

UNIVERSIDAD AMERICANA

Facultad de Administración de Empresas y Mercadeo.

Mercadeo y Publicidad.



“Plan de mejora de la calidad en el servicio al cliente en la Sucursal Occidental del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS)”

**Br. Roberto Emilio Munguía Arana.
Br. Ramón Ernesto Lemus García.**

**Monografía para optar al cargo de: Licenciado en Mercadeo y
Publicidad.**

**Tutor:
Lic. Alejandro Dávila Rueda.**

Managua, Nicaragua, 25 de Julio de 2007.

Agradecimiento

Le agradezco sobre todas las cosas a Dios, y le doy infinitamente gracias por ayudarme cada día que pasa hacer mis aspiraciones y sueños realidad; y le pido que cada día que pase en mi vida me de fuerzas para seguir esforzándome para irme superando.

También le agradezco a mis padres por haberme apoyado económica y moralmente a culminar mis estudios universitarios y que dios los bendiga porque son los mejores amigos que me ha dado la vida. Le agradezco a mi hija que su nacimiento fue una bendición y es una llamita que me inspira a salir adelante por ella.

Por ultimo le doy a gracias al Sacerdote Julio Arana y al Dr. Juan Alvaro Munguía porque me brindaron su apoyo en la formación de mi carrera y se le agradece a los docentes Lic. Alejandro Dávila y Lic. David Lemus por orientarme a realizar el trabajo más duro de mi de mi carrera “mi monografía”.

Roberto Emilio Munguía Arana.

Agradecimiento

Gracias por las facilidades otorgadas al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), en especial a la Sucursal Occidental del Instituto Nicaragüense de seguridad social (INSS) Por poder culminar con éxito el trabajo monográfico.

A mi padre el Lic. David Lemus quien por la dedicación de su tiempo por las tutorías en este trabajo.

Al comité Calificador.

A todos los catedráticos de la Universidad Americana (UAM), que gustosamente aprendí de todos sus conocimientos.

Ramón Ernesto Lemus García.

Dedicatoria

Dedico esta monografía a Dios por iluminarme desde los cielos con su sabiduría y poder y que día a día me ayuda a crecer.

También dedico mi trabajo monográfico a mis padres por ser los pilares de mi vida que me han apoyado incondicionalmente a forjar mi existencia en la tierra y a mi hija por ser la luz que ilumina mi vida.

Roberto Emilio Munguía Arana.

Dedicatoria:

A Dios por protegerme y guiarme en el camino correcto de la sabiduría, la perseverancia y el empeño para culminar las metas que llevo hasta ahora realizadas.

A mis padres David Ernesto Lemus Salman y Haydee Carolina García Narvárez por el inmenso empeño que pusieron de mí un hombre de bien , con todo mi cariño y agradecimiento al completar esta importante etapa que sin su apoyo y confianza no hubiera sido posible.

Ramón Ernesto Lemus García.

INDICE	No. de pagina.
INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS	5
III. MARCO TEORICO	6
3.1. CALIDAD.....	6
3.2. CLIENTE.....	9
3.3. SERVICIO.....	20
3.4. MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.....	26
3.5. El análisis FODA.....	27
3.6. CONCEPTO DE SEGURIDAD SOCIAL.....	30
IV. HIPOTESIS	32
V. DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN	33
5.1.Tipo de investigación.....	33
5.2. Población o muestra.....	34
5.3. Muestreo.....	35
5.4.Técnicas de recopilación de información.....	37
5.5. Selección de instrumentos de recopilación de información.....	37
5.6.Técnicas de procesamiento y análisis de información.....	37
5.7.Operacionalización de variables.....	38
VI. RESULTADOS	39
6.1. Resultados de encuestas realizadas a los clientes.....	39
6.1.1. Cruces de variables de encuestas a los clientes.....	51

6.2. Resultados de las encuestas realizadas a personal operativo.....	57
6.2.1. Cruce de variables del personal operativo.....	73
6.3. Entrevistas al gerente de la sucursal, a los jefes de departamentos y jefes de unidades.....	83
6.3.1. Respuestas de la entrevista realizada la Gerente de la Sucursal Occidental del INSS.....	83
6.3.2. Respuestas de las entrevistas realizadas a los jefes de departamentos de la Sucursal Occidental del INSS.....	85
6.3.3. Respuestas de entrevistas realizadas a los jefes de Unidades de la Sucursal Occidental del INSS.....	87
6.4. Análisis de Fortalezas y Debilidades.....	89
VII. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS.....	91
VIII. Plan de mejora.....	98
8.1. Presupuesto de inversión.....	103
IX. CONCLUSIONES.....	104
X. RECOMENDACIONES.....	106
XI. BIBLIOGRAFIA.....	108
ANEXOS.....	110

I. INTRODUCCION

El Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) se funda mediante la Ley Orgánica de Seguridad Social promulgada el 22 de diciembre de 1955 la que se aplica efectivamente a partir del 10 de febrero de 1957 como ente autónomo del Estado. Se establece el seguro social obligatorio como parte del Sistema de Seguridad Social para atender a los trabajadores asalariados de cualquier naturaleza para la protección de las siguientes contingencias: enfermedad, maternidad, invalidez, vejez, muerte y riesgos laborales.

