio de la evidencia física (señalización externa y actualización de página Web/Internet).
3. La brecha No. 3 se cerrará a través de la estrategia No. 2 (cambio o reforzamiento de la cultura organizacional) mediante los diseños y especificaciones que se relacionan con los empleados (capacitación, reclutamiento y compensación); además, la estrategia No. 5 (ajuste de la capacidad y control de la demanda) ayudará al cierre de esta brecha por medio de la entrega del servicio que se había especificado y evitando el

exceso de uso o la subutilización del mismo.

4. La brecha No. 4 la cerrarán las estrategias No. 1 y 4 (establecimiento de una definición estratégica, y la información y divulgación del servicio, respectivamente) a través de la comunicación externa hacia el cliente tanto de los servicios que presta, como de la orientación que la institución persigue (misión, visión y valores).

Todas las estrategias deberán ser desarrolladas por las altas autoridades de Migración y los departamentos que tienen a su cargo dicha función.

3.1 ESTRATEGIA No. 1: ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES EN LA INSTITUCIÓN

3.1.1 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE SERVICIO

Esta es una etapa que enfocará los esfuerzos de todos los interesados en la institución, en una sola dirección. La Dirección General de Migración debe definir de manera general su razón de ser, es decir, para qué fue creada y hacia quienes irán dirigidos todos sus esfuerzos.

De esa cuenta, se debe crear una misión, visión y valores a nivel institución, las cuales orientarán al público en general y al trabajador de Migración a definir hacia donde se pretende llegar.

A continuación, se propone una misión para establecerla en la institución, la cual expresa la razón de ser de la Dirección General de Migración y hace hincapié en el servicio que se presta al usuario:

MISIÓN

Dirección General de Migración

“Somos una institución al servicio de la población guatemalteca, cuyo fin es proponer, ejecutar y administrar con honradez, responsabilidad y profesionalismo las políticas migratorias, ofreciendo un servicio eficiente y seguro a nacionales y extranjeros, y cumpliendo los convenios migratorios internacionales en coordinación con entidades de gobierno nacionales e internacionales dentro del marco legal.”

Fuente: aporte propio hacia la institución.

La existencia de una visión, permitirá a la institución dar claridad a lo que se quiere lograr. Una visión claramente definida, permite a las autoridades de la Dirección General de Migración concentrarse en una imagen nítida de la institución y hacia ella dirigir su liderazgo y recursos. A continuación se propone una visión para la institución, a efecto de poder dirigir los esfuerzos de los trabajadores a un fin determinado:

VISIÓN

Dirección General de Migración

“Ser una institución gubernamental con políticas definidas y actualizadas para brindar un servicio eficiente. Nuestro compromiso es y será siempre velar por la adecuada legislación en materia migratoria utilizando el equipo más moderno y personal altamente calificado para que contribuyan a solucionar las necesidades de la población.

La DGM es una institución que mantendrá siempre su compromiso de estar a la vanguardia en los servicios gubernamentales.”

Fuente: aporte propio hacia la institución.

Los valores consolidarán a los trabajadores a prestar un mejor servicio y a poseer un fin en común: fortalecer a la Dirección General de Migración frente al público y ante otras instituciones gubernamentales. Dentro de los valores que se deben infundir a los prestadores del servicio se tienen los siguientes:

VALORES

DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN

1. **Espíritu de servicio:** hacemos todo lo que está de nuestra parte para responder con agilidad y amabilidad a nuestros clientes.
2. **Servicio al cliente:** el mejor estímulo es la satisfacción de ser útil a los demás. No basta con hacer las cosas bien, hay que hacerlas siempre mejor.
3. **Mejoramiento continuo:** buscamos la excelencia en todo lo que somos y hacemos.
4. **Respeto a las personas:** garantizamos justicia y equidad a todos los clientes internos y externos.
5. **Calidad:** creemos en la calidad de nuestros servicios y para lograr esto, hacemos énfasis en estimular y evaluar constantemente el espíritu de servicio de nuestra fuerza laboral y ser creativos e innovadores para cubrir las expectativas del usuario.
6. **Lealtad:** mantenemos relaciones basadas en la **mutua confianza**, lo que se traduce en que todos los trabajadores son personas confiables, perseverantes, leales y con un genuino y auténtico orgullo de pertenecer a la institución.
7. **Igualdad:** tratar a todos por igual, sin discriminación de sexo, raza, religión, origen, creencia política, nacionalidad o impedimentos físicos.
8. **Flexibilidad:** promoviendo y adaptándonos a los cambios, sabiendo que es la única manera de progresar.
9. **Responsabilidad social:** trabajando para mi prójimo y para Guatemala.

Fuente: aporte propio hacia la institución.

a. COMUNICACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Una visión bien definida y comunicada al trabajador, motivará a cumplir con la misión de servicio; es por eso que la notificación que estas tengan así como los valores respectivos, debe ser a todos los trabajadores de migración, así como a los usuarios que reciben el servicio. La Subgerencia de Recursos Humanos y Capacitación será la responsable de informar y explicar a los interesados la misión, visión y valores que posee la institución, esto mediante afiches colocados en cada departamento administrativo y puestos fronterizos, los que deberán estar a la vista del trabajador y del usuario.

3.2 ESTRATEGIA No. 2: IMPLEMENTAR UN CAMBIO O REFORZAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Puesto que la Dirección General de Migración ha evolucionado durante años a través de numerosos procesos de aprendizaje, esta institución posee una cultura profundamente arraigada y difícil de cambiar, es decir, que los viejos hábitos (supuestos y creencias que se dan por sentado de lo que se considera bueno o malo para la organización), serán difíciles de cambiar.

Por lo tanto, se debe implementar en la Dirección General de Migración un programa de cambio o reforzamiento de la cultura organizacional con el fin de responder a los dos retos sobresalientes a los que se enfrenta toda institución gubernamental: la adaptación externa y la integración interna.

3.2.1 OBJETIVOS

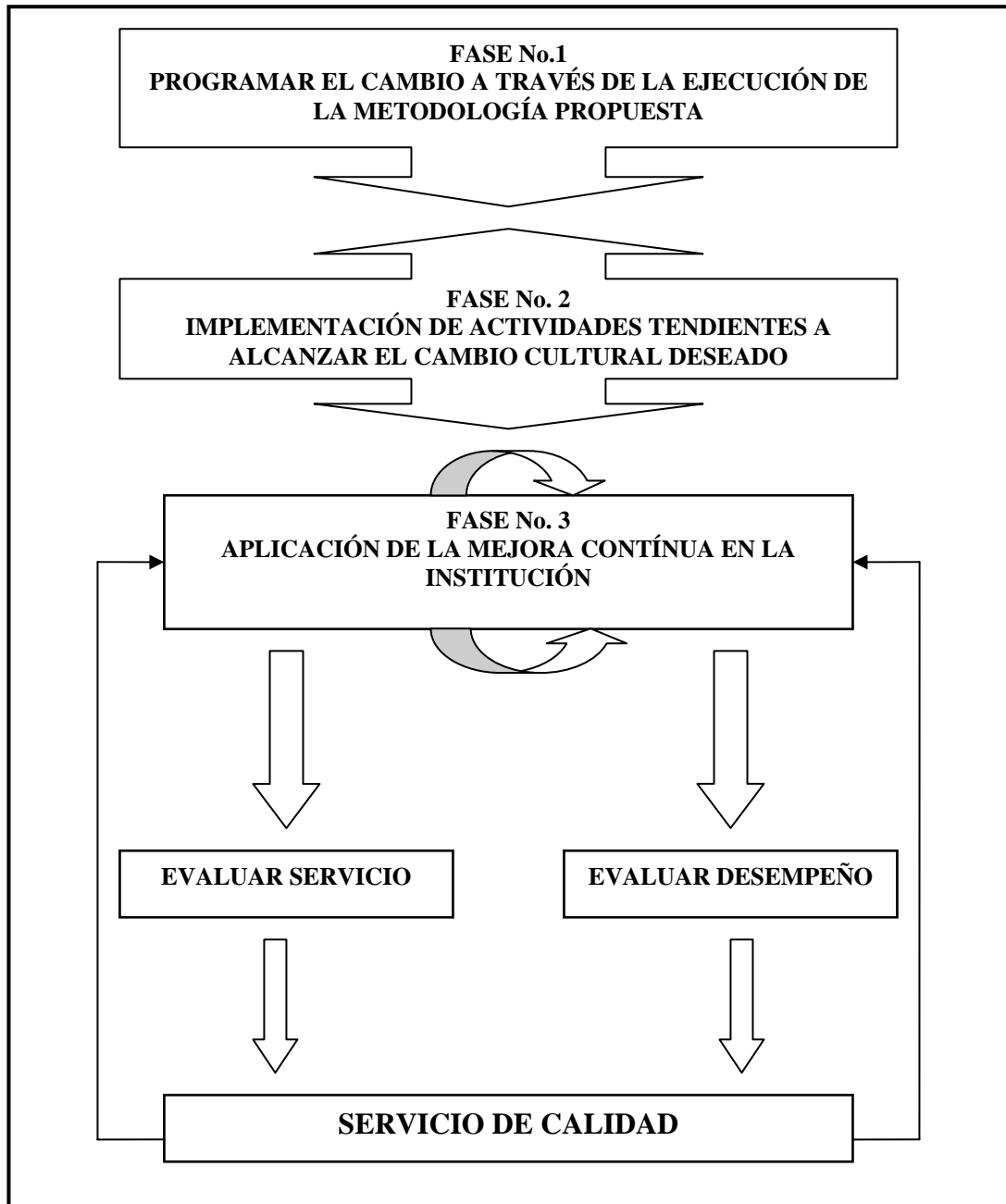
- Crear un programa que cambie o refuerce las creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas de los trabajadores de la Dirección General de Migración.
- Desarrollar cambios sustanciales en la cultura organizacional de la Dirección General de Migración, de manera que se cumpla por parte de los trabajadores con lo establecido en la misión de servicio.

3.2.2 MODELO GENERAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO O REFORZAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para poder implementar un cambio o reforzamiento de la cultura organizacional en la Dirección General de Migración, es necesario establecer un modelo que permita con éxito, desarrollar las actividades respectivas.

En el cuadro No. 7, se detalla el contenido del modelo para la implementación del cambio o reforzamiento de la cultura organizacional en la Dirección General de Migración.

Cuadro No. 7
MODELO GENERAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO O
REFORZAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA
DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN



Fuente: Investigación de Campo, mayo 2004.

3.2.3 METODOLOGÍA

De acuerdo al modelo propuesto para implementar con éxito el cambio o reforzamiento de la cultura organizacional en la institución, se deberá observar la siguiente metodología:

1. Identificar los supuestos y creencias básicas
2. Definir o redefinir los valores esenciales
3. Analizar el clima organizacional
4. Analizar el estilo de gerencia que se utiliza
5. Con base en los puntos anteriores, planear y actuar sobre los aspectos que sean necesarios cambiar y los que deben mantenerse o reforzarse.

De acuerdo a lo anterior, se deberán analizar los enfoques generales del cambio cultural en la Dirección General de Migración, a los cuales corresponde examinar lo siguiente:

- **Los supuestos en los prestadores del servicio.** Los empleados deberán cuestionar los valores siempre que emerjan específicamente en debates, reuniones o memorandos, o que aparezcan con el fundamento de opiniones expresadas oralmente o en documentos. Por este medio no se logrará un cambio dramático, pero al menos el empleado se hará más consciente de lo que hasta el momento había dado por sentado (en lo que respecta a decisiones hacia su persona o a la institución) y puede estar más dispuesto al cambio de su conducta.

- **El planteamiento de los valores hacia los empleados.** Se deberá dar énfasis en la comunicación de los valores esenciales planteados con anterioridad. Hay que establecerlos o reformularlos formalmente con base en discusiones y asegurarse que sean reforzados y observados en las demás actividades de cambio cultural que se desarrollen en la institución.
- **El clima organizacional en la institución.** Se deberá cuestionar al empleado sobre lo que considera bueno o malo del clima de la organización. Esto se llevará a cabo mediante encuestas o aplicando el método de grupos foco: discusiones especiales semiestructuradas entre grupos de empleados, con el fin de sacar a luz actitudes y opiniones compartidas relativas a la institución.
- **El estilo de gerencia de las autoridades.** La mejor manera de lograr un cambio en el estilo de gerencia es mediante el ejemplo desde arriba, o sea por parte de las personas que dirigen a la Dirección General de Migración. Cuando se evalúe a las autoridades de migración, su estilo de gerencia debe ser tema de discusión entre el personal interesado para llegar a un acuerdo sobre los aspectos que se desean cambiar. Dicha evaluación deberá efectuarse en sentido descendente: de las autoridades a los empleados, y en sentido ascendente: se les dará oportunidad a los trabajadores para evaluar a sus autoridades; también, se deberá fomentar la autoevaluación entre las dos partes.

El análisis de los supuestos, valores, clima y estilo de gerencia deberá indicar cualquier área en la que sea necesario hacer cambios y reforzar la situación existente en la institución.

Para lograr este análisis, se deberá utilizar una serie de actividades que logren alcanzar el cambio cultural deseado en la Dirección General de Migración; entre las actividades que se tendrán que aplicar se tienen las siguientes:

a. PLANTEAMIENTO DE UNA REORGANIZACIÓN

Se debe programar una reorganización en los departamentos que conforman la Dirección General de Migración a efecto de facilitar la estructuración del mismo, así como la creación de responsabilidades en los cargos y tareas que se realizan, con el fin de llevar un mejor control y así facilitar la integración de nuevos elementos de trabajo.

b. IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAMBIO EN LAS COMUNICACIONES

Para implementar un cambio cultural dentro de la institución, se necesita hacer llegar a todos los interesados el mensaje sobre los valores y los objetivos que se pretenden alcanzar; para esto, se debe implementar un programa de cambio en las comunicaciones dentro del cual, los puntos clave a desarrollar serán:

- Incremento de la identificación del personal con Migración y consecuentemente elevar su nivel de compromiso;
- Dar la oportunidad a que el personal de todos los niveles participe más en los asuntos de la institución, ya que estos poseen gran experiencia en el trabajo que efectúan;
- Lograr que el personal genere ideas para desarrollar la institución y mejorar los niveles de servicio al cliente, ya que es una entidad pública dedicada al servicio de la población guatemalteca.

c. MEJORAMIENTO EN LA CAPACITACIÓN DEL EMPLEADO

Esta actividad es una de los más importantes para implementar el cambio cultural, ya que ayudará a la formación de nuevas actitudes con respecto a asuntos tales como el servicio al cliente, la calidad, la gerencia y la motivación del personal; también para elevar el nivel de compromiso con la institución y sus valores.

Debido a que la Subgerencia de Recursos Humanos carece de un programa de capacitación que fortalezca las aptitudes y destrezas que el trabajador de Migración debe poseer respecto al servicio que se presta en la institución, será necesario que se contrate los servicios de una o varias empresas consultoras (outsourcing), para que estas capaciten al personal en lo concerniente a servicio al cliente y otros adiestramientos que le servirán, para ofrecer un mejor servicio.

En el anexo No. 15, se detalla el cronograma de capacitación que la empresa consultora, (seleccionada previamente por las autoridades de Migración) debe ofrecer y que ayudará a cumplir con la formación que el trabajador necesita y con las expectativas que el público usuario espera en relación al prestador del servicio.

En el cuadro No. 8, se especifica el contenido del programa de capacitación que se debe implementar en la institución por parte de la empresa consultora que se designe.

Quadro No. 8
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN

Actividades	Objetivos	Departamento y/o empresa responsable	Fechas		Costo
			Inicio	Final	
<p>Fase I: Retroalimentación e información sobre la cultura de servicio actual en la institución</p> <p>1. Diseño de formulario para retroalimentación</p> <p>a. Cliente Interno</p> <p>b. Cliente Externo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar la situación actual de la cultura de servicio en la institución, mediante el diseño de formularios dirigidos a los clientes internos y externos. 	Subgerencia de Recursos Humanos y Capacitación y Empresa Consultora	01/07/05	08-07-05	Q. 16,000.00
<p>Fase II: Análisis organizacional</p> <p>1. Definición de los procesos críticos de la institución</p> <p>2. Los procesos más afectados por el servicio</p> <p>a. Contratación y selección</p> <p>b. Proceso de inducción</p> <p>c. Proceso de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir en la institución los procesos internos y externos que están afectando el funcionamiento del servicio, mediante la aplicación de un análisis organizacional. 	Subgerencia de Recursos Humanos y Capacitación y Empresa Consultora	01-09-05	09-09-05	Q. 16,000.00
<p>Fase III: El trabajo en equipo</p> <p>1. Normas básicas de integración de equipos de trabajo orientados al servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer normas básicas que integren grupos de trabajo orientados a ofrecer un servicio que cumpla con las expectativas del cliente. 	Subgerencia de Recursos Humanos y Capacitación y Empresa Consultora	02-11-05	11-11-05	Q. 12,000.00

Continuación cuadro No. 8
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN

Actividades	Objetivos	Departamento y/o empresa responsable	Fechas		Costo
			Inicio	Final	
<p>Fase IV: Desarrollo de la filosofía del servicio</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las características de una visión de servicio 2. Desarrollo de una visión de servicio 3. Métodos de comunicación de la visión de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar e infundir en la institución la filosofía del servicio, mediante la creación de una visión que oriente los esfuerzos a un fin determinado 	Subgerencia de Recursos Humanos y Capacitación y Empresa Consultora	03-01-06	14-01-06	Q. 16,000.00
<p>Fase V: Desarrollo de estándares</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Características del estándar 2. Establecimiento de los estándares de servicio 3. Jerarquía de los estándares de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer y desarrollar estándares que, de manera general, orienten a prestar un servicio que cumpla con las expectativas del usuario. 	Subgerencia de Recursos Humanos y Capacitación y Empresa Consultora	01-03-06	11-03-06	Q. 16,000.00
<p>Fase VI: Elaboración de un plan de reconocimiento de servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducir un plan de reconocimiento de servicio que declare las normas de servicio existentes en la institución. 	Subgerencia de Recursos Humanos y Capacitación y Empresa Consultora	02-05-06	13-05-06	Q. 16,000.00
Costo total del Programa de Capacitación en la Dirección General de Migración					Q. 92,000.00

Nota: Es reconocible que dentro del curso de servicio al cliente, se imparta el análisis transaccional como una séptima etapa.