El 8 de agosto de 1979, se crea el Sistema Nacional Único Salud (SNUS), a cargo del Ministerio de Salud, correspondiéndole a éste la atención médica preventiva y curativa de toda la población, por lo que los hospitales y demás establecimientos destinados a la atención médica del Seguro Social pasaron a ser propiedad del Estado, administrados por el Ministerio de Salud y de acuerdo al SNUS, las prestaciones médico – Hospitalarias de todo nivel deberían otorgarse gratuitamente a la población, sin condicionamientos de ninguna naturaleza, lo que afectó negativamente las atribuciones del Seguro Social quedando reducidas únicamente a la rama de pensiones: invalidez, vejez, muerte y riesgos profesionales.

El INSS para garantizar la atención médica a los asegurados a través del SNUS enteraba mensualmente al Ministerio de Salud el 9% de las cotizaciones obrero-patronal.

En 1993 el INSS retoma la atención médica de los asegurados por lo que se firma el primer convenio entre el INSS y una Empresa Médica Provisional iniciando de esta manera, la implantación del nuevo Modelo de Salud Previsional con lo cual los beneficios de corto plazo en lo que respecta a salud se le otorgan a los asegurados a

través de terceros, ya que los hospitales del INSS quedaron en manos del MINSA. En ese mismo año se realiza la reforma del seguro de riesgos profesionales.

En la actualidad el INSS para responder con eficiencia, eficacia y calidad en la atención a los asegurados y pensionados a nivel nacional cuenta con 19 sucursales y 10 agencias locales.

Las tres sucursales de Managua: la Norte, Oriental y Occidental se crearon a partir de 1994 como una necesidad de descentralizar los servicios y poder responder de mejor manera a las exigencias del público, ya que hasta antes de ese año a la población asegurada en Managua se le atendía en un sólo local, lo que hacía ineficiente y de baja calidad el servicio, considerándolo ineficiente fundamentalmente en lo que respecta al tiempo de respuesta, cobertura, instalaciones inadecuadas, en la calidad en la atención al cliente, etc.

La Sucursal Occidental está ubicada en el antiguo edificio Zacarías Guerra, para el mes de marzo contaba con un aproximado de 2,869 empleadores, 69,175 asegurados y 16,000 pensionados, además tenía una facturación mensual de 67 millones de córdobas y atendía aproximadamente una visita por mes 14,674 personas.

En el año 2005 el INSS en la Sucursal Occidental aplicó una encuesta a sus clientes en la que el 80% manifestó estar satisfechos con la calidad en la atención, sin embargo un 20 % se mostró insatisfecho, lo que se debe fundamentalmente a lentitud de respuesta específicamente en los servicios relacionados con las pensiones, subsidios de enfermedad, maternidad y riesgos profesionales. También en lo relacionado con registro de datos del asegurado, en la incomodidad de las instalaciones en la que se brinda los servicios, mala calidad en la atención por parte del personal, etc.

Lo anterior se debe fundamentalmente a que los procesos de trabajo internos que hacen posible la generación de los distintos servicios que los usuarios solicitan son lentos, teniendo como causas fundamentales la desmotivación de los trabajadores de la Sucursal, el bajo presupuesto con que se trabaja que es un factor importante a la hora de tomar decisiones, ya que no permite adquirir todos los recursos necesarios para abastecer los puestos de trabajo. También los trabajadores no cuentan con los equipos adecuados, los procesos de trabajo son obsoletos a pesar que se cuenta con una red electrónica de información pero no tienen los equipos suficientes para que el personal utilice dicha red, la infraestructura física es pequeña y poco climatizada, parte del personal que atiende al público no está capacitado para responder a las exigencias de los usuarios, todos estos factores afectan considerablemente la satisfacción del asegurado, provocando que los clientes presenten de manera constante quejas.

Esta situación problemática por la cual atraviesa la Sucursal Occidental ha provocado que los empleadores y asegurados no consideren importante y necesario estar inscritos al seguro social, considerándolo como una carga más que un beneficio lo que afecta directamente los ingresos del INSS, ya que los empleadores optan por no inscribir a sus trabajadores al seguro social con lo que se disminuye su capacidad de respuesta a las solicitudes de los asegurados. Lo anterior ha hecho necesario que se incremente la cantidad de fiscalizadores de empresas, quienes cumplen con la función de inscribir a los empleadores y trabajadores aplicando de manera obligatoria la Ley de Seguridad Social y su Reglamento.

Considerando lo anteriormente descrito, se hace necesario la realización de un diagnóstico para valorar la percepción que tienen los clientes con respecto a los servicios que les ofrece la Sucursal Occidental, así como identificar su problemática interna para determinar los principales problemas y sus causas, lo que permitirá que

se elabore una propuesta de plan de mejora orientado a rediseñar los principales procesos de trabajo, mejorar la infraestructura y la calidad en la atención al usuario.

La implantación del plan de mejora que se le propondrá a la Sucursal Occidental como resultado de la presente investigación estará orientado a mejorar la atención al público, disminuir los tiempos de espera, de igual manera se orientará a que los asegurados reciban todas sus prestaciones económicas que por ley tienen derecho con la calidad y calidez requerida. La ejecución de este plan es de mediano plazo y tendrá como meta final el incremento del grado de satisfacción del cliente de un 80% que se obtuvo en el 2005 con un 90% que se obtuvo con el plan de mejora en la actualidad .

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

2.1. Elaborar un plan de mejora de la calidad de los servicios que el INSS brinda a los clientes en la Sucursal Occidental con el fin de incrementar el grado de satisfacción de la clientela y que a la vez permita mejorar su imagen institucional.

2.2. Objetivos específicos:

2.2.1. Identificar los principales problemas que afectan la calidad en la atención de los servicios que la institución brinda.

2.2.2. Realizar un diagnóstico interno de la situación actual de la sucursal occidental del INSS en cuanto a calidad en la atención al cliente.

2.2.3. Evaluar los resultados obtenidos del diagnóstico externo como interno para lograr definir los puntos débiles que necesitan ser mejorados dentro de la sucursal.

2.2.4. Proponer un plan de mejora de la calidad en la atención al cliente en la Sucursal Occidental del INSS.

III. MARCO TEORICO

3.1. CALIDAD

3.1.1. Definición de calidad.

El conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas Crosby la define como “conformidad con los requisitos”.

Fuente:

Juram y Gryna publicado en el año 2004 tercera edición, Análisis y planeación de la calidad editorial MC. Graw Hill.

3.1.2. Principio de calidad Servicios.

El cliente es el centro y foco de atención del servicio. La satisfacción del cliente se da por la interacción armónica de tres factores:

- ❖ Responsabilidad de la Dirección
 - Política de calidad
 - Objetivos de la calidad
 - Autoridad y responsabilidad en materia de calidad
 - Revisiones de la dirección
- ❖ Recursos Humanos y Materiales
 - Personal

- Comunicación
- Recursos Materiales

❖ Sistema de calidad estructurado

- Organización del Servicio
- Documentos y registros de la calidad
- Auditorias internas de la calidad
- Interacción con los clientes

Fuente:

Andes Senlle, Guillermo A. Stoll. Publicado año 2000 Empresa de servicio segunda edición ampliada editorial ediciones gestión 2000.

3.1.3. Característica de calidad.

Un requisito físico o químico, una dimensión, una temperatura, una presión o cualquier otro requerimiento que se use para establecer la naturaleza de un producto o servicio.

Fuente:

Juram y Gryna publicado en el año 2004 tercera edición, Análisis y planeación de la calidad editorial MC. Graw Hill.

3.1.4. Política de calidad:

La política de calidad se incluye en los principios de del sistema de calidad, más específicamente debajo del inciso de Responsabilidad de la Dirección el cual se encargara de desarrollar y documentar la política de calidad refiriéndola a los siguientes pasos:

- ❖ Servicio a prestar
- ❖ Imagen de la Empresa relacionada con la calidad
- ❖ Objetivos de la calidad en el servicio
- ❖ Forma de lograr los objetivos
- ❖ Implicancia del personal
- ❖

Fuente:

Juram y Gryna publicado en el año 2004 tercera edición, Análisis y planeación de la calidad editorial MC. Graw Hill.

3.1.5. Requisito de calidad.

Los requisitos para los sistemas de gestión de calidad se especifican en la Norma ISO 9001. Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial.

Fuente:

Juram y Gryna publicado en el año 2004 tercera edición, Análisis y planeación de la calidad editorial MC. Graw Hill.

3.1.6. Control Total de calidad.

Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes.

Fuente:

Kaoru Ishikawa Publicado en 1993 primera edición ¿que es el control total de calidad? Editorial norma.

3.2. CLIENTE

3.2.1. Definición de Cliente.

Es el que utiliza un producto o servicio y es parte esencial de un negocio. Es un ser humano con sentimientos y emociones similares a los nuestras y merece un trato respetuoso. Un cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él. Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo, es un objetivo. Un cliente nos hace un favor cuando llega, nosotros no le estamos haciendo un favor atendiéndolo. El cliente es quien paga el salario de los empleados, sin él tendríamos que cerrar las puertas.

Fuente:

Philips Kotler (1996). Dirección de mercadotecnia (8va. ed). México: Ed. Prentice Hall.

3.2.1.1. Tipos de Clientes.

Los clientes los podemos clasificar de la siguiente manera:

Internos: Se refiere al que recibe o es el beneficiario de las salidas o resultados de los esfuerzos del trabajo de los procesos internos de la organización.

Externos: Se refiere al que recibe o es beneficiario del servicio o comprador de los productos de una empresa.

Fuente:

Arens William F. (2000). Publicidad (7ma. Edición), México: Ed. Mc Graw Hill.