Fuente: Investigación de campo, mayo 2004. Cuadro No. 8

c.1 COSTO DE APLICACIÓN

De acuerdo al contenido del programa de capacitación y su respectivo tiempo de duración, el costo total se detalla a continuación:

Actividad	Tiempo de duración
Fase I	8 horas
Fase II	8 horas
Fase III	6 horas
Fase IV	8 horas
Fase V	8 horas
Fase VI	<u>8 horas</u>
Total horas del programa	46 horas
Costo por hora	<u>Q.2, 000.00</u>
Costo total del programa	Q.92, 000.00

Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

d. DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO

Este método está ligado al de capacitación, ya que será responsabilidad de la Subgerencia de Recursos Humanos y Capacitación y de la empresa consultora, el desarrollar procesos de contratación, selección e inducción del personal que requiera Migración para prestar un mejor servicio al público. Lo anterior se concretará, ejecutando los programas de capacitación que se implementarán en la institución.

e. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para concretar este método, es responsabilidad de las altas autoridades de la Dirección General de Migración el asegurarse que los subgerentes, supervisores, jefes de unidad y el personal, sean evaluados con base en los resultados que logren y que se apliquen programas de mejoramiento del desempeño consistentes en la autoformación, enseñanza, consejería y entrenamiento, para capitalizar fortalezas y superar las debilidades.

f. EVALUACIÓN DE LA RETRIBUCIÓN

Este método vendrá a fortalecer el supuesto cultural de que los pagos deben corresponder a los logros. Debido a que los salarios que devengan los trabajadores en la Dirección General de Migración son muy reducidos, se deben introducir bonificaciones y sistemas de remuneración que compensen el desempeño de éste.

Para llevarlo a cabo, se necesita de la colaboración de las autoridades de la Dirección General de Migración, representantes de los trabajadores, del Ministerio de Gobernación y del Ministerio de Finanzas Públicas.

3.2.4 RESPONSABLES DEL CAMBIO CULTURAL EN LA INSTITUCIÓN

Para el desarrollo del cambio cultural en la Dirección General de Migración, se necesita de la colaboración de las altas autoridades como lo son el

Director General y el Director General Adjunto, la Subgerencia de Recursos Humanos y Capacitación, los jefes de los diferentes departamentos objeto de estudio, los instructores de la empresa privada que promoverá el cambio cultural, y de todos los empleados en general.

Cada miembro deberá estar dispuesto a trabajar individual y colectivamente para que el cambio cultural propuesto sea lo suficientemente efectivo y se puedan desarraigar esas ideas, actitudes y conductas que obstaculizan el prestar un buen servicio por parte del empleado de migración a la población en general.

3.3 ESTRATEGIA No. 3: UTILIZACIÓN DE LA TECNOLOGÍA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO

3.3.1 LA TECNOLOGÍA

Siendo la tecnología una herramienta y un medio para lograr la estrategia deseada, es necesario que la Dirección General de Migración deba utilizarla para ejecutar las estrategias de servicio programadas; esto la convertirá en una institución gubernamental altamente eficiente en lo concerniente a los servicios que se prestan y a la atención del público en general.

Se entenderá por tecnología a los equipos de software o programas de computación y de hardware, es decir la máquina en si.

3.3.2 EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EN MIGRACIÓN A TRAVÉS DE LA TECNOLOGÍA

Para optimizar el servicio que se presta al público usuario, la Dirección General de Migración debe aplicar algunas estrategias para la eficaz utilización de la tecnología.

Es necesario que las autoridades de migración planifiquen la compra de equipo o la reparación de lo que se posee, y que introduzca nuevos sistemas (software) en los procesos, ya que esto vendrá a optimizar el servicio que se le presta al usuario en general.

Dado que es necesaria la adquisición de equipo tecnológico y de programas o sistemas nuevos por parte de migración, se deben estructurar estrategias que faciliten el manejo de la nueva tecnología, esto con la finalidad de mejorar el servicio a través de la agilización de los trámites.

A continuación, se detallan las estrategias tecnológicas a seguir que permitirán la optimización del servicio en la institución:

a. ADOPCIÓN DE LA TECNOLOGÍA POR PARTE DEL SERVIDOR

Antes de cualquier inversión tecnológica (realizar un cambio en el equipo existente o la adquisición de tecnología nueva) en la Dirección General de Migración, se debe dar una explicación a los empleados de la finalidad del mismo y que beneficios obtendrá él y el usuario que atiende con dicho cambio. Esto se hará con el fin de que el servidor público este

preparado para el cambio que se propone y pueda enfocar sus esfuerzos en la aplicación del mismo; esto evitará que surjan inconvenientes, ya que si no se ejecuta esta estrategia, el empleado no tendrá los suficientes argumentos para resolver los problemas que se le susciten en el uso de la tecnología propuesta.

La Gerencia de Informática deberá articular esta estrategia tecnológica, controlar su diseño y la forma en que será implantada, ya que la buena administración de la misma será un medio para hacer cumplir la estrategia de servicio.

b. AUTOMATIZACIÓN DE LOS SISTEMAS

La Dirección General de Migración y los departamentos objeto de estudio poseen un sistema operativo interno mal diseñado. El resultado de montar tecnología sobre estos sistemas deficientes y obsoletos no es lo adecuado.

Según la investigación realizada, los usuarios del servicio consideran como burocráticos los sistemas internos de atención, por lo que es necesario el rediseño de las operaciones para recuperar la eficiencia y la eficacia, antes de integrar la tecnología.

Por tanto, esta estrategia busca que las autoridades de Migración rediseñen o eliminen los procesos en el servicio al usuario y, posteriormente, adapten sistemas tecnológicos que ayuden al servidor

público a desempeñar su trabajo con mayor eficiencia de manera que pueda brindar un servicio óptimo.

Es de suma importancia que se automaticen y reduzcan los sistemas internos ya que algunos siguen siendo obsoletos, no aportan un valor consecuente y le agregan demoras innecesarias al servicio.

c. PROPORCIÓN DE CONTROL EN EL SERVICIO

Esta estrategia tecnológica busca proporcionarles a los trabajadores más control para lograr lo que desean, no menos.

Cuando se automaticen los sistemas internos con la aplicación de la nueva tecnología, las autoridades de la Dirección General de Migración deberán tener cuidado de que esta no obstaculice el desempeño de los empleados, ya que con tantas opciones que esta pueda ofrecer, puede servir de impedimento para el servicio que el trabajador dará. Por lo tanto, ésta debe ser divisible, es decir, que se pueda probar sobre una base limitada sin necesidad de adoptarla totalmente.

Con base en la estrategia de la adopción de la tecnología por parte del servidor, se tendrá que comunicar al empleado de las ventajas que este sistema conlleva, así como su eficiente manejo; posteriormente, se deberá controlar el momento de la transición entre la tecnología vieja y la nueva, no abandonando completamente la primera, ya que así, no quedarán sin alternativas en caso de que las nuevas no sean

satisfactorias. Esta estrategia integrará las tecnologías (básicas y avanzadas) y permitirá la evaluación para dar paso a una mayor eficacia. Se busca que la utilización de la tecnología mejore la calidad del servicio en Migración, por lo que se debe garantizar que los materiales, los métodos y las máquinas de menor tecnología funcionen y estén bien integradas a las tecnologías modernas.

d. COMBINACIÓN DE LA TECNOLOGÍA Y CONTACTO PERSONAL

El resultado de combinar la tecnología con el servicio personal, es muy superior al que se obtiene poniendo más énfasis en uno de los dos. Hay que recordar que la aplicación de la tecnología, proporciona más coherencia y precisión a la que pueden lograr los prestadores del servicio más calificados.

La finalidad de esta estrategia radica en que el trabajador que ofrece el servicio, maneje la tecnología juntamente con la capacidad de personalizar el servicio, adaptarlo a las necesidades de los clientes y prestarlo con prontitud, sin contratiempos y con un mínimo de tropiezos burocráticos.

La tecnología requerirá de la atención y la habilidad del trabajador, pero no a expensas de los clientes. Para evitar eso, es conveniente:

1. En algunas ocasiones, cuando se utiliza equipo o programas nuevos, el prestador del servicio se ve afectado por la falta de práctica que éste pueda tener con el equipo tecnológico. Tal vez sacrifique un valioso tiempo de los clientes para lograr que la computadora funcione en forma adecuada o aprendiendo a manejar los programas respectivos. Por ello, se debe practicar en la computadora antes de las horas de trabajo o durante los periodos con menos trabajo; esto vendrá a optimizar el servicio que se le presta al usuario y evitará que los inconvenientes sean mayores.
2. Para algunos trabajadores, es más importante usar bien el equipo tecnológico que tratar bien al cliente. Es trascendental que el trabajador de Migración aprenda a tratar a los clientes como invitados y a trabajar con el equipo tecnológico en forma adecuada. Debe entender que ambos factores son decisivos para el éxito en el servicio.
3. Cuando haya problemas en el equipo, los trabajadores no deben concentrarse absolutamente en resolver el problema y menos a expensas de los clientes. Para este caso, el prestador del servicio deberá buscar inmediatamente ayuda por parte de su jefe o la persona encargada del equipo tecnológico.

4. Si la actividad que efectúa el trabajador en el equipo es larga y complicada, se le debe comunicar al cliente lo que está pasando. A veces una espera o retraso no parecen tan prolongados cuando se ha recibido una explicación de los mismos.

El uso del equipo tecnológico requiere dividir la concentración entre éste y el cliente; sin embargo, con el paso del tiempo y la experiencia adquirida por parte del prestador del servicio, el funcionamiento del equipo se vuelve secundario. Cuando esto sucede, el trabajador se concentra específicamente en la adecuada atención de los clientes.

La Dirección General de Migración debe estar preparada para atender al público con la agilidad y con la comprensión que la tecnología permite, con el calor personalizado y la pericia del trabajador, y la mezcla equilibrada de tecnología y servicio personal.

e. COSTO DE INTRODUCCIÓN DE LA TECNOLOGÍA EN LA INSTITUCIÓN

De acuerdo a las diferentes necesidades de tecnología que cada departamento posee, en los cuadros No. 9 y 10 se detalla el costo de introducción de nueva tecnología (hardware y software) a los departamentos objeto de estudio.

Cuadro No. 9
COSTO DE EQUIPO TECNOLÓGICO
HARDWARE

Descripción del equipo	Costo Unid.
Computadora Pentium 4 2.26 Ghz INTEL	Q. 3,391.00
256mb de Memoria RAM DDR	Q. 180.09
Disco duro de 40.0GB Ultra DMA	
Monitor 15" Súper VGA 0.28 XPX	
Case MEDIA TORRE ATX negro, USB frontales	Q. 117.45
Floppy de 3.5" 1.44 MB	
Unidad de CD ROM 52X	
Bocinas amplificadas 125w	
Teclado para Windows en español y Morse	
Regleta protectora de picos	
Mother Board INTEL D865GLC	Q. 665.55
Tarjeta de video ATI RADEON 9200, 128MB	Q. 519.00
Tarjeta de sonido 3D Full Duplex integrada	
Tarjeta de red Ethernet 10/100 integrada	
4 puertos USB, 2 PS2, 1 Paralelo y 1 Serial DB-9	
Disco Duro Formateado	_____
Total	Q. 4,873.09
No. Computadoras a comprar	20
Costo total de computadoras	Q.97, 461.80
Garantía: 1 año en todo el equipo	

Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

Continuación cuadro No. 9
COSTO DE EQUIPO TECNOLÓGICO
HARDWARE

Descripción del equipo	Costo Unid.
Impresora CANON Láser LBP-1120 <i>Velocidad: 10 páginas por minuto</i>	Q 1,174.50
Impresora Samsung Láser ML-1740 <i>Velocidad: 17 páginas por minuto</i>	Q. 1,280.00
Impresora Hewlett Packard Láser Jet 1015 <i>Velocidad: 15 páginas por minuto</i>	Q. 2,078.87
Impresora Hewlett Packard Láser Jet 1160 <i>Velocidad: 20 páginas por minuto</i>	Q. 3,344.66
Garantía: 1 año en todo el equipo	
Nota: El costo total de Hardware dependerá del tipo de impresora que se quiera adquirir. En este caso se presentan 4 tipos de impresoras que llenan los requisitos de rapidez y garantía en el uso, por lo que se puede instalar cualquiera de ellas en las ventanillas de atención al usuario.	

Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

Cuadro No. 10
COSTO DEL EQUIPO TECNOLÓGICO
SOFTWARE

Descripción del programa	Costo
Licencia de Windows 98SE, OEM español	Q. 923.94
Licencia de Windows XP Home Edition, OEM español	Q. 861.00
Licencia de Windows XP Profesional, OEM español	Q. 1,409.40
Licencia de Office 2003 básico, OEM español <i>Incluye: Word, Excel y Outlook</i>	Q. 1,636.47
Licencia de Office 2003 Small Business, OEM español <i>Incluye: Word, Excel, Outlook y Power Point</i>	Q. 2,309.85
Licencia de Office 2003 Profesional, OEM español <i>Incluye: Word, Excel, Outlook, Power Point y Access</i>	Q. 3,147.66
Licencia de Antivirus Norton 2,005**	Q. 501.12
<p>** Licenciamiento por un año Nota: El costo total de software dependerá de la necesidad que cada computadora requiera en los departamentos.</p>	

Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

f. PROGRAMA PARA LA INTRODUCCIÓN DE LA TECNOLOGÍA EN LA INSTITUCIÓN

De acuerdo a la estrategia que se ha planteado acerca de la utilización de la tecnología como medio para optimizar el servicio en migración, en el cuadro No. 11 se detalla el programa que persigue la adecuada introducción de la tecnología.

Cuadro No. 11

PROGRAMA DE INTRODUCCIÓN DE LA TECNOLOGÍA

Objetivo: Optimizar el servicio que se presta al usuario en la Dirección General de Migración a través de la eficaz introducción y utilización de la tecnología.

Actividades	Metas	Departamento responsable	Fechas		Costo
			Inicio	Final	
1. ADOPCIÓN DE LA TECNOLOGÍA POR PARTE DEL SERVIDOR	<ul style="list-style-type: none"> • Introducir al prestador del servicio en los aspectos de cambio que pretende realizar la institución. • Proveer la información al trabajador y explicar los beneficios que se obtendrán con dicho cambio. 	Subgerencia de Recursos Humanos y Capacitación y Gerencia de Informática	01/07/05	15-07-05	-----
2. AUTOMATIZACIÓN DE LOS SISTEMAS	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar o eliminar procesos que tiendan a obstruir la adecuada introducción de la tecnología a los departamentos de migración. 	Subgerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Informática, Jefes de departamentos	01-08-05	31-10-05	-----
3. INTRODUCCIÓN DE LA TECNOLOGÍA EN MIGRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer del equipo tecnológico a cada departamento que presta el servicio. • Superar las expectativas que el usuario espera, mediante la adecuada prestación del servicio a través del equipo tecnológico. 	Gerencia de Informática	01-12-05	31-12-05	Q. 97,461.80*

*Este costo no incluye las impresoras ni el software, ya que dependerá del tipo de impresora que se desea adquirir y del tipo de programa que se desee instalar en cada computadora.

Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

3.4 ESTRATEGIA No. 4: DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE INFORMACIÓN Y DIVULGACIÓN DEL SERVICIO QUE SE PRESTA

3.4.1 PROGRAMA DE INFORMACIÓN Y DIVULGACIÓN DEL SERVICIO

Como se pudo determinar en la investigación realizada, la Dirección General de Migración no posee un programa de información y divulgación de los servicios que presta; la Oficina de Comunicación Social, es una de las responsables de dicha comunicación en la institución. Dentro de las funciones que la Ley de Migración y su Reglamento le especifican, se tienen las siguientes:

- Diseñar y ejecutar la estrategia de comunicación social de la DGM;
- Coordinar con las unidades sustantivas de la Dirección General de Migración, material informativo y boletines sobre la institución, sus políticas y resultados para la difusión social;
- Realizar la coordinación de las actividades de relaciones públicas y eventos públicos de la Dirección General de Migración;

De acuerdo a la Ley de Migración y su Reglamento, la comunicación e información a los usuarios de los servicios migratorios es responsabilidad de la Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Expedientes, a la cual apoyará la Oficina de Comunicación Social en materia de diseño de instrumentos y estrategias de comunicación. Como se comprobó en la investigación, ninguno de los departamentos ha realizado algún esfuerzo por

crear una estrategia de comunicación que beneficie al usuario respecto a la adecuada información y divulgación de los servicios que presta la institución. No se puede esperar que los clientes usen un servicio que no conocen, por lo que es necesario despertar la conciencia del consumidor a efecto de motivarlo para que pruebe el servicio que se ofrece, así como proporcionar la información de cómo obtenerlo y usarlo.

a. GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA MEZCLA PROMOCIONAL

El papel básico que perseguirá la aplicación de la mezcla promocional en la Dirección General de Migración, será el de informar, persuadir y recordar a los usuarios cuales son los servicios que se brindan.

b. OBJETIVOS

- Proveer un documento que contenga los lineamientos para la aplicación de una adecuada mezcla promocional en la Dirección General de Migración y que facilite la información y divulgación de los servicios que ofrece, así como reforzar su imagen ante la sociedad.
- Desarrollar un programa de publicidad y relaciones públicas, dirigido a informar y divulgar los documentos que se necesitan para gestionar los servicios que presta la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios, la Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Expedientes, y la Subdirección de Operaciones de Extranjería.

c. MEZCLA PROMOCIONAL

Con el objeto de promover los servicios que brinda la Dirección General de Migración, se debe precisar las acciones que han de seguirse para la realización de dicha actividad. En ese contexto, entre las herramientas de la mezcla promocional que se utilizarán, está la publicidad y las relaciones públicas; estas se determinaron de acuerdo a las características del servicio y de la institución (gubernamental).