3.2.2. Clasificación de clientes.

El cliente discutidor: Son agresivos por naturaleza y seguramente no estarán de acuerdo o discutan cada cosa que digamos. No hay que caer en la trampa. Algunos consejos que sirven de ayuda para tratar este tipo de clientes:

- Solicitarle su opinión.
- Hablar suavemente pero firme.
- Concentrar la conversación en los puntos en que se está de acuerdo.
- Contar hasta diez o más.....

El cliente enojado: Cuando se trata este tipo de clientes no hay que negar su enojo y decirle, "No hay motivo para enojarse". Esto lo enojará más. Algunas formas de manejar la situación son:

- Ver más allá del enojo
- No ponerse a la defensiva
- No involucrarse en las emociones
- No provocar situaciones más irritantes
- Calmar el enojo
- No hay que prometer lo que no se puede cumplir
- Analizar a fondo el problema
- Hay que ser solidario
- Negociar una solución

El cliente conversador: Estas personas pueden ocupar mucho de nuestro tiempo. Además de entrar a comprar algo, nos cuentan la historia de su vida. No hay que tratar de sacárselo de encima de un plumazo, se debe demostrar interés y tener un poco de paciencia, ya que el motivo real de su comportamiento es que se encuentran solas.

El cliente ofensivo: El primer pensamiento que se nos cruza al tratar con individuos ofensivos es volverse "irónico" o "ponerlos en vereda". ¡NO LO HAGA! Lo mejor es ser amables, excepcionalmente amables. Esto los descoloca y les baja el nivel de confrontación.

El cliente infeliz: Entran en un negocio y hacen esta afirmación: "Estoy seguro que no tienen lo que busco". Estas personas no necesariamente tienen un problema con nosotros o con la empresa, su conflicto es con la vida en general. No hay que intentar cambiarlos, se debe procurar de mejorar la situación, mostrarse amable y comprensivo, tratando de colaborar y satisfacer lo que están buscando.

El que siempre se queja: No hay nada que le guste. El servicio es malo, los precios son caros, etc. etc. Hay que asumir que es parte de su personalidad. Se debe intentar separar las quejas reales de las falsas. Dejarlo hablar y una vez que se desahogue encarrilar la solución teniendo en cuenta el tema principal.

El cliente exigente: Es el que interrumpe y pide atención inmediata. Esta reacción nace de individuos que se sienten inseguros y de esta forma creen tener más control. Hay que tratarlos con respeto, pero no acceder a sus demandas.

El cliente coqueteador: Las insinuaciones, comentarios en doble sentido con implicancias sexuales, pueden provenir tanto de hombres como de mujeres. Se debe mantener una actitud calma, ubicada y de tipo profesional en todo momento. Ayudarles a encontrar lo que buscan y así se van lo más rápido posible.

El que no habla y el indeciso: Hay que tener paciencia, ayudarlos, no hacerles preguntas donde su respuesta tiene que ser muy elaborada. Sugerirles alternativas y colaborar en la decisión.

Fuente:

Arens William F. (2000). Publicidad (7ma. Edición), México: Ed. Mc Graw Hill.

3.2.3. Proveedor.

Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.

Fuente:

Diccionario Mi Pequeño LAUROUSE edición milenio.

3.2.4. Satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente se define como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"

Llevando esta definición a su aplicación práctica para determinar el nivel de satisfacción del cliente, podemos resumirlo en la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento percibido} - \text{expectativas} = \text{nivel de satisfacción}$$

Para una mejor comprensión de esta fórmula, veremos en que consisten los tres términos empleados.

Rendimiento percibido.

Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio.

Dicho de otro modo, es el "*resultado*" que el cliente "*puede visualizar*" en el producto o servicio adquirido.

Cabe destacar, que el "rendimiento percibido" tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que obtiene el cliente con el producto o servicio.
- Esta basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina con el "cliente".

Expectativas.

Las expectativas son "esperanzas" que se tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:

- » Experiencias de compras anteriores
- » Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas)
- » Promesas que ofrecen los competidores
- » Promesas que ofrece la misma empresa

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero, si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente (situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia).

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes, para determinar lo siguiente:

- 1) Si están dentro de lo que la empresa puede entregar.
- 2) Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- 3) Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

Niveles de satisfacción

Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente

Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente

Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo:

- » Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa).
- » Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional).
- » En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional, que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

Fuente:

Juram y Gryna publicado en el año 2004 tercera edición, Análisis y planeación de la calidad editorial MC. Graw Hill.

3.2.5. Medir Satisfacción del cliente.

Satisfacción se define conceptualmente como “el cumplimiento o realización de una necesidad, deseo o gusto”, lo cual, en términos de investigación de mercados, se podría plantear como una pregunta en términos de si se ha cumplido o no, en mayor o menor grado, la necesidad, el deseo o gusto que dio origen a una compra determinada.

También, se le podría preguntar directamente a un entrevistado si está o no satisfecho con esa compra. Es decir, se puede utilizar el propio término en la pregunta, o algún sinónimo de uso más coloquial y frecuente. Satisfacción tiene como sinónimos alegría, placer, gusto, complacencia, gozo, deleite, agrado, bienestar o contento, entre muchas otras. Y como antónimos desagrado, disgusto, descontento o tristeza y desde luego, insatisfacción. El uso coloquial de la expresión ‘estar, o sentirse satisfecho’ es sumamente improbable entre clientes y consumidores de habla hispana, por lo que hay que cuestionar su uso en un cuestionario.

Vale la pena preguntarse cuando fue la última vez que Usted o alguien conocido declaró estar, haber quedado o sentirse ”satisfecho” después de ver una película, ir a la peluquería, realizar un viaje en avión o después de una visita a las oficinas de atención al cliente de su proveedor de telefonía celular, conexión a Internet, televisión por cable, etc.

Las expresiones locales varían y es evidente que hay mucho trabajo por hacer en la redacción de preguntas para el cuestionario de un estudio de satisfacción. 'Estar, o sentirse contento' pareciera ser una expresión bastante más común.

Se puede medir satisfacción en diferentes etapas del proceso de compra, desde las

expectativas que se establecen previamente, hasta la situación de compra y el uso de los productos y servicios. De hecho, podría argumentarse que la medición incluya una comparación entre lo que el cliente esperaba obtener, frente a lo que realmente obtuvo mediante la relación de intercambio.

Además, habría que considerar algunos efectos posteriores a la transacción y aún más, posteriores al uso, consumo o disfrute del producto o servicio. Tal vez esto llevaría a un cuestionario demasiado largo, por lo que lo común es encontrar instrumentos de medición centrados en una evaluación de resultados, más que de expectativas.

Se puede medir la satisfacción por sí misma, o los elementos que llevaron a que ésta se diera. Es decir, se puede hacer una medición directa de aquello que llamamos “satisfacción” y que es el resultado de una cadena compleja de eventos y relaciones que entretejen la relación entre cliente y proveedor. O se puede hacer una medición de todas y cada una de aquellas dimensiones, factores, atributos, elementos de ejecución y características del producto o servicio que en su conjunto dan lugar a un cliente satisfecho.

En el primer caso, se preguntaría a los clientes simplemente ¿qué tan satisfechos se encuentran (qué tan contentos)? En el segundo, se les pediría hacer una evaluación de la calidad percibida de cada uno de los elementos de la relación cliente - proveedor.

En este segundo caso, de todos modos puede hacerse una pregunta directa (general) sobre la satisfacción del cliente. Y podría hacerse antes y después de la evaluación de cada uno de los elementos individuales. Así, la primera pregunta se consideraría una evaluación espontánea de la satisfacción del cliente, mientras que la segunda una evaluación razonada.

Se asume que el proceso de evaluar cada elemento de la relación comercial por separado lleva a una corrección en la apreciación que el cliente hizo originalmente acerca de su satisfacción. Esta corrección puede ser tanto para sobrevaluar como para devaluar la satisfacción originalmente declarada.

Se puede medir la satisfacción como un fenómeno en términos absolutos o graduales. La consideración debe hacerse por separado para la medición directa de la satisfacción como un fenómeno general y para la evaluación de los elementos que dan lugar a ella por separado.

En el primer caso, hay un acuerdo generalizado de que la satisfacción es un fenómeno que se da en forma gradual, por lo que en realidad el problema radica en decidirse por el número de puntos dentro de la escala, la inclusión o no de un punto intermedio; el balance entre puntos positivos hacia un extremo y negativos hacia el extremo opuesto y el fraseo de los puntos de la escala. Usualmente las escalas son de 4, 5, 7 o 10 puntos, con descripciones del tipo 'Muy satisfecho' o 'Nada satisfecho', o bien equiparando el nivel de satisfacción a una escala de calificación de 10 puntos.

Por otro lado, en el caso de los elementos de la relación comercial, vale la pena considerar una medición categórica del tipo SI/ NO. Por ejemplo, preguntar ¿Su automóvil le fue entregado a tiempo? En oposición a preguntar acerca de su grado de satisfacción con el tiempo de entrega de su automóvil.

La decisión de la escala tiene que ver tanto con el estilo de redacción, la fluidez y el manejo del cuestionario como con el análisis estadístico que se pretende llevar a cabo con las respuestas dadas por los clientes. Ambas consideraciones son mucho muy relevantes para llegar a tomar una decisión respecto a la escala de las preguntas.

Se pueden medir las importancias de los elementos de satisfacción directamente, o se pueden derivar estadísticamente.

En el primer caso, se le pregunta a los entrevistados qué tan importante es cada uno de los elementos que inciden sobre su satisfacción. Esto puede hacer que el cuestionario se vuelva muy largo, ya que hay que pedir la importancia de cada atributo y luego, en una segunda ronda, su evaluación. También, típicamente resulta en una sobre valoración de la importancia de los atributos.

En el segundo caso, partiendo de la evaluación general de satisfacción declarada por el entrevistado, se procede a realizar un análisis estadístico en el que esa “variable dependiente” se considera está en función de los elementos que le dan lugar. La técnica estadística funcional más utilizada es la regresión múltiple, en distintas versiones, aunque puede utilizarse también el análisis discriminante o el análisis de árbol.