Antes de diseñar la mezcla promocional, se deben observar otros factores a desarrollarse, entre los cuales se tiene:

- **Definición de la Marca.** Debido a las características de los servicios y la existencia de un logotipo por parte de la institución, se recomienda utilizar un eslogan el cual tendrá la siguiente leyenda: “Mejorando gracias a usted”; éste se ubicará en la parte inferior del logotipo, ya sea en el centro, en la derecha o la izquierda. Lo que se pretende es crear una imagen y una expresión que toda persona sepa distinguir acerca de la institución.

Éste diseño se utilizará en toda las actividades promocionales que la Dirección General de Migración realice; para identificarlo gráficamente, se propone lo siguiente:



MIGRACION
Guatemala
Mejorando gracias a usted

- **Presupuesto de promoción.** Se debe concretar un presupuesto total de promoción, el cual se creará de acuerdo a las diversas actividades que la Dirección General de Migración debe realizar en lo que concierne a publicidad y relaciones públicas.

d. PUBLICIDAD

Esta es una estrategia que consistirá en concertar en diferentes medios publicitarios, un mensaje que cree una actitud positiva hacia la institución y también información sobre los requisitos de los servicios que se prestan, todo esto por medio de una campaña publicitaria.

d.1 DESARROLLO DE LA CAMPAÑA PUBLICITARIA

Antes de desarrollar la campaña publicitaria que tiende a cumplir con los objetivos de la institución, se deben considerar los siguientes aspectos:

d.2 OBJETIVOS

- Crear una actitud positiva en los usuarios sobre las acciones y proyectos que la Dirección General de Migración realiza.
- Incitar al público a que reciba el servicio que migración le ofrece, así como proporcionar la información de cómo y en qué momento obtenerlo.
- Comunicar al usuario sobre los beneficios que adquieren al recibir los servicios que presta la Dirección General de Migración.

d.3 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS

Los servicios que presta la División de Pasaportes Ordinarios, la Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Expedientes y la Subdirección de Operaciones de Extranjería, responden a las exigencias de rapidez y calidad que el público requiere, así como garantiza la seguridad que un documento internacional debe poseer; el personal que ofrece el servicio, está capacitado para informar, ayudar y servir a toda persona que quiera adquirir dicho servicio.

d.4 BENEFICIOS DEL SERVICIO

- **División de Emisión de Pasaportes Ordinarios:** con éste servicio, el público obtiene un documento elaborado con normas de seguridad internacional, el cual le servirá como medio de identificación en

Guatemala y en otros países.

- **Subgerencia de Atención al Cliente:** el beneficio que se obtiene al recibir este servicio, es el respaldo a los extranjeros para obtener una residencia que les permitirá estar legalmente en el país por un período determinado, esto para evitar que acudan a otros departamentos para ampliar su estadía o que incurran en grandes multas por estar ilegalmente.
- **Subdirección de Operaciones de Extranjería:** con este servicio, los extranjeros se benefician al adquirir una residencia permanente y un sello o documento que respalde la estadía legal por un tiempo determinado en el territorio nacional, evitando las multas respectivas.

d.5 GRUPO OBJETIVO

- El primer grupo objetivo, está conformado por todas las personas mayores de edad que habitan en el territorio nacional y que califiquen según la Ley de Migración y su Reglamento, para la obtención del servicio de pasaporte; además, las personas que efectúan trámites en la Subgerencia de Atención al Cliente (procuradores y abogados).
- El segundo grupo, lo conforman todos los extranjeros que ingresan a territorio guatemalteco, tengan o no la intención de residir en el país o de prolongar su estadía por un periodo determinado.

d.6 HÁBITOS DE MEDIOS

De acuerdo a la investigación realizada en los departamentos objeto de estudio, al grupo objetivo le gustaría obtener información a través de los siguientes medios:

- Prensa
- Publicidad exterior (mantas o rótulos en los departamentos)
- Material impreso (trifoliales, volantes)
- Internet (aunque ya existe)

No se tomó en cuenta la televisión y la radio, ya que son medios con un costo absolutamente elevado y la exposición del mensaje es breve.

d.7 TÉCNICAS

- **Técnica publicitaria:**
 - Tono: Seguro y positivo
 - Manera: Informativa
- **Técnica de medios:**
 - Anuncio escrito en Prensa Libre
 - Anuncio en materiales impresos
 - Anuncio en mantas y rótulos

d.8 CONCEPTO PUBLICITARIO

Los anuncios que definirá la Dirección General de Migración, comunicarán al público los servicios que dicha institución ofrece, así como los requisitos que se necesitan para efectuarlos, promoviendo los beneficios que la persona obtendrá y haciendo hincapié en la actitud que se tiene para mejorar el servicio, todo esto en un tono seguro y positivo y de manera informativa.

d.9 DURACIÓN DE LA CAMPAÑA PUBLICITARIA

De acuerdo a los objetivos trazados en la campaña publicitaria, la Dirección General de Migración deberá efectuar dichas actividades por el lapso de un año a partir de julio del 2005 efectuando los respectivos controles y, de acuerdo a los resultados, prorrogarla por otro año más.

d.10 SELECCIÓN DE MEDIOS

De manera estructurada, a continuación se muestra el diseño y los medios propuestos para que la Dirección General de Migración pueda ofrecer sus servicios al grupo objetivo.

d.11 ANUNCIO IMPRESO

En lo referente a la publicidad impresa, la Dirección General de Migración utilizará el medio de mayor circulación donde se pueda dar a conocer los

servicios que presta la institución.

Los aspectos a tomar en cuenta para publicar el anuncio impreso son:

- Encabezado, el cual contendrá el logotipo de la institución para atraer la atención del público;
- El texto debe ser breve y conciso, de lectura fácil;
- Se deben ubicar los lugares donde se presta el servicio, y
- Se debe tomar en cuenta la elaboración y costo de arte de cada material.

d.12 ESTRATEGIA DE MEDIOS

La estrategia de medios impresos que se utilizarán para publicar el servicio que la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios ofrece y los requisitos que ésta requiere, así como las acciones y proyectos que migración posee, será la siguiente:

- **Prensa Libre**

La circulación promedio que despliega este periódico, asciende a 90,000 ejemplares en la ciudad capital, mientras que en el interior del país con 30,000 ejemplares. La publicación se efectuará una vez al mes, y será el primer lunes de éste; dicho anuncio debe ser de un tamaño de 4M x 8M (32 módulos) en blanco y negro. (Véase anexo No. 8)

d.13 PRESUPUESTO

El cuadro No. 12, muestra el presupuesto que se pretende utilizar para desplegar el anuncio en el medio impreso mencionado.

Cuadro No. 12
Presupuesto de medio impreso

<u>Prensa Libre</u>		
Ubicación del anuncio:	Interiores	
Tamaño del anuncio:	4M x 8M	
Frecuencia:	12 veces al año	
Color:	blanco y negro	
Precio por publicación		Q. 10, 080.00
Timbre de prensa		Q. 50.40
IVA		<u>Q. 1,209.60</u>
Total de una publicación		Q. 11,340.00
No. de publicaciones al año		<u>12</u>
Total publicación anual		Q.136, 080.00

Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

d.14 MATERIAL IMPRESO

Este material consistirá en la impresión de trifoliales (Véase anexo No. 9), los que servirán para dar a conocer los servicios que la Subgerencia de Atención al Cliente y la Subdirección de Operaciones de Extranjería brindan al público; asimismo, la impresión mensual de volantes para

informar sobre los requisitos que requieren estos departamentos y la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios. (Ver anexo No. 10)

d.15 PRESUPUESTO

En el cuadro No. 13 se especifica el presupuesto que se utilizará para informar al público de los servicios y requisitos de los departamentos objeto de estudio por medio de material impreso.

Cuadro No. 13
Presupuesto material impreso

No.	Descripción	Cantidad	Costo millar	Costo total
1.	Volante , impreso en papel bond, ½ carta, blanco y negro	12,000	Q. 225.00	Q. 2,700.00
2.	Trifoliales , impresos en papel bond, blanco y negro, doblados	3,000	Q. 300.00	<u>Q. 900.00</u>
Total				Q. 3,600.00

Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

Las cantidades de material impreso, fueron calculadas mediante la afluencia promedio mensual de público a los departamentos de migración; este cálculo no incluye a los extranjeros que no hacen uso de la unidad de emisión y prórroga de visas. Debido a que el ingreso de turistas a Guatemala es muy fluido, se debe implementar en las entradas

al país un método de información al turista el cual consiste en lo siguiente:

- El extranjero presenta toda la documentación necesaria para su ingreso en el puesto que migración posee.
- Después de la autorización por parte de los delegados de migración, se procederá a preguntar cuál es el motivo de su visita al país.
- De acuerdo a la respuesta, el delegado contará con volantes que deberá proveer al visitante y que contendrá información referente a requisitos y procedimientos de los servicios que migración ofrece.

Dado que la afluencia promedio de turistas es muy grande (Véase anexo No. 7) y que el costo de implementar esta estrategia sería oneroso, se debe utilizar un medio como la Tipografía Nacional. Ésta institución pertenece al Ministerio de Gobernación y su fin es respaldar a las instituciones gubernamentales en lo referente a la impresión de papelería necesaria para que éstas funcionen eficientemente, sin desembolsar dinero alguno.

d.16 MATERIAL POP

De acuerdo a la investigación realizada, las personas que no se informan por medios publicitarios de los requisitos que migración exige y que lo hacen en forma personal, opinaron que los afiches (Ver anexo 11) ubicados en los centros de atención, son una buena opción, ya que el

contenido de los mismos puede ser corroborado en el instante si existiese alguna duda; además, señalaron que los centros de atención carecen de un rótulo de ubicación.

Por lo tanto, se deben elaborar y colocar afiches dentro y fuera de los departamentos, así como de mantas publicitarias las cuales indicarán la ubicación del centro de atención al público. (Véase anexo No. 12)

Es importante resaltar que, en todos los medios por los cuales se hará efectiva la información de los requisitos y las actividades que migración programe, se tendrá que hacer mención de los medios que ya posee la institución (Internet y el teléfono). Estos se detallaran en la parte inferior del anuncio o material impreso anteponiendo la frase: “¿Dudas? ¿Comentarios? Llame a los teléfonos xxx ó visite nuestra página de Internet www.migracion.gob.gt”.

d.17 PRESUPUESTO

En el cuadro No. 14 se detalla el presupuesto a utilizar para implementar el material publicitario en el puesto de servicio.

Cuadro No. 14
Presupuesto material POP

No.	Descripción	Cantidad	Costo Unit.	Costo total
1.	Afiche de pedestal , material de vinil de 70 cm. Ancho y 1.40 de largo, a colores	10	Q. 250.00	Q. 2,500.00
2.	Afiche para pared , de 18 x 11 pulgadas, full color	20	Q. 30.00	Q. 600.00
3.	Mantas de tela , de 3 mts. de largo x 1.5 de ancho a color	3	Q. 250.00	Q. 750.00
4.	Levantado de arte			<u>Q. 150.00</u>
Total				Q. 4,000.00

Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

d.18 COSTO DE APLICACIÓN DE PROGRAMA PUBLICITARIO

De acuerdo a todos los costos que tendrá que incurrir la Dirección General de Migración para la aplicación de un programa publicitario, en el cuadro No. 15 se integran los mismos de acuerdo al medio donde se hará efectivo, la frecuencia, el costo unitario y el total. En el cronograma promocional, se consolidan los medios y las fechas de publicación del programa de publicidad. (Ver anexo No. 13)

Cuadro No. 15
Costos de aplicación del programa de publicidad

No.	Descripción	Medio	Frecuencia	Costo Unit.	Costo total
1.	Anuncio 4M x 8M	Prensa Libre	12 veces al año	Q.11, 340.00	Q.136, 080.00
2.	Volantes ½ carta	Personal	12 veces al año	Q. 225.00	Q. 2, 700.00
3.	Trifoliales doblados	Personal	2 veces al año	Q. 300.00	Q. 900.00
4.	Afiche de Pedestal	Exhibición	1 vez al año	Q. 250.00	Q. 2,500.00
5.	Afiche para pared *	Exhibición	1 vez al año	Q. 30.00	Q. 750.00
6.	Manta de tela	Exhibición	1 vez al año	Q. 250.00	<u>Q. 750.00</u>
	Total				Q.143, 680.00

* Incluye elaboración de arte.

Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

e. RELACIONES PÚBLICAS

Esta herramienta influirá positivamente en la actitud del público hacia la institución y sus servicios. Las actividades de relaciones públicas tendrán por objeto crear la imagen positiva que la Dirección General de Migración gozará ante los clientes, empleados, sindicatos y el gobierno.

e.1 OBJETIVOS

- Instaurar en la población guatemalteca, una imagen positiva de la institución.

- Establecer en la mente de los usuarios, la disposición de los servicios que presta la Dirección General de Migración.

e.2 SELECCIÓN DE MENSAJE Y MEDIOS

El mensaje a desarrollar en todas las actividades, así como los medios que se utilizarán para transmitir éste, deben estar estrechamente relacionados, ya que el público debe tener claro cuál es el objetivo que se pretende alcanzar para mejorar la institución.

Para transmitir el mensaje de las actividades, se propone la publicación en la sección de sociedad del periódico Prensa libre, en el cual se realizarán publicaciones de los eventos que la Dirección General de Migración organice y en las que participe, para influir e informar al público usuario.

Dentro de las actividades que se deben realizar, se tienen las siguientes:

- **Participación en la feria nacional.** Durante el mes de diciembre de cada año, se organiza una feria de exposiciones y bazares en el Parque de la Industria, la cual es visitada por un número considerable de público de todo el país; esta feria es una oportunidad para que se de a conocer todos los servicios que la institución ofrece, así como de los logros y avances que se han logrado en ella.
- Otra forma de lograr buenas relaciones públicas con los usuarios, es colocar exposiciones o exhibiciones en los puntos donde se presta el

servicio; dentro de las ventajas que éste posee, se tiene que es un ahorro en el alquiler de local y puede ser observado por toda persona que acuden a los departamentos a efectuar su trámite.

- Como una forma de crear relaciones públicas a nivel interno, es decir, hacia los empleados, se debe difundir la información que genera la institución referente a las acciones y proyectos que se realizan, esto con la finalidad de que el trabajador de la Dirección General de Migración tenga una perspectiva diferente del lugar donde labora y que cambie su actitud respecto a la misma.

Para divulgar la participación en la feria nacional y las exhibiciones en los departamentos objeto de estudio sin efectuar pago alguno, se organizará una reunión con las autoridades de la Dirección General de Migración, el Ministerio de Gobernación y los medios de comunicación en la cual se darán a conocer los objetivos que dicha actividad pretende alcanzar (publicidad no pagada); posteriormente, se debe realizar una publicación pagada sobre el evento que se realizará en la feria nacional, resaltando las razones por las cuales será organizado, así como el lugar donde estará ubicado (Véase anexo No. 14). De todo este programa, se hará cargo la oficina de comunicación social. (Ver cuadro No. 16)

e.3 COSTO DE APLICACIÓN DEL PROGRAMA

Debido a que algunas actividades no requieren de inversión para dar a conocer las acciones y proyectos que la Dirección General de Migración efectúa, en el cuadro No. 16 se detallan las actividades y los costos que algunas de éstas generarán:

Cuadro No. 16
Costo de aplicación del programa de relaciones públicas

No.	Descripción de actividad	Costo total
1. Participación en feria nacional		
	Datos del stand	
	Dimensiones: 3 mts. x 3mts.	
	Ubicación: Parque de la Industria	
	Divulgación: Prensa Libre, sección sociedad	
	Frecuencia: Anual, mes de diciembre	
	Costo	Q. 9,000.00
	Montaje Aproximado	Q. 2,000.00
	Material impreso Volantes y Trifoliales	<u>Q. 1,425.00</u>
	Total	Q.12, 425.00
2. Exposiciones en puntos de servicio		
	Ubicación: Deptos de Migración y oficinas centrales	
	Divulgación: Prensa Libre, sección sociedad ½ página	Q. 16,500.00
	Montaje: Aproximado	<u>Q. 3,000.00</u>
	Total	Q. 19,500.00
	Informes a empleados	
	Material impreso Volantes	<u>Q. 225.00</u>
	Costo total programa relaciones públicas	Q. 32,150.00

* La divulgación de la participación en la feria nacional (Q. 4,125.00), tendrá el mismo costo que la de exposiciones en puntos de servicio
Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

f. COSTO DE APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE MEZCLA PROMOCIONAL

De acuerdo al cronograma promocional (ver anexo No. 13), y con la finalidad de determinar los costos anuales en concepto de estrategias de promoción, en el cuadro No. 17 se detallan dichos costos para promover los servicios y requisitos que migración posee.

Cuadro No. 17
Costo total de promoción, Dirección General de Migración

No.	Descripción	Cantidad	Precio Unitario o por millar	Precio Anual
1.	Publicidad			
1.1	Medio Impreso			
	Prensa Libre, interiores	12	Q. 11,340.00	Q. 136,080.00
1.2	Material Impreso			
	Volantes ½ carta	12000	Q. 225.00	Q. 2,700.00
	Trifoliales doblados	3000	Q. 300.00	Q. 900.00
1.3	Material POP			
	Afiche de pedestal	10	Q. 250.00	Q. 2,500.00
	Afiche para pared	20	Q. 30.00	Q. 600.00
	Manta de tela	3	Q. 250.00	Q. 750.00
	Levantado de arte			Q. 150.00
2.	Relaciones públicas			
2.1	Participación en feria nacional			
	Costo, montaje y material impreso			Q. 12,425.00
2.2	Exposiciones en puntos de servicio			
	Divulgación y montaje	2		Q. 19,500.00
2.3	Informes a empleados			
	Material impreso			Q. 225.00
	Presupuesto total de promoción			Q. 175,830.00

Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

g. CONTROL DEL PROGRAMA DE MEZCLA PROMOCIONAL

Para dar el debido control a las actividades promocionales que la Dirección General de Migración desarrollará, deberá hacerlo por medio de encuestas las cuales se efectuarán cada 4 meses con el objetivo de obtener datos acerca de la adecuada o inadecuada información que se les proporciona a los usuarios del servicio.