La variable dependiente puede ser la satisfacción espontánea o la razonada, así como pueden incluirse preguntas sobre intención de recompra, recomendaciones a terceras personas, etc. que también están en función de la evaluación de los elementos de satisfacción del cliente.

Cualquiera de los métodos estadísticos proporciona la suficiente validez y confiabilidad estadística como para evitar tener que pedirle a los entrevistados una declaración de la importancia de cada atributo. La única razón para pedirla así por separado sería la posibilidad de realizar un ejercicio de segmentación de mercados en forma tal que los clientes se agrupen según cuáles atributos consideran más o menos importantes. Un estudio de satisfacción del cliente debe incluir la medición de la satisfacción global, en forma espontánea y razonada; una evaluación de satisfacción para cada atributo de desempeño; preguntas sobre intención de recompra y

recomendaciones a terceros y una sección de preguntas abiertas acerca de recomendaciones, sin olvidar los datos de clasificación que a final de cuentas ayudarán a comprender las diferencias entre clientes satisfechos e insatisfechos.

Temas de discusión adicionales tienen que ver con la definición de la muestra (a quiénes entrevistar), el momento de la medición (cerca o lejos del momento de la verdad), la frecuencia de medición, el medio de aplicación de la entrevista, el anonimato de la entrevista, etc. También, con las características y profundidad del análisis de información, su presentación a la Dirección General y, muy especialmente, el uso que vaya a hacerse de ella.

La satisfacción del cliente es una respuesta de evaluación que éstos dan acerca del grado hasta el cual un producto o servicio cumple con sus expectativas, necesidades y deseos. Sensibilizarse acerca de ella sólo tiene sentido en la medida que el proveedor esté dispuesto a cambiar su manera de establecer una relación con ese cliente.

Fuente: Philips Kotler (1996). Dirección de mercadotecnia (8va. ed). México: Ed. Prentice Hall.

3.3. SERVICIO

3.3.1. Servicio.

Es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico, en otras palabras entenderemos por servicio a todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.

3.3.2. Características de los Servicios.

Las características más frecuentes de los servicios son:

Intangibles: Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. Se pueden buscar ante mano opiniones o actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible. De lo anterior se deduce que la intangibilidad es la característica definitiva que distingue productos de servicios y que intangibilidad significa tanto algo palpable como algo mental. Estos dos aspectos explican algunas de las características que separan el marketing del producto del de servicio. Con frecuencia los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor.

Una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo de su consumo y sea este parcial o total. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen por lo general de manera simultanea. Esto tiene gran relevancia desde el punto de vista práctico y conceptual, en efecto, tradicionalmente se ha distinguido nítidamente funciones dentro de la empresa en forma bien separada, con ciertas interrelaciones entre ellas por lo general a nivel de coordinación o traspaso de información que sirve de impulso para unas u otras, sin embargo, aquí se puede apreciar una fusión que una coordinación, el personal de producción del servicio, en muchos casos, es el que vende y/o interactúa más directamente con el cliente o usuario mientras este hace uso del servicio (consume).

Heterogeneidad: Es difícil lograr la estandarización de producción en los servicios, debido a que cada unidad de prestación de un servicio puede ser diferente de otras

unidades. Además no es fácil asegurar un nivel de producción desde el punto de vista de la calidad y de los clientes y que también es difícil juzgar a la calidad con anterioridad a la compra.

Percibilidad: Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de percibilidad del servicio. Las decisiones claves se deben tomar sobre que máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas. Igualmente hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda.

Propiedad: El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos. La falta de propiedad es una diferencia básica en una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado.

Fuente:

Philips Kotler (1996). Dirección de mercadotecnia (8va. ed). México: Ed. Prentice Hall.

3.3.3. Calidad del Servicio.

Si hablamos de servicios que apoyan un producto o de un servicio enfocado a industria, la calidad de servicio es un componente importante del valor para el consumidor, por lo que afecta las evaluaciones de satisfacción del cliente. Al hablar de servicio debemos distinguir entre tres categorías:

Servicio de Preventa: Provee al consumidor de información y auxilio en el proceso de toma de decisiones.

Servicio en la Transacción: Esta directamente asociado con la transacción entre una empresa y sus clientes.

Servicio Postventa: Tiene lugar después de la venta. Podemos concluir que la Calidad de Servicio no es más que cumplir y exceder con las expectativas del cliente, de tal manera que logre crear valor agregado en los mismos.

Los Elementos Básicos de la Calidad del Servicio son los siguientes:

Dimensiones de la Calidad del Servicio (atributos): esta compuesto de varios atributos o dimensiones tanto objetivas como subjetivas. Solamente a través de la comprensión de las dimensiones de la calidad es que seremos capaces de desarrollar medidas para evaluar nuestro desempeño en el suministro de servicios. Por ejemplo, en un servicio de atención al cliente algunos atributos son fundamentales como: Disponibilidad, Accesibilidad, Cortesía, Agilidad, Confianza, Competencia, Comunicabilidad.