También, se puede medir el desempeño de la promoción por medio de boletas de opinión, las cuales se encontrarán en cada uno de los departamentos objeto de estudio y que contendrán preguntas que ayuden a proporcionar información para mejorar el servicio.

h. PROGRAMA DE ACCIÓN PROMOCIONAL

De acuerdo a todos los lineamientos que se han especificado anteriormente, se presenta un programa de acción promocional que busca concretar estas estrategias a través de los departamentos encargados; estos las ejecutarán en las fechas establecidas. (Véase cuadro No. 18)

Cuadro No. 18

PROGRAMA DE ACCIÓN PROMOCIONAL

Objetivo: Desarrollar un programa de publicidad y relaciones públicas, dirigido a informar y divulgar los documentos que se necesitan para gestionar los servicios que prestan los diferentes departamentos de la Dirección General de Migración.

Actividades	Metas	Departamento responsable	Fechas		Financiamiento
			Inicio	Final	
<p align="center"><u>PUBLICIDAD</u></p> <p>1. ANUNCIO/ MEDIO IMPRESO</p> <p>a. Publicación de anuncio en interiores, Prensa Libre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar a los usuarios los requisitos que se necesitan para efectuar los trámites en la Dirección General de Migración. • Que el público reciba la información antes de asistir a efectuar su trámite para evitar inconvenientes. 	Oficina de Comunicación Social y Dirección General	01/07/05	30-06-06	Fondos Privativos DGM
<p>2. MATERIAL IMPRESO</p> <p>a. Elaboración de volantes ½ carta</p> <p>b. Elaboración de trifoliales doblados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un método de información que oriente al usuario del servicio, nacional o extranjero, de los requisitos que migración solicita para efectuar trámites en dicha dependencia. 	Oficina de Comunicación Social	01-07-05	30-06-06	Fondos Privativos DGM y/o Ministerio de Gobernación (Tipografía Nacional)
<p>3. MATERIAL POP</p> <p>a. Elaboración de afiches de pedestal</p> <p>b. Elaboración de afiches de pared</p> <p>c. Elaboración de mantas de tela</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicar información necesaria en los centros de atención para evitarle inconvenientes al público. • Que el usuario pueda corroborar los requisitos que se le exigen para el trámite respectivo. 	Oficina de Comunicación Social	11-07-05	29-07-05	Fondos Privativos DGM

Continuación cuadro No. 18, programa de acción promocional

Actividades	Metas	Departamento responsable	Fechas		Financiamiento
			Inicio	Final	
<p><u>RELACIONES PÚBLICAS</u></p> <p>1. PARTICIPACIÓN EN FERIA NACIONAL</p> <p>a. Ubicar un stand en la “feria nacional” la cual es organizada en el Parque de la Industria en el mes de diciembre.</p> <p>b. Divulgación de dicha actividad en la sección sociedad de Prensa Libre.</p> <p>c. Elaboración de material impreso conteniendo requisitos de trámites para distribuirlo entre el público asistente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurar en la población guatemalteca, una imagen positiva de la institución. • Proveer al público de los requisitos necesarios para efectuar trámites en migración. • Establecer en los usuarios los servicios que tiene disponibles la Dirección General de Migración. 	Oficina de Comunicación Social y Subgerencia de Recursos Humanos y Capacitación	01/12/05	20-12-05	Fondos Privativos DGM y/o Ministerio de Gobernación (Tipografía Nacional)
<p>2. EXPOSICIONES EN PUNTOS DE SERVICIO E INFORMES A EMPLEADOS</p> <p>a. Ubicar exposiciones en los centros de servicio.</p> <p>b. Difundir a los trabajadores mediante comunicados, las acciones y proyectos que migración este realizando.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear relaciones públicas a nivel interno y externo, como medida para el cambio de imagen de la institución. • Resaltar los logros que se generan mediante las acciones y proyectos que impulsa migración. 	Oficina de Comunicación Social y Subgerencia de Recursos Humanos y Capacitación	01-07-05	11-02-06	Fondos Privativos DGM

Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

3.5 ESTRATEGIA No. 5: AJUSTE DE LA CAPACIDAD Y CONTROL DEL NIVEL DE LA DEMANDA DEL SERVICIO

Las instalaciones físicas con una capacidad limitada, pueden ser un obstáculo en el flujo del servicio que se presta; esto determina un límite para el volumen y la calidad del servicio proporcionado en un tiempo determinado por una operación de servicio completo. También, un nivel inadecuado de personal establece los límites en cuanto al número de clientes que puede atender una instalación en un tiempo determinado.

Las instalaciones que albergan la Dirección General de Migración, la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios y la Subdirección de Operaciones de Extranjería son relativamente convenientes cuando la demanda del servicio que presta cada departamento es reducida. Sin embargo, de acuerdo a la investigación realizada, existen temporadas en que ésta demanda fluctúa y la institución no cuenta con planes de contingencia para resolverlo, ocasionando inconvenientes al usuario que acude a recibir el servicio.

Por tal motivo, la Dirección General de Migración debe aplicar estrategias que diseñen y administren las operaciones respecto a la capacidad de las instalaciones, el equipo de apoyo y el personal de servicio.

A pesar que el nivel de la demanda varía a lo largo del tiempo, a menudo de manera fortuita, Migración deberá aplicar las estrategias que a continuación se detallan para enfrentar el problema de las fluctuaciones de la demanda.

3.5.1 AJUSTAR EL NIVEL DE CAPACIDAD

Con esto, se busca ajustar el nivel general de capacidad para igualarlo con las variaciones en la demanda; se puede aplicar en la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios y la Subdirección de Operaciones de Extranjería.

Se basa en los períodos que posee la demanda en los departamentos objeto de estudio: alto y bajo.

- Para el período en el cual la demanda es alta, las autoridades deben añadir personal de otros departamentos o bien, rentar instalaciones extras para agilizar el flujo del proceso de servicio.
- Durante los períodos de baja demanda, la capacidad se puede reducir de la siguiente manera:
 - Rotando al personal a otros departamentos que requieran del mismo
 - Programando las vacaciones de los empleados para esa época
 - Enviando al personal a programas de capacitación, y
 - Retirando el equipo de servicio para darle mantenimiento y renovarlo

Las tres primeras opciones estarán a cargo de la Subgerencia de Recursos Humanos y Capacitación, mientras que la última será responsabilidad de la Gerencia de Informática.

Para poder rotar al personal en épocas de mayor demanda, la Subgerencia de Recursos Humanos y Capacitación debe proporcionar a los empleados una capacitación interfuncional con el fin de que desempeñen una variedad de tareas, esto con el fin de erradicar los puntos en donde hay obstáculos,

incrementando así la capacidad total del sistema.

3.5.2 MODIFICAR LOS HORARIOS

Otra manera de ajustar la demanda del servicio, contrario a tratar de modificarla, es que la Dirección General de Migración pueda también responder a las necesidades del mercado, modificando la hora en la que se presta el servicio en sus distintos departamentos. Se encuentran tres opciones básicas:

- La primera, representa una estrategia de no hacer ningún cambio; sin importar cual sea el nivel de demanda, el servicio que ofrecen los distintos departamentos de la institución se prestará en los mismos horarios.
- Una segunda estrategia implica variar las horas en que está disponible el servicio para reflejar los cambios en las preferencias de los clientes por día de la semana, por temporada, etc. En éste caso, para la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios sería conveniente que los horarios se modificaran de la siguiente manera:
 - En época de menor demanda, reducir los horarios de 8:00 de la mañana a 4:30 de la tarde de lunes a viernes.
 - Por el contrario, en época de mayor demanda, establecer el horario de 8:00 de la mañana a 7:00 de la noche de lunes a viernes; y día sábado, en horario de 8:00 a.m. a 16:00 p.m.

Para la Subdirección de Operaciones de Extranjería, el horario se modificaría así:

- En época en que la demanda es menor, continuar con el horario de normal de atención (de 8:00 a.m. a 16:00 p.m. de lunes a viernes).
- En época de mayor demanda, establecer el horario de 8:00 de la mañana a 6:00 de la tarde, también de lunes a viernes.

Para la Subgerencia de Atención al Cliente no es necesario cambiar de horarios cuando la demanda aumenta, ya que puede ser controlable.

- Una tercera estrategia implica ofrecer servicio a los clientes en una nueva ubicación. Un enfoque que ya tiene la Dirección General de Migración respecto a la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios y que se debe volver a implementar con mayor frecuencia en cada año, es el operar unidades móviles que lleven el servicio de pasaportes a todos los departamentos de la República y a los consulados donde los inmigrantes acuden para tramitar dicho documento; esto vendría a reducir la demanda que posee el edificio central de pasaportes, y así mismo, mejorar el servicio existente en este.

3.5.3 IMPLEMENTAR ESFUERZOS DE COMUNICACIÓN

Otra estrategia para ajustar y controlar el nivel de demanda, son los esfuerzos de comunicación que se implementen en la Dirección General de

Migración, ya que son estos capaces de nivelar la demanda. Los anuncios, la publicidad y los mensajes que se seleccionaron en la estrategia de desarrollo de un programa de información y divulgación del servicio, deben recordar al usuario los períodos pico y alentarlos a obtener el servicio que presta fuera de temporada, sin multitudes, cuando el servicio es más rápido y cómodo.

3.5.4 EFECTUAR UN INVENTARIO DE LA DEMANDA

A pesar que la Dirección General de Migración puede hacer un inventario de sus ofertas (ofrecimientos), también lo puede hacer con la demanda.

Esta es una estrategia que busca determinar cuantas personas solicitan el servicio para luego establecer la forma más eficaz de atenderlas sin que existan contratiempos.

a. CONTROL DEL CLIENTE POR MEDIO DE LISTA DE ESPERA

Virtualmente, todos los departamentos de migración enfrentan las filas de espera en algún punto del trámite. Estas filas ocurren, cuando el número de personas que llegan a los departamentos exceden la capacidad para atenderlas y cuando el equipo tecnológico no funciona eficientemente.

Este tipo de control es necesario pero no a todos los clientes les gusta; para evitarle algunos contratiempos al usuario mientras espera, se deben aplicar las siguientes estrategias:

- **Reducir los tiempos de espera.** Las demoras en el servicio se deben a innumerables factores que requieren múltiples soluciones, entre las cuales se pueden mencionar:
 - El mejoramiento en la operación del servicio, mediante un sistema electrónico en las filas que guíe al cliente a la siguiente estación disponible.
 - Mejoramiento del equipo tecnológico, lo que proporcionará un servicio más ágil y eficiente.
 - Cambios en las estrategias de recursos humanos, tales como: incentivos y reconocimientos a los trabajadores con más usuarios atendidos, programas de “empleado del mes”; todo esto con el fin de recompensar la productividad mejorada en los días pronosticados de volumen elevado.

Todas estas medidas internas se deben complementar con encuestas hacia los clientes, para mostrar los resultados en cuanto al mejoramiento o no de la reducción de tiempos de espera.

- **Efectuar una segmentación.** En la Dirección General de Migración, no todo el sistema de filas de espera funciona con la idea de atender al primero que llegue. Por tal razón, se debe segmentar para diseñar estrategias relacionadas con las filas de espera que establezcan diversas prioridades para diferentes tipos de clientes.

La distribución que se puede utilizar para separar las áreas de las filas, se pueden basar en:

- *Urgencia de trámite.* Esto puede ocurrir con una persona extranjera o nacional que necesite efectuar el trámite rápidamente por razones justificables. En este caso, se le atendería en una ventanilla especial y se flexibilizarían los procedimientos internos de cada departamento.
- *Tipo de trámite y de cliente.* Se puede reconocer la importancia del tipo de trámite y del cliente, concediendo en el caso de la División de Emisión de Pasaportes Ordinarios, una ventanilla específica para las personas que desean renovar su pasaporte; o para la Subdirección de Operaciones de Extranjería y Subgerencia de Atención al Cliente, una ventanilla especial para los procuradores y abogados que acuden a estos departamentos con frecuencia.
- **Mejorar la espera mediante consideraciones psicológicas.** Cuando la capacidad sea creciente, las autoridades de la Dirección General de Migración deben ser creativas y buscar formas de hacer que la espera resulte más agradable a los clientes. Dentro de las estrategias que se deben tomar en cuenta para que el tiempo de espera que tarda el cliente sea menos tedioso, se encuentran:

- Instalar televisores con cable o video en el cual, se puedan ofrecer programas que al público le llame la atención ver. Aquí se pueden utilizar videos en los cuales se presente las acciones, resultados y proyectos que la Dirección General de Migración realiza, así como la divulgación de los requisitos que se requieren para efectuar los trámites correspondientes.
- Encuestar a los clientes respecto al servicio que se presta y a otros aspectos que pueden ser relevantes para una buena atención.
- Crear un ambiente agradable mediante la instalación de asientos en área de recepción, mantener una temperatura cómoda y música suave.
- **Implementar reservaciones.** Comúnmente, los bienes que requieren un servicio se pueden dejar en lista de espera más tiempo que cuando se trata de personas; pero en ocasiones, los propietarios no se pueden separar mucho tiempo de ellos. Tal es el caso de los pasaportes de extranjeros que necesitan estampar sellos de extensiones de visas o de residencia en la Subdirección de Operaciones de Extranjería. Muchas personas se quejan que, mientras se efectúa el trámite interno en dicho departamento el cual dura entre dos y tres días, no tienen como identificarse ante cualquier autoridad que les requiera su documento de viaje.

Por esa razón, es necesario implementar un sistema de reservaciones en el cual, se atenderá a un máximo de personas según la capacidad del departamento, para que se les pueda realizar el servicio en un tiempo prudencial, a fin de que el extranjero no carezca de su único documento de identificación internacional.

Esto beneficiará a los clientes, al evitar la necesidad de formarse en fila y ayudará a la institución a equilibrar la capacidad garantizando la disponibilidad del servicio en un momento específico.

3.6 ESTRATEGIA No. 6: CREACIÓN DE UNA GUÍA ORIENTADA A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

Otra de las estrategias para mejorar el valor del servicio, es optimizándolo a través de programas de mejoramiento de la calidad con el fin de proporcionar y mejorar continuamente los beneficios que desean los clientes. Si los clientes comprueban que la calidad del servicio es mala, sus expectativas no se satisfarán y conservarán una mala imagen de la institución.

La calidad implica satisfacer en todo momento las expectativas de los clientes; la tarea de las autoridades de la Dirección General de Migración es equilibrar las expectativas y las percepciones del cliente y cerrar cualesquiera brechas entre las dos. Por tal motivo, se deben poseer instrumentos que guíen a las autoridades a establecer la calidad en el servicio que se presta en la institución.

En el anexo No. 16 se detalla una guía orientada a la calidad en el servicio al cliente que deberán aplicar todos los trabajadores en sus labores de atención en los departamentos de migración.

3.6.1 OBJETIVOS

- Crear en la Dirección General de Migración, una guía orientada a optimizar el servicio a través del mejoramiento de la calidad.
- Determinar la mejora continua en la atención que se brinda a los clientes, por medio de la aplicación de la guía orientada a la calidad en el servicio.
- Establecer a todo trabajador que preste el servicio en migración en forma directa e indirecta, el seguimiento y aplicación de esta guía, con el fin de satisfacer las expectativas de servicio que el cliente espera.

3.6.2 RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN

Con el propósito de que la guía orientada a la calidad en el servicio llegue a todos los trabajadores que, directa o indirectamente prestan el servicio en la Dirección General de Migración, será responsabilidad de la Subgerencia de Recursos Humanos y Capacitación la implementación de esta.

Por aparte, de acuerdo al programa de capacitación de servicio al cliente propuesto (el cual deberá manejarse por parte de la empresa que se contrate para ese fin), este incluye dentro de la programación, una orientación de la calidad en el servicio al cliente, por lo que dicha

capacitación se deberá aplicar de forma general a todos los empleados y dejar esta guía para proporcionarla a toda persona que ingrese a la institución por primera vez y que no haya tenido la capacitación de calidad del servicio.

De cualquier forma, esta guía debe ser comunicada y distribuida por la Subgerencia de Recursos Humanos y Capacitación en todos los departamentos de la Dirección General de Migración, y deberá ser de observancia obligatoria para todo trabajador.

3.6.3 TIEMPO DE DURACIÓN

De acuerdo a los intereses que la Dirección General de Migración posee, y con el fin de aplicar esta estrategia para mejorar la atención que se le brinda al usuario del servicio, esta guía se debe implementar inmediatamente después de haber designado a los responsables de su implementación en la institución.

Posteriormente, la Subgerencia de Recursos Humanos y Capacitación deberá implementar esta guía en las capacitaciones que se proporcionen a toda persona que ingrese a la institución y cuyo propósito sea, directa o indirectamente, el brindar atención a los usuarios del servicio que ofrece Migración.

3.6.4 COSTO DE APLICACIÓN

En el cuadro No. 19 se detalla el costo que se tiene que desembolsar para implementar la guía de calidad en el servicio a todos los departamentos de la Dirección General de Migración

Cuadro No. 19
Costo de impresión de guías de calidad en el servicio

Concepto	Costo unitario	Costo total
Levantado e impresión de 1,000 guías (Blanco y negro)	Q. 15 c/u	Q.15, 000.00

Fuente: Investigación de campo, mayo 2004.

Al haber analizado y señalado los problemas que afronta la Dirección General de Migración y los departamentos objeto de estudio mediante el diagnóstico situacional, se pudo establecer en este capítulo las estrategias que pueden resolver de alguna manera esa problemática que afronta la institución. Dichas estrategias son necesarias para mejorar y optimizar el servicio que se les presta a personas nacionales y extranjeras, que buscan satisfacer sus necesidades a través de la institución. Con la participación de las altas autoridades de la Dirección General de Migración, se deben poner en práctica todas las actividades que conllevan estas estrategias para beneficio del cliente tanto interno como externo, así como de la institución y del país, el cual necesita tener instituciones al servicio de la población.

CONCLUSIONES

1. El servicio que se presta en los departamentos de la Dirección General de Migración, no supera las expectativas que el público espera debido a que no cuenta con estrategias relacionadas con el establecimiento de una misión, visión y valores en la institución, carece de un programa de cambio o reforzamiento de la cultura organizacional, no se utiliza la tecnología para la optimización del servicio, no existe un programa de información y divulgación del servicio, no se ajusta la capacidad y control del nivel de la demanda y no se tiene una guía orientada a la calidad en el servicio, lo que ocasiona que no se cierren las brechas del proveedor del servicio y, consecuentemente, la brecha del cliente.
2. La Dirección General de Migración no cuenta con estrategias que le permitan optimizar el servicio al cliente, por lo que es necesario que se planteen proposiciones que coadyuven a mejorar la atención del usuario.
3. La Dirección General de Migración es catalogada por el público como una institución en donde el cliente es tratado como un objeto que se puede procesar, y no como una persona que busca el servicio para la satisfacción de sus necesidades.

4. La Dirección General de Migración posee una gran demanda de los servicios que presta, contando para ello con personal calificado en materia migratoria e ingresos de carácter privativo. Estos ingresos no son destinados a rubros de capacitación, mejora del equipo tecnológico, información de los servicios a los usuarios, entre otros, lo que ocasiona que no se optimice el servicio y no se cumpla con las expectativas del público usuario en la institución.
5. El público en general necesita que le cumplan las expectativas del servicio, por lo que espera entre otros aspectos, una atención personalizada por parte del prestador del servicio, calidad y rapidez en el trámite, así como la comodidad en las instalaciones.
6. La desorganización que prevalece en la Dirección General de Migración, causa que los trabajadores de la institución no se acoplen a las actividades que ejecutan y al puesto que les corresponde, lo que conlleva a prestar un servicio deficiente al usuario.
7. Los trabajadores que prestan el servicio en la Dirección General de Migración, no están motivados con el trabajo que poseen, ya que la remuneración que perciben por parte de la institución, no esta acorde con la labor que realizan así como de la situación socioeconómica que vive el país, lo que ocasiona que estos no presten un servicio adecuado al público.

RECOMENDACIONES

1. La mejor decisión que debe tomar la Dirección General de Migración para mejorar la calidad en el servicio y superar las expectativas que el cliente espera, es cerrar la brecha del cliente a través del cierre de las cuatro brechas del proveedor, esto por medio de la aplicación de las seis estrategias propuestas las cuales tienen como objetivo la optimización del servicio en la institución.
2. Se deben aplicar las estrategias que se proponen en este documento, las cuales consisten en el establecimiento de una misión, visión y valores en la institución, la implementación de un cambio o reforzamiento de la cultura organizacional, la utilización de la tecnología para la optimización del servicio, el desarrollo de un programa de información y divulgación de los servicios, el ajuste de la capacidad y control del nivel de la demanda y la creación de una guía orientada a la calidad en el servicio al cliente, las cuales optimizarán el servicio que se le presta al usuario.
3. Se debe orientar y poner énfasis por parte de las autoridades de la Dirección General de Migración, en cambiar la imagen de la institución frente al público mediante estrategias que optimicen el servicio, ya que estas deben proveer un cambio en los trabajadores y en los procesos que posee la institución, así

como la actitud en el usuario del servicio, el cual busca la satisfacción de sus necesidades.

4. La Dirección General de Migración debe destinar los recursos monetarios disponibles para: a) capacitar al personal en servicio al cliente y otros adiestramientos, para ejecutar mejor su labor; b) mejorar el equipo tecnológico existente; c) informar a la población de los servicios que presta la institución así como los requisitos necesarios, entre otros. Todo lo anterior conllevará a la satisfacción del usuario y al cumplimiento de sus expectativas.

5. Para cumplir con las expectativas que el público requiere, se deben mejorar algunos aspectos tales como: a) la atención que se le brinda al usuario por medio de personal calificado el cual, debe ofrecer un servicio personalizado; b) flexibilización de requisitos de ley a extranjeros, así como la fusión de los departamentos que les prestan el servicio; c) la rapidez y calidad del servicio a través del rediseño de los procesos internos; y, d) la comodidad en las instalaciones con la adquisición de un edificio mediante préstamo en una institución crediticia internacional, el cual debe cumplir con los estándares de seguridad y el mejoramiento del servicio.

6. Se debe fomentar la motivación al personal mediante el desarrollo de una reclasificación de puestos, la cual permitirá que las personas con más experiencia a nivel administrativo u operativo, estén instalados en los puestos que les corresponde, ejecutando el trabajo que les concierne y percibiendo la remuneración adecuada.

7. La Dirección General de Migración conjuntamente con el Ministerio de Gobernación, el Ministerio de Finanzas Públicas y representantes de los trabajadores, deben hallar mecanismos que coadyuven a mejorar la remuneración que perciben los prestadores del servicio, ya que mientras esto no sea solucionado, todas las estrategias que se implementen no serán capaces de cambiar la actitud del trabajador respecto a la optimización del servicio en la institución.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARMSTRONG, MICHAEL. 1991. Gerencia de Recursos Humanos. Colombia. Fondo Editorial Legis. 266pp.
2. BERRY, LEONARD L. ¡Un buen servicio ya no basta! Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma. 333pp.
3. COBRA, MARCOS; ZWARG, FLAVIO A. Marketing de Servicios. Bogotá, Colombia. Editorial McGraw Hill Latinoamericana, S.A. 279pp
4. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley de Migración y su Reglamento. Decreto 95-98 y Acuerdo Gubernativo 529-99 de la Presidencia de la República.
5. DALE, CARNEGIE DE GUATEMALA. Tecnología del Servicio 1. Guatemala. 1993.
6. HOFFMAN, DOUGLAS; BATESON, JOHN. Fundamentos de Marketing de Servicios. México. Segunda edición.

7. KOTLER, PHILIP. Dirección de Marketing. México. Prentice Hall. Edición del Milenio. 718pp.
8. KOTLER, PHILIP; ARMSTRONG, GARY. Fundamentos de Mercadotecnia. México. Cuarta edición. Editorial Prentice Hall. 1998.
9. KOTLER, PHILIP; ARMSTRONG, GARY. Mercadotecnia. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Sexta Edición. 1994. 826pp.
10. LOVELOCK, CHRISTOPHER H. 1997. Mercadotecnia de Servicios. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Tercera Edición. 661pp.
11. MARTIN, WILLIAM B. 1992. Calidad en el Servicio al Cliente. México. Editorial Ibero América, S.A. De CV. 77pp.
12. PELL, MALCOLM. El Servicio al Cliente. España. Ediciones Deusto, S.A. 204pp.
13. SAMAYOA, RAFAEL MENDÉL. Técnica del Foda. Unidad de Inducción y Desarrollo, División de Administración de Personal. USAC. 1992.

14. STANTON, WILLIAM; ETZEL, MICHAEL Y WALKER, BRUCE. Fundamentos de Mercadotecnia. Undécima edición. Editorial McGraw Hill. México. 1999.

15. STONER, JAMES; WANKEL, CHARLES. Administración. Editorial Prentice Hall. Tercera Edición. 826 pp.

16. WWW.ONSEC.GUB.GT

17. ZEITHAML, VALARIE; BITNER, MARY. Marketing de servicios. McGraw Hill. Segunda Edición. 2002.

ANEXOS

ANEXO No. 1
CÁLCULO DE LA MUESTRA
USUARIOS DEL SERVICIO

- **División de Emisión de Pasaportes Ordinarios:**

$$n = \frac{1.97 \times 0.50 \times 0.50 \times 408}{(0.05) (408 - 1) + 1.97 \times 0.50 \times 0.50} = 200 \text{ personas}$$

- **Subgerencia de Atención al Cliente y Control de Expedientes:**

$$n = \frac{1.97 \times 0.50 \times 0.50 \times 21}{(0.05) (21 - 1) + 1.97 \times 0.50 \times 0.50} = 20 \text{ personas}$$

- **Subdirección de Operaciones de Extranjería:**

$$n = \frac{1.97 \times 0.50 \times 0.50 \times 128}{(0.05) (128 - 1) + 1.97 \times 0.50 \times 0.50} = 96 \text{ personas}$$

- Para el cálculo de las muestras, se utilizó el número promedio de personas que utilizan el servicio diariamente.
- Para entrevistar a los prestadores del servicio, se tomó como base el muestreo por conveniencia, es decir, se cuestionó a 33 trabajadores que tienen mayor contacto físico con los clientes.

ANEXO No. 2
BOLETA DE ENCUESTA
DIRIGIDA AL PRESTADOR DEL SERVICIO
TEMA: ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA DIRECCIÓN
GENERAL DE MIGRACIÓN

Objetivo: Identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente en los departamentos administrativos de la Dirección General de Migración para determinar estrategias adecuadas que lo optimicen. Para ello, se le solicita amablemente contestar algunas preguntas, que no tomará mucho de su tiempo. De antemano, se le agradece toda la información proporcionada, la cual será manejada con la más estricta confidencialidad.

DATOS GENERALES

Sexo: M F
Renglón presupuestario : 011 029 Otros, favor especifique: _____

Depto. Administrativo donde labora:

a. División de pasaportes ordinarios	<input type="checkbox"/>
b. Subgerencia de atención al cliente	<input type="checkbox"/>
c. Unidad de emisión y prórroga de visas	<input type="checkbox"/>
d. Unidad de emisión de visas para residentes	<input type="checkbox"/>

Tiempo de laborar en la institución: a.

a. menos de 1 año	<input type="checkbox"/>
b. de 1 a 5 años	<input type="checkbox"/>
c. de 5 a 10 años	<input type="checkbox"/>
d. de 10 años en adelante	<input type="checkbox"/>

Salario que devenga:

a. de Q.0.00 a Q.2, 000	<input type="checkbox"/>
b. de Q.2,000 a Q.5,000	<input type="checkbox"/>
c. de Q.5,000 en adelante	<input type="checkbox"/>

CAPACITACIÓN:

1. ¿Al momento de ingresar a la institución, el Depto. de Recursos Humanos le ofreció capacitación para las tareas que iba a realizar?

Si No

2. ¿Ha recibido capacitación relacionada con el "Servicio al Cliente"?

Si No

- a. Si su respuesta es afirmativa, favor continúe en la pregunta No. 3
b. Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta No. 6

3. ¿La capacitación la recibió por parte de la institución?
 Si No Mencione dónde la recibió: _____

4. ¿Qué cursos ha recibido para capacitarse en “Servicio al Cliente”?
 a. _____
 b. _____
 c. _____
5. ¿Con qué frecuencia ha recibido los cursos de “Servicio al Cliente”?
 a. Una vez al año b. De 2 a 3 veces al año c. Más de 3 veces al año
6. ¿Qué otras capacitaciones ha recibido, las cuales considere que le ayudan a ofrecer un mejor servicio al usuario?
 a. _____
 b. _____
 c. _____

EQUIPO DE TRABAJO

7. ¿Le suministran todo el equipo tecnológico (computadoras, impresoras, etc.) necesario para que pueda ofrecer un servicio eficiente?
 Si No
8. ¿El equipo tecnológico que utiliza para la atención del usuario, funciona eficientemente?
 Si No
- a. **Si su respuesta es afirmativa, favor continúe en la pregunta No.12**
 b. **Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta No. 9**
9. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que posee el equipo tecnológico?
 a. Mal funcionamiento
 b. Falta de suministros
 c. Programas inadecuados
 d. Otros, favor especifique: _____
10. De acuerdo a la pregunta anterior, ¿qué problemas le ocasiona el equipo tecnológico cuando presta el servicio al usuario?
 a. Retraso en la atención
 b. Acumulación de trabajo
 c. Otros, favor especifique _____

11. ¿Cuáles cree que son las causas por las que el equipo tecnológico no funcione bien?
- a. Falta de mantenimiento
 - b. Equipo obsoleto
 - c. Mala adquisición
 - d. Otros, favor especifique: _____

DEMANDA DEL SERVICIO

12. Según su criterio, ¿cuales son los meses en los cuales existe una mayor demanda del servicio que presta?
- _____
- _____

13. En los meses de mayor demanda del servicio, ¿las autoridades poseen planes de contingencia para poder atender de una manera cómoda y eficaz al público?
- Si No

- a. **Si su respuesta es afirmativa, favor continúe en la pregunta No.14**
- b. **Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta No. 15**

14. ¿Qué planes de contingencia aplica la Dirección General de Migración en época de mayor demanda del servicio?
- a. _____
 - b. _____
 - c. _____

15. ¿Tiene conocimiento si la Dirección General de Migración posee una misión y visión establecidas?
- Si No

- a. **Si su respuesta es afirmativa, favor continúe en la pregunta No.16**
- b. **Si su respuesta es negativa, gracias por su colaboración**

16. ¿Le han comunicado el contenido de la misión y visión que posee la Dirección General de Migración?
- Si No

ANEXO No. 3
BOLETA DE ENCUESTA
DIRIGIDA AL USUARIO QUE REQUIERE EL SERVICIO QUE PRESTA LA
DIVISIÓN DE EMISIÓN DE PASAPORTES ORDINARIOS
TEMA: ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA DIRECCIÓN
GENERAL DE MIGRACIÓN

Objetivo: Identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente en los departamentos administrativos de la Dirección General de Migración para determinar estrategias adecuadas que lo optimicen. Para ello, se le solicita amablemente contestar algunas preguntas, que no tomará mucho de su tiempo. De antemano, se le agradece toda la información proporcionada, la cual será manejada con la más estricta confidencialidad.

DATOS GENERALES

Sexo: M F
Lugar de residencia: Ciudad Capital Departamento Especifique: _____
Medio de transporte: Automóvil Autobús Otros

EL SERVICIO Y SU CALIDAD

1. Cada cuanto tiempo utiliza el servicio que se le presta:

2. ¿Cómo considera la calidad del servicio prestado?
a. Muy buena b. Buena c. Regular d. Mala

3. Según su criterio, cómo califica el tiempo del servicio que se le prestó:
a. Muy rápido
b. Rápido
c. Lento
d. Muy lento

4. ¿El servicio que se le prestó (a), cumplió (e) con las expectativas que deseaba?
Si No ¿Por qué? _____

5. ¿Cree que puede mejorar el servicio que se le prestó (a)?
Si No

6. ¿Durante la prestación del servicio, observó si la institución cuenta con un área de servicio al cliente?

Si No

7. ¿Cree que la calidad del servicio, compensa el tiempo que se tardó en realizar el trámite?

Si No

8. ¿Cree que la calidad del servicio, está acorde con el precio que pagó (a) por éste?

Si No

PERSONAL ADMINISTRATIVO

9. ¿Cómo califica al personal que lo atendió (e)?

a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Malo

10. ¿Considera que el personal que lo atendió (e) está calificado para servir al público?

Si No ¿Por qué? _____

INFORMACIÓN DEL SERVICIO

11. ¿Se informó por algún medio de los documentos necesarios que la Dirección General de Migración solicita para efectuar el servicio que requiere?

Si No

- a. **Si su respuesta es afirmativa, favor continúe en la pregunta No. 12**
b. **Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta No. 14**

12. ¿Qué medio utilizó para informarse de los requisitos indispensables?

a. Televisión b. Prensa c. Radio d. Teléfono

e. Internet f. Otro favor especifique: _____

13. ¿La información proporcionada fue satisfactoria para cumplir con los requisitos que solicita la Dirección General de Migración para efectuar el servicio correspondiente?

Si No

14. ¿La inadecuada información o la falta de ésta, le causó inconvenientes?

Si No

- a. **Si su respuesta es afirmativa, favor continúe en la pregunta No. 15**
- b. **Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta No. 16**

15. ¿Qué clase de inconvenientes?

- a. Pérdida de tiempo
- b. Gastos monetarios
- c. Otros, favor especifique: _____

16. A través de qué medios le gustaría obtener información acerca de los documentos necesarios para su trámite correspondiente en la Dirección General de Migración:

- a. Televisión b. Prensa c. Radio d. Teléfono
- e. Volantes f. Revistas g. Pág. Amarillas h. Trifoliales
- i. Internet j. Otro favor especifique: _____

17. Sugerencias para mejorar el servicio

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____



ANEXO No. 4

BOLETA DE ENCUESTA

**DIRIGIDA AL USUARIO QUE REQUIERE LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA
SUBGERENCIA DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y CONTROL DE EXPEDIENTES**

**TEMA: ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA DIRECCIÓN
GENERAL DE MIGRACIÓN**

Objetivo: Identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente en los departamentos administrativos de la Dirección General de Migración para determinar estrategias adecuadas que lo optimicen. Para ello, se le solicita amablemente contestar algunas preguntas, que no tomará mucho de su tiempo. De antemano, se le agradece toda la información proporcionada, la cual será manejada con la más estricta confidencialidad.

DATOS GENERALES

Sexo: M F

País de procedencia: _____

Medio de transporte: Automóvil Autobús Otros

Motivo de su estadía: _____

EL SERVICIO Y SU CALIDAD

1. Cada cuanto tiempo utiliza el servicio que se le presta:

2. ¿Cómo considera la calidad del servicio prestado?
a. Muy buena b. Buena c. Regular d. Mala

3. Según su criterio, cómo califica el tiempo del servicio que se le prestó:
a. Muy rápido
b. Rápido
c. Lento
d. Muy lento

4. ¿El servicio que se le prestó (a), cumplió (e) con las expectativas que deseaba?
Si No ¿Por qué? _____

5. ¿Cree que puede mejorar el servicio que se le prestó (a)?
Si No

6. ¿Durante la prestación del servicio, observó si la institución cuenta con un área de servicio al cliente?