Servicio Esperado: Conocer lo que los clientes esperan con relación a los varios atributos del servicio es posiblemente la etapa más crítica para la prestación de servicios de alta calidad. Muchas empresas subestiman la necesidad de entender por completo las expectativas de sus clientes. A pesar de que ellas tienen un genuino interés en proveer servicios de calidad, ellas pierden el foco porque piensan de adentro hacia fuera, ellas saben lo que a los clientes les gustaría tener y proveen eso, en vez de un abordaje de afuera hacia adentro. Cuando esto sucede, las empresas suministran servicios que no atienden las expectativas de los clientes.

Factor de Influencia: Varios factores están constantemente influenciando y moldeando las expectativas de los clientes en relación al servicio. Son ellos: las comunicaciones de boca a boca, las necesidades personales, las experiencias pasadas con un mismo proveedor y/o con otros proveedores (concurrentes), y las

comunicaciones externas, que incluyen una variedad de mensajes directas e indirectas, emitidas por las empresas a sus clientes actuales o futuros compradores.

Servicio Percibido: Este elemento es el resultante del contacto del cliente con el proveedor del servicio.

Calidad del Servicio Prestado: La percepción general que los clientes tienen sobre la calidad de una determinada empresa de servicios esta basada en diversos atributos que los clientes consideran importantes. Para cada atributo, ellos notan la diferencia entre la clasificación que dieron para la calidad recibida y la calidad que esperaban recibir.

El nivel de Satisfacción: Es la diferencia que hay entre lo que el cliente espera recibir del servicio y el servicio real que recibe.

Nuevas actitudes: Son los cambios que introducen las empresas en sus procesos de prestación de los servicios dirigidas a mejorar la satisfacción de sus clientes.

Nuevo Comportamiento: Es el comportamiento dirigido a lograr un aumento de la utilización de los productos o servicios, un aumento de la intención de realizar nuevos negocios y la divulgación entre otras personas sobre los aspectos positivos de la experiencia.

Fuente: Philips Kotler (1996). Dirección de mercadotecnia (8va. ed). México: Ed. Prentice Hall.

3.3.4. Clasificación de servicios.

Una clasificación útil de servicios comerciales se menciona a continuación. No se ha tratado de separar estos servicios, teniendo en cuenta si son vendidos a consumidores

hogareños o usuarios industriales. De hecho, muchos son adquiridos por ambos grupos del mercado.

Vivienda: (incluye el alquiler de hoteles, moteles, apartamentos, casas y granjas).

Actividades hogareñas: (incluye aparatos, reparaciones de las casas, de equipo casero, jardinería y limpieza del hogar).

Recreación: (incluye el alquiler y reparación de equipo empleado en participar en actividades recreativas de entretenimiento; también la admisión a todos los eventos de entretenimiento, recreación y diversión).

Cuidado personal: (incluye lavandería, tintorería, cuidados de belleza).

Cuidado médico: (incluye todos los servicios médicos, dentales, enfermería, hospitalización, optometría y todos los demás cuidados).

Educación privada.

Servicios comerciales y otros profesionales: (incluye servicios de consultoría legal, contable, administrativa y de mercadotecnia).

De seguros y financieros: (incluye los seguros personales y sobre la propiedad, servicios de crédito y préstamos, asesoría en inversiones y el servicio de impuestos).

Transportación: (incluye flete y servicio de pasajeros en transportes comunes, reparaciones y alquiler de automóviles).

Comunicaciones: (incluye teléfono, telégrafo y servicios especializados de comunicación comercial).

Fuente: Folleto Leopoldo Barrio Nuevo Nicaragua asesores en mercadeo en servicio al clientes.

3.4. MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.

3.4.1. Proceso de trabajo:

Se define como proceso “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales se transforman elementos de entrada en resultados.

3.4.2. Problemas crónicos y esporádicos.

Un problema esporádico es un cambio adverso repentino en el statu quo, que requiere un rendimiento un mediante la restauración del mismo.

Un problema crónico es una situación adversa continua, que requiere remedio mediante el cambio del statu quo.

3.4.3. Mejora continua.

Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

3.4.4. Plan de mejora.

Documento que especifica que procedimientos y recursos asociados que deben aplicarse, quien debe aplicarlos y cuando deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

Un plan de la calidad es generalmente uno de los resultados de la planificación de la calidad.

Fuente:

Juram y Gryna publicado en el año 2004 tercera edición, Análisis y planeación de la calidad editorial MC. Graw Hill.

3.5. El análisis FODA.

FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

3.5.1. Fortalezas y Debilidades.

Considere áreas como las siguientes:

Análisis de Recursos.

Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

Análisis de Actividades.

Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

Análisis de Riesgos.

Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

Análisis de Portafolio.

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?

¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

Fortalezas Organizacionales Comunes.

Cuando una determinada fortaleza es común a un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

Fortalezas Distintivas.

Cuando una determinada fortaleza la tienen solamente un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.

Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas.

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, se debe tener en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Fuente:

Fred R David Administración estratégica novena edición.