Si No

7. ¿Cree que la calidad del servicio, compensa el tiempo que se tardó en realizar el trámite?

Si No

8. ¿Cree que la calidad del servicio, está acorde con el precio que pagó (a) por éste?

Si No

PERSONAL ADMINISTRATIVO

9. ¿Cómo califica al personal que lo atendió (e)?

a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Malo

10. ¿Considera que el personal que lo atendió (e) está calificado para servir al público?

Si No ¿Por qué? _____

INFORMACIÓN DEL SERVICIO

11. ¿Se informó por algún medio de los documentos necesarios que la Dirección General de Migración solicita para efectuar el servicio que requiere?

Si No

- a. Si su respuesta es afirmativa, favor continúe en la pregunta No. 12**
b. Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta No. 14

12. ¿Qué medio utilizó para informarse de los requisitos indispensables?

a. Televisión b. Prensa c. Radio d. Teléfono

e. Internet f. Otro favor especifique: _____

13. ¿La información proporcionada, fue satisfactoria para cumplir con los requisitos que solicita la Dirección General de Migración para efectuar el servicio correspondiente?

Si No

14. ¿La inadecuada información o la falta de ésta, le causó inconvenientes?

Si No

- a. Si su respuesta es afirmativa, favor continúe en la pregunta No. 15
- b. Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta No. 16

15. ¿Qué clase de inconvenientes?

- f. Pérdida de tiempo
- g. Gastos monetarios
- h. Otros, favor especifique: _____

16. A través de qué medios le gustaría obtener información acerca de los documentos necesarios para su trámite correspondiente en la Dirección General de Migración:

- a. Televisión b. Prensa c. Radio d. Teléfono
- e. Volantes f. Revistas g. Pág. Amarillas h. Trifoliales
- i. Internet j. Otro favor especifique: _____

ÁREA DE SERVICIO Y SUGERENCIAS

17. ¿Cree que el área o espacio donde recibió (e) el servicio, es el adecuado para prestarlo?

Si No ¿Por qué? _____

18. Sugerencias para mejorar el servicio

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

ANEXO No. 5
BOLETA DE ENCUESTA

DIRIGIDA AL USUARIO QUE REQUIERE LOS SERVICIOS QUE PRESTAN LAS UNIDADES DE EMISIÓN Y PRÓRROGAS DE VISAS Y EMISIÓN DE VISAS PARA RESIDENTES TEMPORALES Y PERMANENTES DE LA SUBDIRECCIÓN DE EXTRANJERÍA

TEMA: ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN

Objetivo: Identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente en los departamentos administrativos de la Dirección General de Migración para determinar estrategias adecuadas que lo optimicen. Para ello, se le solicita amablemente contestar algunas preguntas, que no tomará mucho de su tiempo. De antemano, se le agradece toda la información proporcionada, la cual será manejada con la más estricta confidencialidad.

DATOS GENERALES

Sexo: M F

País de residencia: _____

Medio de transporte: Aéreo Terrestre Marítimo

Motivo de visita al país: Turismo Negocios Tránsito

Estudios Residencia Otros

EL SERVICIO Y SU CALIDAD

1. Cada cuanto tiempo utiliza el servicio que se le presta:

2. ¿Cómo considera la calidad del servicio prestado?
a. Muy buena b. Buena c. Regular d. Mala

3. Según su criterio, cómo califica el tiempo del servicio que se le prestó:
 - a. Muy rápido
 - b. Rápido
 - c. Lento
 - d. Muy lento

4. ¿El servicio que se le prestó (a), cumplió (e) con las expectativas que deseaba?
Si No ¿Por qué? _____

5. ¿Cree que puede mejorar el servicio que se le prestó (a)?

Si No

6. ¿Durante la prestación del servicio, observó si la institución cuenta con un área de servicio al cliente?

Si No

7. ¿Cree que la calidad del servicio, compensa el tiempo que se tardó en realizar el trámite?

Si No

8. ¿Cree que la calidad del servicio, está acorde con el precio que pagó (a) por éste?

Si No

PERSONAL ADMINISTRATIVO

9. ¿Cómo califica al personal que lo atendió (e)?

a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Malo

10. ¿Considera que el personal que lo atendió (e) está calificado para servir al público?

Si No ¿Por qué? _____

INFORMACIÓN DEL SERVICIO

11. ¿Se informó por algún medio de los documentos necesarios que la Dirección General de Migración solicita para efectuar el servicio que requiere?

Si No

a. Si su respuesta es afirmativa, favor continúe en la pregunta No. 12

b. Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta No. 14

12. ¿Qué medio utilizó para informarse de los requisitos indispensables?

a. Televisión b. Prensa c. Radio d. Teléfono

e. Internet f. Otro favor especifique: _____

13. ¿La información proporcionada, fue satisfactoria para cumplir con los requisitos que solicita la Dirección General de Migración para efectuar el servicio correspondiente?

Si No

14. ¿La inadecuada información o la falta de ésta, le causó inconvenientes?

Si No

- a. Si su respuesta es afirmativa, favor continúe en la pregunta No. 15
- b. Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta No. 16

15. ¿Qué clase de inconvenientes?

a. Pérdida de tiempo

b. Gastos monetarios

c. Otros, favor especifique: _____

16. A través de qué medios le gustaría obtener información acerca de los documentos necesarios para su trámite correspondiente en la Dirección General de Migración:

a. Televisión b. Prensa c. Radio d. Teléfono

e. Volantes f. Revistas g. Pág. Amarillas h. Trifoliales

i. Internet j. Otro favor especifique: _____

17. Sugerencias para mejorar el servicio

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____

ANEXO No. 6
TICKET OF IT INTERVIEWS

**DIRECTED TO THE USER THAT REQUIRES THE SERVICES OF THE UNITS
OF EMISSION AND EXTENSIONS OF VISAS AND EMISSION OF VISAS FOR TEMPORARY AND
PERMANENT RESIDENTS OF THE SUBBUREAU OF EXTRANJERÍA
FEAR: STRATEGIES FOR THE OPTIMIZATION OF THE SERVICE TO THE CLIENT IN THE
GENERAL ADDRESS OF MIGRATION**

Objective: To identify aspects related with the service to the client in the administrative departments of the General Address of Migration to determine appropriate strategies that optimize it. For it, he/she will answer some questions. Ahead of time, we thank all the proportionate information, which will be managed with the strictest confidentiality.

GENERAL DATA

Sex: M F

Residence country: _____

What did you use for transportation: Air Terrestrial Marine

What's your propose to visit the country: Tourism Business Traffics

Studies Residence Others

SERVICE AND THEIR QUALITY

1. In that period of time uses the service that is lent:

2. How does it consider the quality of the borrowed service?
a. Very good b. Good c. Regular d. Bad

3. According to their approach, how it qualifies the time of the service that was lent:
a. Very quick
b. Quick
c. Slow
d. Very slow

4. The service that was lent did it complete with the expectations that wanted?
Yes No why? _____

5. Do you believe that it can improve the service that was lent?
 Yes No
6. During the benefit of the service, did observe if the institution has an area of service to the client?
 Yes No
7. Do you believe that the quality of the service compensates the time delay in carrying out the step?
 Yes No
8. Do you believe that the quality of the service is according to the price that you paid for this?
 Yes No

ADMINISTRATIVE PERSONNEL

9. How do you qualify the personnel that assisted you?
 a. Very good b. Good c. Regular d. Bad
10. Do you consider that the personnel that assisted you are qualified to serve the public?
 Yes No why? _____

INFORMATION OF THE SERVICE

11. Was it informed for some media of the necessary documents that the General Address of Migration requests to make the service that requires?
 Yes No

a. If the answer is affirmative, please continue on question 12

b. If the answer is negative, please continue on question 14

12. What media do you used to be informed of the basic requirements?
 a. Television b. Newspaper c. Telephone
 d. Internet e. Others please, specifies: _____

13. The information given to you was satisfactory to fulfill the requirements that request the General Address of Migration to make the corresponding service?
 Yes No

14. The wrong information causes the inconveniences?

Yes No

a. If the answer is affirmative, please continue on question 15

b. If the answer is negative, please continue on question 16

15. What kind of inconveniences?

a. Loss of time

b. Monetary expenses

c. Others, please specifies: _____

16. By which media do you prefer to obtain information about the necessary documents for the corresponding step in the General Address of Migration:

a. Internet

b. Téléphone

c. Magazine

d. Another's

Please, specifies: _____

17. Suggestions to improve the service

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____

ANEXO No. 7
MOVIMIENTO DE TURISMO Y VIAJES EN GUATEMALA

A FIN DEL PERIODO	TURISMO RECEPTIVO								TURISMO EMISOR		
	TURISTAS INGRESADOS AL PAIS SEGUN NACIONALIDAD								INGRESO DE DIVISAS POR TURISMO Miles de US \$	NUMERO DE GUATEMALTECOS EGRESADOS DEL PAIS	EGRESO DE DIVISAS POR TURISMO Miles de US \$
	ESTADOS UNIDOS Y CANADA	MEXICO	EL SALVADOR	OTROS CENTROAMERICANOS	SUDAMERICA Y ANTILLAS	EUROPA	OTROS PAISES	TOTAL			
2002											
Enero	23,661.0	6,307.0	20,848.0	9,807.0	9,482.0	10,426.0	1,615.0	82,146.0	53,101.2	58,507.0	45,870.1
Febrero	16,473.0	4,318.0	18,224.0	8,600.0	4,666.0	11,182.0	2,080.0	65,543.0	37,429.9	42,349.0	42,188.7
Marzo	21,058.0	4,798.0	29,529.0	10,880.0	5,517.0	11,708.0	2,433.0	85,923.0	41,361.4	50,063.0	36,880.1
Abril	17,673.0	5,879.0	21,180.0	10,086.0	5,148.0	9,363.0	2,534.0	71,863.0	50,850.8	43,772.0	43,564.5
Mayo	16,628.0	4,493.0	15,268.0	9,072.0	5,189.0	8,038.0	2,353.0	61,041.0	53,891.1	53,444.0	39,362.3
Junio	18,929.0	4,335.0	18,387.0	9,538.0	4,243.0	6,331.0	1,713.0	63,476.0	46,910.0	51,651.0	34,770.1
Julio	21,362.0	5,878.0	26,896.0	11,994.0	5,998.0	17,188.0	1,871.0	91,187.0	56,037.3	44,726.0	40,529.6
Agosto	19,908.0	6,931.0	23,224.0	10,883.0	6,220.0	15,146.0	3,873.0	86,185.0	59,080.2	56,274.0	41,786.7
Septiembre	14,922.0	4,503.0	8,459.0	10,309.0	4,015.0	10,019.0	2,720.0	54,947.0	48,474.0	55,984.0	39,498.8
Octubre	14,769.0	4,169.0	15,767.0	12,251.0	4,504.0	13,024.0	2,419.0	66,903.0	50,488.1	47,248.0	46,304.5
Noviembre	16,256.0	5,962.0	11,786.0	11,246.0	6,145.0	12,549.0	3,365.0	67,309.0	54,908.1	62,233.0	55,134.3
Diciembre	21,920.0	7,758.0	18,450.0	14,214.0	5,346.0	15,521.0	4,458.0	87,667.0	59,648.9	63,134.0	50,774.2

FUENTE: Banco de Guatemala

CONTINUACIÓN ANEXO No. 7
MOVIMIENTO DE TURISMO Y VIAJES EN GUATEMALA

A FIN DEL PERIODO	TURISMO RECEPTIVO								TURISMO EMISOR		
	TURISTAS INGRESADOS AL PAIS SEGUN NACIONALIDAD								INGRESO DE DIVISAS POR TURISMO Miles de US \$	NUMERO DE GUATEMALTECOS EGRESADOS DEL PAIS	EGRESO DE DIVISAS POR TURISMO Miles de US \$
	ESTADOS UNIDOS Y CANADA	MEXICO	EL SALVADOR	OTROS CENTROAMERICANOS	SUDAMERICA Y ANTILLAS	EUROPA	OTROS PAISES	TOTAL			
2003											
Enero	22,509.0	7,393.0	19,203.0	11,589.0	6,376.0	10,455.0	1,683.0	79,208.0	63,361.8	65,107.0	49,763.3
Febrero	17,744.0	4,637.0	13,213.0	7,963.0	4,336.0	11,398.0	1,937.0	61,228.0	57,200.0	49,712.0	42,440.6
Marzo	18,907.0	4,465.0	26,380.0	10,490.0	5,011.0	10,750.0	1,957.0	77,960.0	54,425.0	48,658.0	36,509.9
Abril	22,490.0	5,481.0	19,679.0	9,425.0	4,687.0	15,258.0	2,561.0	79,581.0	49,042.8	54,831.0	35,225.7
Mayo	15,014.0	6,023.0	14,993.0	8,188.0	4,758.0	8,184.0	2,642.0	59,802.0	55,201.9	43,688.0	45,466.8
Junio	20,143.0	5,628.0	14,479.0	9,665.0	3,863.0	6,816.0	1,819.0	62,413.0	46,655.9	48,053.0	47,429.9
Julio	21,415.0	7,838.0	18,421.0	14,759.0	5,641.0	17,059.0	1,924.0	87,057.0	56,790.4	52,402.0	57,244.4
Agosto	21,327.0	6,961.0	28,809.0	11,462.0	6,471.0	15,017.0	3,445.0	93,492.0	45,554.2	65,984.0	52,373.2
Septiembre	15,054.0	4,642.0	11,488.0	8,057.0	3,944.0	9,682.0	2,363.0	55,230.0	41,960.9	47,685.0	53,943.5
Octubre	14,546.0	4,022.0	12,802.0	10,370.0	5,095.0	12,632.0	2,670.0	62,137.0	41,948.4	55,512.0	59,433.9
Noviembre	21,258.0	6,433.0	10,817.0	10,006.0	7,017.0	14,959.0	3,429.0	73,919.0	43,640.7	59,241.0	62,883.3
Diciembre	25,888.0	7,209.0	19,461.0	11,612.0	6,284.0	14,082.0	3,660.0	88,196.0	43,930.8	67,622.0	58,535.2

FUENTE: Banco de Guatemala

ANEXO No. 8

PROPUESTA DE ANUNCIO EN PRENSA LIBRE (BLANCO Y NEGRO)



LA DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN
INFORMA
REQUISITOS PARA LA OBTENCIÓN DE PASAPORTE ORDINARIO

1. Para mayores de edad
 - a. Cedula de vecindad (original y fotocopia)
 - b. Boleto de ornato (original y fotocopia)
 - c. Original y fotocopia de resolución de Ministerio de Relaciones Exteriores (si es guatemalteco naturalizado)
 - d. Boleta de pago de Q. 100.00
2. Para menores de edad
 - a. Fe de edad reciente (un máximo de 6 meses de vigencia)
 - b. Presencia de ambos padres
 - c. Cédula de vecindad de ambos padres (original y fotocopia)
 - d. Boleto de ornato de uno de los padres (original y fotocopia)
 - e. Carta de poder con firma legalizada o mandato (si no se presentase uno o ambos padres)
 - f. Boleta de pago de Q. 100.00
3. En los casos anteriores, si fuese renovación, presentar los mismos requisitos y además:
 - a. Pasaporte anterior (si lo posee)
 - b. Denuncia ante el Ministerio Público (en caso de robo o extravío)

Direcciones de los centros de emisión

- Ciudad Capital:
6ta. Av. 1-65 zona 4, Edificio Mini, primer nivel
- Santa Elena, Peten:
3ra. Av. Y 4ta. Calle, zona 1, centro comercial el Jade
- Quetzaltenango:
Av. Las Américas 9-50 zona 3
- Chiquimula:
7ª. Avenida 5-27 zona 1
Galerías La Perla, locales 2 y 3

¿Dudas? ¿Comentarios? Llame a los teléfonos 23602389 o al fax 23602408 ó visite nuestra página de Internet www.migracion.gob.gt

y recuerde que:

- ***El pasaporte es el único documento de identificación que le servirá en el extranjero***
- ***Aunque el proceso de elaboración es rápido, no se arriesgue a obtenerlo a última hora***
- ***La portación y uso ilegal de documentos es penada por la ley.***



Mejorando gracias a usted

ANEXO No. 9
TRIFOLIAR PROPUESTO (EXTERIOR)

NOTA

Tarifa para residente permanente: Q.3, 000.00 (tres mil quetzales) Para religiosos y refugiados, la tarifa es de Q.300.00 (trescientos quetzales). Tarifa de constancia de categoría migratoria: Q.100.00 (cien quetzales). Cuota anual de residencia (no para pensionados y rentistas): Q.200.00 (doscientos quetzales). Al haberse concluido el trámite migratorio, deberá inscribirse en el Registro Civil en calidad de extranjero domiciliado. La Dirección General de Migración le entregará el certificado de residente permanente para dicho trámite. También le entregará la constancia de categoría migratoria y copia sellada de la resolución. Si los datos proporcionados en la solicitud cambiaran, debe informarle a la DGM de los cambios inmediatamente. Todos los documentos proporcionados en el extranjero deben llevar los pases de ley correspondientes, sobre los cuales las autoridades guatemaltecas le podrán explicar si usted lo necesitara.

NOTE

The fee for permanent resident: Q.3, 000.00 For religious personnel and refugees, the fee is Q.300.00. The fee of the certificate of migratory category is Q.100.00. The annual residence fee (not for pensioners and rentist) is Q.200.00 When the visa has been stamped in your passport, you must go to the Civil Registrar of the municipality where you will live, to be registered as a foreigner resident. The immigration authority (DGM) will give you the necessary certificate for that purpose, and will give you the residence card (certificate of migratory category) and a signed copy of the resolution. If the information you presented in your request changes, you should inform the immigration service of the changes immediately. All documents from other countries must be legalized according to procedures the Guatemalan authorities can inform you about.

Para mayor información, dirigirse a:

- Dirección General de Migración
4ta. Calle 4-37 zona 9 2do. Nivel
Subgerencia de Atención al Cliente
Unidad de residencias temporales y permanentes
- Unidad de emisión y prórrogas de visa
7ª. Avenida 1-17 zona 4, 2do. nivel
Edificio INGUAT

¿Dudas? ¿Comentarios? Llame a los teléfonos 23608540 al 48 y al 23618476, 78 y 79 ó visite nuestra página de Internet www.migracion.gob.gt

Recuerde que:

- La mejor forma de residir legalmente en el país es obteniendo una residencia.
- No se arriesgue a efectuar gastos extraordinarios (pago de multas) por estar ilegalmente en el país.



MIGRACION
Guatemala
Mejorando gracias a usted

**REQUISITOS PARA VISA DE
RESIDENTE PERMANENTE**

**REQUEST FOR PERMANENT RESIDENT
VISA**

CONTINUACIÓN ANEXO No. 9
TRIFOLIAR PROPUESTO (INTERIOR)

<p>A la solicitud deberá presentar los siguientes documentos: <i>The request should be accompanied by the following documents:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Una fotografía reciente / <i>One recent photo</i> 2. Pasaporte y fotocopia autenticada (la página con los datos personales y la pagina que contenga el último sello de visa de entrada al país / <i>Passport and witnessed copy</i> 3. Certificación de validez y vigencia del pasaporte (en español o en idioma original y traducida al español) emitida por la embajada o consulado de su país formalmente acreditados ante el gobierno de Guatemala, o certificación de partida de nacimiento para personas originarias de países con los que Guatemala no sostenga relaciones diplomáticas / <i>Certification in Spanish (or translate to Spanish) of passport's validity, extended by your Embassy or Consulate in Guatemala, or in the case no diplomatic relations exist, a birth certificate.</i> 4. Constancia de antecedentes penales del país donde tuvo su último domicilio en los cinco años anteriores a esta solicitud. En caso que en dicho país o países no se extienda ningún documento similar, deberá presentarse certificado de la negativa de emisión de dicha constancia / <i>Certificate of lack o penal history from the country of residence during the last five years, and in case the country does not issue such a certificate, you must present a note from the authorities explaining this.</i> 5. El solicitante deberá tener cualquiera de las siguientes características / <i>the requested must have any of the following qualities:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de inversionista mediante la presentación de documentos legales que lo comprueben, o / <i>Investor proven by legal documents</i> • Calidad de conyugue o hijos menores o solteros de persona que tenga calidad de inversionista, o / <i>Immediate and dependent family member of a investor.</i> • Calidad de familiar de una persona guatemalteca: conyugue, hijos y padres cuando no les corresponda la nacionalidad guatemalteca / <i>Immediate family member of parent of Guatemalan</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Copia de la resolución que lo acredita como residente temporal, o / <i>Copy of resolution that shows that you are a temporary resident</i> • Constancias de actuación destacada en los campos de la ciencia, tecnología, las artes y el deporte / <i>Certificates that indicate special merits in the areas of science, technology, the arts and/or sports.</i> 6. Cuando aplique, fianza o carta de ratificación del garante guatemalteco anterior o de un nuevo garante. En el caso que la carta sea de un nuevo garante, deberá acreditar solvencia económica del mismo mediante: / <i>Letter of ratification by previous guarantee of letter of guarantee in the case of a new, accompanied by the following, indicating economic solvency:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Personas Individuales / <i>Individuals.</i> Declaración jurada de capacidad económica, indicando numero de identificación tributaria y acompañando declaraciones fiscales y fotocopia legalizada de la cedula de vecindad; agregar constancia de ingresos y fianza / <i>Declaration of economy capacity, income and taxation, indicating the tax identification number; witnessed copy of the Guatemalan ID-card; and security as guarantee.</i> • Personas jurídicas / <i>Organizations.</i> Declaración jurada acompañando estados financieros, no necesarios si demuestran asociación en cámaras empresariales, gremial de exportadores o calificadas por el Ministerio de Economía, patente de comercio de la entidad garante y fotocopia legalizada del documento de identificación personal y del acta notarial del nombramiento o del testimonio de la escritura publica del mandato del representante legal. Cuando el extranjero solicite la residencia para trabajar en el país en relación de dependencia, debe presentar original y fotocopia legalizada de la carta-oferta de trabajo; y en un plazo no mayor de 30 días hábiles deberá presentar copia del permiso de trabajo otorgado por el Ministerio de Trabajo / / <i>Declaration of guarantee, accompanying financial statements (not necessary if member of a industrial organization or accredited by Ministerio de Economía), patent of commerce and witnesses</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>(Continue) copies of legal representative's identification document and the act of nomination as such. If you Hill Cork as dependent, you must present original and witnessed copy of work offer, and within 30 work days, you must present copy of the work permit, extended by Ministerio de Trabajo.</i> • Inversionistas / <i>Investors:</i> Los documentos legales que respalden la inversión, la cual no debe ser menor de US \$50,000 / <i>Legal documents that show that the investment is not less than US\$50,000.</i> • Religiosos / <i>Religious:</i> Carta del representante de la orden o del máximo representante a nivel nacional, certificación de la iglesia a la que pertenece, debiendo ésta estar autorizada para funcionar en el país, demostrar capacidad económica para hacerse responsable del solicitante, copia certificada de sus estatutos y nombramiento del representante legal / <i>Letter from the religious organization's representative, certificate of permit for the religious organization to operate in Guatemala, documents that show that the organization can be financially responsible for the requested, witnessed copy of the organizations statutes ant the nomination of the legal representative.</i> • Personas respaldadas por instituciones internacionales / <i>International institutions</i> Constancia de los ingresos que obtendrán en apoyo a si actividad en el país, documentación que demuestre la actividad de la institución, estatutos de la misma / <i>Certificate of the income the institution Hill receive to sustain your activity in the country, documents indicating the activity and statutes of the institution.</i>
--	---	---

ANEXO No. 10
PROPUESTA DE VOLANTE

MINISTERIO DE GOBERNACIÓN DE GUATEMALA
DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN
REQUISITOS DE PRÓRROGA DE VISA DE TURISTA O VISITANTE
REQUEST FOR RENEWAL OF TOURIST OF VISITOR'S VISA

El extranjero deberá presentar la solicitud de prórroga y la documentación requerida ante la DGM. La visa tendrá la misma validez de permanencia que la visa anterior, no prorrogable. Si entró con tarjeta de turismo, no podrá prorrogar su permanencia.

A la solicitud se le podrá exigir presentar los siguientes documentos (además del pasaporte) / *The following may be requested (apart from your passport):*

1. Tarjeta de crédito internacional, carta bancaria o cheques de viajero a su nombre / International credit card, bank note or travelers cheques in your name.
2. Declaración jurada de un mayor de edad en la que conste su nombre, nacionalidad, número de documento de identificación nacional, dirección, teléfono y su capacidad y compromiso de sufragar los gastos de viaje y estancia del interesado en Guatemala. Se acompañara a esta declaración, fotocopia legalizada del documento de identificación del que suscribe la declaración jurada / Signed statement, accompanied by an authenticated photocopy of the personal identification document or the person (adult) signing the statement of commitment to guarantee the travel and stay expenses. The statement should include the name, nationality, personal identification document number, address, phone, and economic capacity of the signatory.
3. Boleto de ida y vuelta de transporte aéreo, terrestre o marítimo / Two-way ticket of air, or land transport.

NOTA: Tarifa de visa de visitante o turista: Q.75.00 (setenta y cinco quetzales). La prórroga tendrá la misma validez que la primera visa, no prorrogable. Si vence el periodo autorizado antes de renovar la visa o salir del país, deberá cancelar una multa en las oficinas de la DGM o en las fronteras / aeropuerto.

NOTE: *The fee of the visitor or tourist visa is the equivalent of Q.75.00 (seventy-five quetzal's). The visa permits a stay in Guatemala of 90 days, and can be renewed one time for 90 days. If the interested only requires a visa to enter and leave Guatemala once, the visa can be acquired upon entry to Guatemala at the same cost. However, some airlines require the passenger to have a visa before allowing him/her to board. In case, the visa expires before renewal of departure a fine must be cancelled, at either the immigration offices or at the border / airport.*

Para mayor información, dirigirse a:

- Unidad de emisión y prórrogas de visa
7ª. Avenida 1-17 zona 4, 2do. nivel
Edificio INGUAT

¿Dudas? ¿Comentarios? Llame a los teléfonos 23618476, 78 y 79 ó visite nuestra página de Internet www.migracion.gob.gt



Mejorando gracias a usted

ANEXO No. 11
PROPUESTA DE AFICHE

**MINISTERIO DE GOBERNACIÓN DE GUATEMALA
DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN
REQUISITOS DE VISA DE NEGOCIOS
REQUEST FOR BUSINESS VISA**

A la solicitud deberá presentar los siguientes documentos / The request should be accompanied by the following documents:

1. Fotografía reciente / Recent photo
2. Pasaporte y fotocopia autenticada (la página de los datos personales y la página que contenga el último sello de visa o entrada al país) / Passport and witnessed copy
3. Constancia de la actividad a la que se dedica, inscripciones mercantiles de empresa individual o sociedad en la que labora. / Certificate of the business activity, registration documents of the business in which you work.

NOTA: Tarifa de visa de negocios: Q.200.00 (doscientos quetzales) y tarifa de constancia de categoría migratoria (opcional para visa de negocios): Q.100.00 (cien quetzales). La visa tendrá validez de seis meses y se podrá prorrogar por una sola vez por el mismo periodo. La prórroga deberá solicitarse antes de vencer la visa de negocios. A lo contrario, deberá cancelar la multa correspondiente antes de poder entregar la solicitud de prórroga. Todos los documentos proporcionados en el extranjero deberán llevar los pases de ley correspondientes, sobre los cuales las autoridades guatemaltecas le podrán explicar si usted lo necesitara.

NOTE: the fee for business visa: Q.200.00 The fee of the certificate of migratory category (optional for business visa) is Q.100.00 The visa is valid for six months, and can be renewed once. The visa must be renewed before it expires otherwise a fine must be paid before the request will be accepted. All documents from other countries must be legalized according to procedures the Guatemalan authorities can inform you about.

Recuerde que:

- La mejor forma de trabajar legalmente en el país es obteniendo una visa de negocios.
- No se arriesgue a tener inconvenientes por laborar ilegalmente en el país.

Para mayor información, diríjase a las ventanillas de atención

¿Dudas? ¿Comentarios? Llame a los teléfonos 3618476, 78 y 79 ó visite nuestra página de Internet

www.migracion.gob.gt



Mejorando gracias a usted

MINISTERIO DE GOBERNACIÓN DE GUATEMALA
DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN
**DIVISIÓN DE EMISIÓN DE PASAPORTES
ORDINARIOS**

SERVICIOS QUE PRESTA:

- EMISIÓN DE PASAPORTES ORDINARIOS, OFICIALES Y DIPLOMÁTICOS
- NUEVO O RENOVACIÓN (POR DETERIORO O POR ROBO)

¿Dudas? ¿Comentarios? Llame a los teléfonos 23602389 y al fax 23602408 ó visite nuestra página de Internet www.migracion.gob.gt

MIGRACION
Guatemala



Mejorando gracias a usted

ANEXO No. 13
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROMOCIONALES
DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN

		Tiempo en semanas																																																							
		Años 2005-2006																																																							
		Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio											
No.	Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4												
	Publicidad																																																								
	Anuncio/medio impreso																																																								
1	Interiores, Prensa Libre																																																								
	Material Impreso																																																								
1	Volantes 1/2 carta																																																								
2	Trifoliales doblados																																																								
	Material POP																																																								
1	Afiche de pedestal																																																								
2	Afiche de pared																																																								
3	Manta de tela																																																								
	Relaciones Públicas																																																								
	Participación en Feria Nacional																																																								
	Exposiciones en puntos de servicio																																																								
	Divulgación de eventos																																																								
	Informes a empleados																																																								

ANEXO No. 14
ANUNCIO PARA PRENSA
PARTICIPACIÓN EN FERIA NACIONAL
ESTRATEGIA DE RELACIONES PÚBLICAS



LA DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN
AL PÚBLICO EN GENERAL
INFORMA

CON EL OBJETIVO DE BRINDAR UNA MEJOR ATENCIÓN Y DAR A CONOCER LOS SERVICIOS QUE SE PRESTAN EN LA INSTITUCIÓN, SE ESTARÁ PARTICIPANDO EN LA **FERIA NACIONAL** UBICADA EN EL PARQUE DE LA INDUSTRIA, STAND No. X DEL SALÓN No. X.

DENTRO DE LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZARÁN, SE ENCUENTRAN LA DE INFORMAR Y ASESORAR AL PÚBLICO SOBRE LOS SERVICIOS Y REQUISITOS QUE SE NECESITAN PARA EFECTUAR LOS TRÁMITES DE: PASAPORTE ORDINARIO A GUATEMALTECOS, RESIDENCIAS TEMPORALES, PERMANENTES, POR MATRIMONIO, ETC. A EXTRANJEROS, ASÍ COMO LA DIVULGACIÓN DE LOS LOGROS Y PLANES QUE LA INSTITUCIÓN POSEE PARA EL FUTURO, POR LO QUE SE LES INVITA CORDIALMENTE A VISITAR EL STAND E INFORMARSE.

¿Dudas? ¿Comentarios? Llame a los teléfonos 23608540 al 48 ó visite nuestra página de Internet www.migracion.gob.gt

Mejorando gracias a usted

ANEXO No. 15
CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN

		Tiempo en semanas																																																				
		Años 2005-2006																																																				
		Julio			Agosto			Septiembre			Octubre			Noviembre			Diciembre			Enero			Febrero			Marzo			Abril			Mayo			Junio																			
No.	Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4													
1	Fase I																																																					
	Retroalimentación e información																																																					
2	Fase II																																																					
	Análisis Organizacional																																																					
3	Fase III																																																					
	El trabajo en equipo																																																					
4	Fase IV																																																					
	Desarrollo de la filosofía																																																					
5	Fase V																																																					
	Desarrollo de estándares																																																					
6	Fase VI																																																					
	Plan de reconocimiento																																																					
7	Fase VII																																																					
	Análisis Transaccional																																																					
	(Fase opcional)																																																					

Anexo No. 16



DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN GUATEMALA, C.A

GUÍA ORIENTADA A LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE



SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN

GUÍA DE CALIDAD EN EL SERVICIO



ÍNDICE

	Página
Introducción	i
Objetivos	ii
GUÍA DE CALIDAD EN EL SERVICIO	
1. Crear una actitud hacia los clientes	1
1.1 Mejorar la imagen	2
1.2 Utilizar de manera adecuada el lenguaje corporal	2
1.3 Optimizar el sonido de voz	3
2. Identificar las necesidades del cliente	4
2.1 Identificar la necesidad de tiempo del usuario	5
2.2 Anticiparse a las necesidades	5
2.3 Capacidad de leer a los clientes	6
2.4 Entender las necesidades básicas	8
2.5 Saber escuchar	10
2.6 Obtener feedback	11
3. Ocuparse de las necesidades del cliente	12
3.1 Realizar tareas de respaldo o apoyo	13
3.2 Enviar mensajes claros	13
3.3 Decir lo correcto	14

DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN

GUÍA DE CALIDAD EN EL SERVICIO



3.4	Satisfacer las cuatro necesidades básicas	15
3.5	Vender en forma efectiva	16
3.6	Prepararse para lo inesperado	16
4.	Asegurarse que los clientes regresen	17
4.1	Aplicar la satisfacción para los que se quejan	19
4.2	Mejorar el tratamiento de clientes difíciles	19
4.3	Dar un servicio extra en el servicio	20

DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN

GUÍA DE CALIDAD EN EL SERVICIO



INTRODUCCIÓN

El mejoramiento de la calidad como una prioridad importante en el contexto del servicio, requiere de esfuerzos para mejorar la satisfacción del cliente, creando mejores procesos de servicios y mejores resultados. A medida que pase el tiempo, se observará un creciente vínculo entre estas dos estrategias, el cual tiene como propósito el crear un mejor valor, tanto para los clientes como para la institución.

Todo servidor público tiene que aceptar que la calidad del servicio implica satisfacer en todo momento las expectativas de los clientes, y que su tarea es equilibrar las expectativas y las percepciones del cliente y cerrar cualesquiera brechas entre estas.

Para mejorar el valor del servicio, se requiere que todos los departamentos de la Dirección General de Migración trabajen en estrecha colaboración hacia esta meta común. Por lo tanto, la tarea de optimizar el valor requiere de programas de mejoramiento de la calidad, con el fin de proporcionar y mejorar continuamente los beneficios que desean los usuarios del servicio.

Este documento es una guía orientada a establecer la calidad en el servicio en migración, y esta dirigido a todos los trabajadores que directa o indirectamente prestan sus servicios en los diferentes departamentos de la institución.

DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN

GUÍA DE CALIDAD EN EL SERVICIO



OBJETIVOS

- Crear en la Dirección General de Migración, una guía orientada a optimizar el servicio a través del mejoramiento de la calidad.
- Determinar una mejora continua en la atención que se le brinda a los clientes por medio de la aplicación de la guía orientada a la calidad en el servicio.
- Establecer a todo trabajador que preste el servicio en migración en forma directa e indirecta, el seguimiento y aplicación de esta guía, con el fin de satisfacer las expectativas de servicio que el cliente espera.

DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN
GUÍA DE CALIDAD EN EL SERVICIO



GUÍA DE CALIDAD EN EL SERVICIO

1

CREAR UNA ACTITUD HACIA LOS CLIENTES

La actitud es un estado mental influido por sentimientos; la actitud que se transmita por parte de los trabajadores, debe ser por lo general la actitud que reciban por parte del usuario. Un gran número de empleados que sirven al público, fracasan por su actitud. Nada es mejor en el servicio al cliente que transmitir una actitud positiva hacia todos aquellos con los que se tiene contacto.

La actitud que el prestador de servicio proyecte a los demás, dependerá principalmente de la manera que vea su trabajo.

¿Cómo se crea una actitud positiva a los clientes? Este tipo de actitud se crea a través de:

DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN

GUÍA DE CALIDAD EN EL SERVICIO



1.1 MEJORAR LA IMAGEN

Una buena manera de que el prestador del servicio transmita una actitud positiva, es su apariencia. Nunca se tendrá una segunda oportunidad de dar una primera impresión positiva.

La primera impresión es decisiva porque tal vez no haya otra oportunidad para dar una segunda impresión. Asimismo, es importante entender que existe una relación directa entre la forma en que el trabajador se ve a si mismo y su actitud.

Cuanto mejor sea la autoimagen del prestador del servicio al encontrarse con los clientes, más positivo será.

1.2 UTILIZAR DE MANERA ADECUADA EL LENGUAJE CORPORAL

Una forma de transmitir una actitud positiva hacia el público, es a través de lenguaje corporal, ya que éste puede representar más de la mitad del mensaje que se desea comunicar.

El lenguaje corporal consiste en cómo el trabajador debe utilizar los movimientos de su cuerpo para atender al usuario.

Dentro del lenguaje corporal que el trabajador debe utilizar para atender de una manera agradable al público, se tiene:

- La cara debe estar relajada y bajo control.
- La sonrisa debe ser natural y agradable.

- Mantener la cabeza en alto, es decir, mantener un contacto visual al hablar o escuchar al público.
- El movimiento corporal debe ser relajado, pero con intención y controlado.

1.3 OPTIMIZAR EL SONIDO DE VOZ

El tono de voz, o la manera en que se dice algo, es a menudo más importante que las palabras que se usan.

El tono de voz que use con los demás, puede determinar la diferencia entre:

- Un éxito aceptable en el trabajo y un gran éxito en el trabajo
- Un servicio aceptable al cliente y calidad en el servicio al cliente.

El tono de voz por lo regular debe ser claro, directo y natural y debe ser controlable en la mayor parte de las situaciones.

2

IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

Es importante para el prestador de servicio identificar las necesidades que los usuarios poseen; lo elemental es que el trabajador sepa lo que el cliente quiere, necesita, piensa, siente, si está satisfecho o si regresará.

Dentro de las necesidades humanas básicas que los clientes tienen, en mayor o menor grado, están: la de sentirse bien recibido, la de un servicio puntual, la de sentirse cómodo, la de un servicio ordenado, la de ser comprendido, la de recibir ayuda o asistencia, la de sentirse importante, la de ser apreciado, la de ser reconocido o recordado y la necesidad de respeto.

2.1 IDENTIFICAR LA NECESIDAD DE TIEMPO DEL USUARIO

Una forma de identificar las necesidades del cliente, es conociendo las relativas al tiempo del servicio. Conocer las necesidades de tiempo de los clientes es decisivo para poder brindarle un servicio de calidad.

La puntualidad que debe manejarse con el público, la debe manejar el trabajador en si mismo a través del cumplimiento de los horarios establecidos de entrada y salida, y de atención al usuario. Los trámites que se efectúen, deben poseer un tiempo estimado de elaboración por parte del trabajador, por lo que se tiene que cumplir a cabalidad con estas estipulaciones para no causarle inconvenientes al público.

2.2 ANTICIPARSE A LAS NECESIDADES

Anticiparse a las necesidades es ir un paso antes que los clientes. En ese sentido, primero se debe cuestionar si se han tomado en cuenta las necesidades del cliente y cómo se puede mejorar hoy el servicio al cliente; luego, se debe ofrecer o prestar el servicio sin que el cliente lo solicite.

Dentro de las situaciones más apremiantes que se pueden suscitar y lo que se considera su necesidad anticipada, se tiene que:

DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN

GUÍA DE CALIDAD EN EL SERVICIO



- Cuando el cliente ha esperado más de lo normal por el servicio, se debe brindar una sonrisa más cálida de lo normal, se debe reconocer verbalmente la espera prolongada y un comentario demostrado de agradecimiento por la espera, además de prestarle el servicio rápidamente.
- Cuando un cliente está mirando el reloj, tal vez tenga que llegar a tiempo a una cita o a su trabajo. Hay que reconocer esta necesidad y prestar un servicio puntual.
- Cuando desde temprano las personas forman filas para recibir el servicio, tener el material y el equipo necesario al alcance.
- Cuando hay periodos de mayor demanda bien definidos en el día laboral, el trabajador se tiene que preparar mentalmente y físicamente para que no lo tomen desprevenido.

2.3 CAPACIDAD DE LEER A LOS CLIENTES

Para poder leer al cliente, el trabajador necesita sensibilidad. La lectura de las necesidades del cliente requiere ser sensible a las señales tanto verbales como no verbales que estos envían (a veces sin darse cuenta).

En ese sentido, se necesita poner atención a las necesidades del cliente. La atención es la capacidad para entender lo que los clientes pueden necesitar y querer.

DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN

GUÍA DE CALIDAD EN EL SERVICIO



Va más allá de la puntualidad y anticipación porque exige que el trabajador se sintonice con las necesidades humanas de los clientes.

A continuación se presentan algunas señales comunes y sus posibles soluciones:

- **Cuando el cliente es joven.** Algunos clientes jóvenes son inexpertos o no tienen seguridad en ellos mismos. Hay que explicarles las cosas con claridad, ser pacientes y hacerlos sentir cómodos.
- **Cuando el usuario es adulto mayor.** Las personas de avanzada edad también agradecen un comentario amistoso. Hay que hacer una conversación informal y mostrar algo de interés y atención.
- **Cuando el cliente usa ropa de moda.** Hay que mostrarle a la gente bien vestida el respeto y diferencia que espera.
- **Cuando el cliente usa ropa fuera de moda.** Hay que ayudar a esa gente a sentirse bien recibida y cómoda.
- **Cuando el cliente posea una aptitud verbal muy fluida.** Hay que escuchar con atención y repetir lo que escuchó.
- **Cuando el cliente posea una aptitud verbal escasamente fluida.** Hay que escuchar con atención y explicar las cosas con sencillez y claridad.
- **Cuando el cliente posea una actitud positiva.** Hay que reconocerla y fomentarla.

- **Cuando el cliente posea una actitud negativa.** Hay que ser positivo y comprensivo, y mostrar empatía.
- **Cuando el cliente es impaciente.** Hay que ser puntual como se pueda, explicar lo que está sucediendo, cuánto tiempo se llevará el proceso, y ser amable.
- **Cuando el cliente es exigente o enojado.** Hay que ser amable y paciente, escuchar con atención, conservar la calma y mostrar comprensión.

2.4 ENTENDER LAS NECESIDADES BÁSICAS

Al igual que el trabajador, los clientes necesitan ayuda, respeto, comodidad, empatía, satisfacción, apoyo y una cara amistosa.

Las cuatro necesidades básicas que los clientes poseen son:

- **Necesidad de ser comprendido.** Los clientes señalan esta necesidad repitiendo lo que dicen, hablando lentamente, hablando con voz sonora, enojándose cuando no se les entiende o trayendo un pariente o amigo para que los ayude a explicarse. Aquellos que eligen el servicio, necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva. Esto significa que se interpreten en forma correcta los mensajes que envían. Las emociones o barreras del lenguaje pueden interponerse e impedir una comprensión adecuada.

DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN

GUÍA DE CALIDAD EN EL SERVICIO



- **Necesidad de ser bien recibido.** Esta necesidad se expresa “echando un vistazo” antes de entrar y/o llevando amistades o parientes. También se demuestra usando la ropa “adecuada” para la situación. Ninguna persona que esté tratando con el trabajador y se sienta como una extraña regresará. La gente necesita sentir que el prestador del servicio se alegra de verlo y que su asunto es importante.
- **Necesidad de sentirse importante.** Ésta a menudo la señala alguien que “presume” o hace alarde de las personas a quienes conoce. También se demuestra exhibiendo dinero, joyas y/o ropa excepcionalmente elegante.

El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importantes. Cualquier cosa que el trabajador haga para hacer que el cliente se sienta especial, será un paso en la dirección correcta.
- **Necesidad de comodidad.** Los clientes expresan esta necesidad cuando no están a sus anchas, nerviosos o inseguros de ellos mismos al sentirse incómodos. Esta necesidad también se expresa al solicitar ayuda o direcciones. Los clientes necesitan comodidad física: un lugar dónde esperar y descansar. También necesitan comodidad psicológica; la necesidad de que se les atenderá en forma adecuada, y la confianza de que el prestador del servicio satisfará sus necesidades.

2.5 SABER ESCUCHAR

Otra forma de identificar las necesidades del cliente es sabiendo escuchar. Las cinco maneras por las cuales un trabajador puede escuchar mejor son: dejar de hablar, evitar las distracciones, concentrarse en lo que el cliente está diciendo, buscar el significado “real” y darle feedback al emisor. Dentro de algunas suposiciones correctas acerca de las aptitudes para escuchar, se tienen las siguientes:

- Escuchar en forma efectiva es una aptitud difícil para la mayoría. La práctica y el entrenamiento pueden mejorar nuestra capacidad para escuchar bien.
- Escuchar es un proceso activo. Requiere de la participación e intervención de la persona que atiende al público.
- La personalidad desempeña un papel importante en la forma en que se escucha.
- Para escuchar en forma efectiva, se necesita usar todo el cuerpo. Esto se puede facilitar con una postura corporal y contacto visual adecuados.
- Los sentimientos son a menudo más importantes que las palabras mismas. Se deben buscar los sentimientos que subyacen en los mensajes. Muchas veces son el mensaje real.

2.6 OBTENER FEEDBACK

Identificar las necesidades por medio de feedback es utilizar métodos para saber lo que los clientes piensan y sienten acerca del servicio prestado. Dentro de los métodos para conseguir esa información, se tienen los siguientes:

- Escuchar con cuidado lo que los clientes tienen que decir.
- Revisar regularmente las sugerencias anteriores para observar su progreso.
- Poner tarjetas de feedback a disposición de los clientes para que expresen sus comentarios acerca del servicio.
- Poseer un teléfono especial para que los clientes llamen para hacer preguntas, por cualquier problema o sugerencia.
- Pedir a los trabajadores que soliciten un feedback constante cuando sea adecuado.
- Asegurarse de que los jefes tengan un contacto continuo con los clientes.
- Establecer un método que genere la crítica de los clientes y responder en forma constructiva a cualquier queja.
- Darse por enterado de todos los comentarios y reacciones, tanto positivas como negativas.

3

OCUPARSE DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

El primer paso para dar calidad en el servicio al cliente es reconocer y entender todos los servicios que la institución tiene capacidad de prestar. Con ese fin, se debe describir por categorías generales los servicios que se prestan y lo que se espera hacer en esa área específica.

¿Cómo se logra? A través de:

DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN

GUÍA DE CALIDAD EN EL SERVICIO



3.1 REALIZAR TAREAS DE RESPALDO O APOYO

Tratar en forma especial a los clientes significa, llevar a cabo tareas de respaldo o apoyo por parte del trabajador con tanta energía positiva e interés como ha demostrado en otros aspectos de su trabajo. A menudo se comparten estas tareas con los compañeros de trabajo. Echar una mano, que el trabajador haga la parte que le corresponde, colaboración, todo forma parte de la calidad en el servicio.

Entre las tareas de respaldo o apoyo más comunes están: almacenar, archivar, registrar información, atender llamadas telefónicas, ayudar a ordenar, hacer encargos y/o manejar dinero.

3.2 ENVIAR MENSAJES CLAROS

La manera en que el trabajador se comunica, es determinante para el éxito de su trabajo. Para lograrlo, a continuación se describen algunos mensajes que deben ser enviados del trabajador al cliente para que la comunicación sea efectiva.

- Siempre se debe tratar se asegurar la autoestima del cliente.
- Se pueden eliminar los malos entendidos repitiendo el mensaje al cliente.
- Al enviar un mensaje, es importante utilizar palabras que sean fáciles de entender.

DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN

GUÍA DE CALIDAD EN EL SERVICIO



- Seguir un mensaje verbal con un mensaje por escrito puede muchas veces facilitar la comunicación efectiva.
- Al enseñar o ayudar a un cliente o compañero de trabajo, el trabajador debe concentrarse en la conducta, no en la personalidad.
- El tono de voz comunica tanto, o más, acerca del mensaje como las palabras mismas.
- El lenguaje corporal envía mensajes directos a los demás sin importar lo que este diciendo.
- Los empleados buenos mantienen bien informados a sus supervisores.

3.3 DECIR LO CORRECTO

Para transmitir una actitud positiva, el prestador del servicio usa su apariencia física, lenguaje corporal y tono de voz.

Ahora tiene que tomar en cuenta las palabras que usará para tratar a los clientes. Aunque ya ha comunicado mucho con su apariencia y lenguaje corporal, es importante que el trabajador complete sus técnicas de comunicación más efectivas, seleccionado las palabras adecuadas y diciéndolas en el tono correcto.

DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN

GUÍA DE CALIDAD EN EL SERVICIO



3.4 SATISFACER LAS CUATRO NECESIDADES BÁSICAS

Dentro de las necesidades básicas de los clientes, el éxito del trabajo dependerá de cómo los prestadores del servicio y la institución, se ocupen de estas necesidades. Entre las ideas que cómo se puede ocupar de las cuatro necesidades básicas, se tienen:

- ***Necesidad de ser comprendido.*** Repetir lo que el cliente dice. Escuchar los sentimientos que comunique el cliente, además del contenido del mensaje. Mostrar empatía con los problemas o quejas.
- ***Necesidad de sentirse bien recibido.*** Dar una bienvenida cálida y amistosa. Hablar en lenguaje que todo el mundo le entienda. Participar en una conversación amistosa.
- ***Necesidad de sentirse importante.*** Aprender el nombre de los otros. Hacer algo especial. Sintonizar con las necesidades individuales.
- ***Necesidad de sentirse cómodo.*** Invitar a los clientes a estarlo. Aliviar la ansiedad. Explicar con cuidado y calma los procedimientos del servicio.

DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN

GUÍA DE CALIDAD EN EL SERVICIO



3.5 VENDER EN FORMA EFECTIVA

Vender a los clientes la calidad del servicio, forma parte del trabajo. El servicio se vende:

- Aumentando la **conciencia** de la calidad del servicio
- Explicando las **características** de estos servicios
- Describiendo los **beneficios** de estos servicios

3.6 PREPARSE PARA LO INESPERADO

No siempre sale todo según lo planeado; cuando suceda lo inesperado, la institución deberá preocuparse más por el servicio al cliente para salir adelante. El mejor método es pensar por adelantado lo que podría salir mal y presentar soluciones de respaldo.

Los acontecimientos inesperados son una carga adicional sobre la capacidad para dar calidad en el servicio al cliente. Pueden representar un desafío formidable. Aunque no es posible prever todas las situaciones posibles, se pueden anticipar algunas situaciones. En estos casos, es posible desarrollar planes de contingencia para ayudar a trabajar bajo circunstancias anormales.

DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN

GUÍA DE CALIDAD EN EL SERVICIO



4

ASEGURARSE QUE LOS CLIENTES REGRESEN

Para asegurarse de que los clientes regresen, se deben tomar las siguientes sugerencias:

- Ser siempre amable con los clientes aunque ellos no sean amables.
- Promover la sugerencia de los clientes de cómo podría mejorar el trabajo.
- Recibir y manejar con amabilidad cualquier queja o problema.
- Hacer “lo imposible” por atender a un cliente.
- Sonreír hasta en los momentos en que no tenga ganas.
- Aceptar las malas noticias u horarios inflexibles con calma.
- Dar un servicio que vaya más allá de lo que los clientes esperan.
- Dar sugerencias útiles y/o guía cuando se considera que los clientes lo necesitan.

DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN

GUÍA DE CALIDAD EN EL SERVICIO



- Explicar minuciosamente las características y beneficios de todos los servicios que se presten.
- Asegurarse de haber cumplido el compromiso con el cliente.

¿Cómo se logra esto? Se logra por medio de:

4.1 APLICAR LA SATISFACCIÓN PARA LOS QUE SE QUEJAN

Para dar un manejo adecuado a las quejas, se deben dar los pasos siguientes:

- Escuchar con atención la queja.
- Repetir la queja y asegurarse de haber escuchado en forma correcta.
- Ofrecer disculpas.
- Darse por enterado de los sentimientos del cliente (enojo, frustración, etc.)
- Explicar que se hará para corregir el problema.
- Agradecer al cliente el haberle dado a conocer el problema.

4.2 MEJORAR EL TRATAMIENTO DE CLIENTES DIFÍCILES

Algunos clientes son más difíciles de tratar que otros. Pocos son inherentemente descorteses o malos, aunque algunos pueden serlo. Por lo general, cuando un cliente está enojado, es descortés, provocador y de alguna manera no acepta ayuda. Dentro de las acciones más apropiadas en situaciones difíciles, se tienen las siguientes:

- Mantener la calma, tranquilidad y paciencia.
- Dar muestras de entender su sentimiento.
- Explicar cuidadosamente el problema y su posible solución.
- Agradecer por entender y cooperar.

DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN

GUÍA DE CALIDAD EN EL SERVICIO



Cuando el trabajador se encuentre ante una situación difícil que no sabe como manejarla, debe acudir a su jefe inmediato.

4.3 DAR UN SERVICIO EXTRA EN EL SERVICIO

Para dar ese paso extra en la calidad del servicio al cliente, se debe sorprender al cliente tratándolo como invitado, es decir, que se vaya más allá de lo que él esperaba; esto es, dar un servicio extra como, brindar agua a quien se ve sediento, brindar ayuda a quien lo necesita para trasladar sus cosas de una estación de trabajo a otra, etc.