3.6. CONCEPTO DE SEGURIDAD SOCIAL.

3.6.1. Concepto de seguridad social:

La seguridad social es un derecho inalienable del ser humano por cuanto se trata de proteger la salud y los medios de subsistencia frente a las enfermedades, maternidad, invalidez, vejez, riesgos profesionales y prestaciones familiares o sociales que se consideran básicas para el bienestar de la población como factor de integración permanente, estabilidad y desarrollo económico de la sociedad.

Fuente:

Simeón Rizo Castellón Única edición año 2000 seguridad social para el siglo XXI editorial Nacional.

3.6.2. Asegurado.

En un régimen del Seguro Social es toda persona inscrita como tal y que debe cumplir con los requisitos establecidos en el Reglamento de la Ley de Seguridad Social para tener derecho a las prestaciones del régimen del que esté afiliado.

3.6.3. Apoderado.

Es la persona responsable la cual es el representante legal del beneficiario y el cual realiza una gestión por el, ante el INSS.

3.6.4. Pensionado y Jubilado.

Asegurado que se pensiona al cumplir con los requisitos de ley que son: haber cotizado 750 semanas como mínimo y tener 60 años de edad en virtud de lo cual recibe una pensión mensual.

3.6.5. Beneficiario.

Es toda persona que por sus vínculos con el asegurado tiene derecho a prestaciones en los términos preceptuados por el reglamento. Dichas personas son: esposa o compañera de vida, hijos, madre des asegurado cuando ésta dependa económicamente de él.

IV. HIPOTESIS

Con la implantación de un plan de mejora de la calidad en la Sucursal Occidental del INSS se incrementará la eficacia de los servicios que se les brinda a los clientes, logrando con esto disminuir los tiempos de espera, elevar la calidad en la atención, mejorar la infraestructura de tal manera que se logre un mayor grado de satisfacción en los usuarios.

V. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Tipo de investigación:

El estudio que se realizó es descriptivo de acuerdo al alcance o nivel de la investigación, ya que en él se pretende especificar las propiedades características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades que son nuestros clientes. De acuerdo con la evolución del fenómeno a estudiar, la investigación es de corte transversal, porque se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

La investigación es no experimental, porque se realiza sin manipular deliberadamente las variables, lo que se hace es observar el fenómeno tal y como se da en un contexto natural, para después analizarlo. De acuerdo con la interferencia del investigador, el estudio es observacional ya que el investigador solo puede medir o describir el fenómeno estudiado y no se puede modificar a voluntad propia ningún factor que interviene en el proceso.

Por esta razón el fin del estudio es medir, evaluar o recolectar datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar y no se trata de construir una situación, sino de observar el escenario ya existente dado el entorno a estudiar. Por último se afirma que el estudio es de corte transversal porque se realizara en un solo período del mes de Julio a Noviembre 2006.

5.2. Población o muestra:

5.2.1. Población:

Esta constituida por los clientes que visitan la oficina de la Sucursal Occidental del INSS.

5.2.2. Alcance:

El sector occidental de la ciudad de Managua.

5.2.3. Elementos:

Ciudadanos del sector occidental de la ciudad de Managua.

5.2.4. Unidad de muestra:

Clientes: Comprende a las personas que visitan la Sucursal Occidental del INSS para realizar un trámite, el cual asciende a aproximadamente a 14,674 individuos mensualmente.

5.2.5. Tiempo:

Período comprendido de Julio a Noviembre, 2006.

5.2.6. Marco muestral:

Marco de muestra de clientes:

Personas que visitan las oficinas de la Sucursal Occidental del INSS.

5.3. Muestreo:

La técnica de muestreo a utilizar es probabilística, porque los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. Por consiguiente se puede medir el tamaño de error en las predicciones y se puede reducir al mínimo el error estándar, según Sampieri, Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill.

5.3.1. Tamaño de la muestra:

En la investigación, el tamaño de la muestra se va a estimar siguiendo el método de muestreo aleatorio simple.

Para obtener el tamaño de la muestra de clientes se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, la cual es la siguiente:

$$n = \frac{S^2}{E^2/Z^2 + S^2/N} =$$

Donde:

n= tamaño necesario de la muestra.

Z= margen de confiabilidad o número de unidades de desviación estándar en la distribución que producirá el nivel deseado de confianza. Confianza de 95% o una $\alpha=0.05$, Z= 1.96.

S= desviación estándar de la población.

E= error o diferencia máxima entre la media muestral y la media de la población que esta dispuesto a aceptar con el nivel de confianza que se ha definido.

N= tamaño de la población.

Se utilizo el margen de confiabilidad de 95% (corresponde a $Z=1.96$) con una desviación estándar $S=0.4$, un error de estimación $E=7\%$ y donde se conoce el tamaño de la población ($N=14,674$).

$$n = \frac{S^2}{E^2/Z^2 + S^2/N} = \frac{(0.4)^2}{(0.07)^2/(1.96)^2 + (0.4)^2/14,674} = \frac{0.16}{0.0049/3.84 + 0.16/14,674}$$

$$n = 124$$

Respuesta:

Con una densidad de 14,674 clientes que visitan la Sucursal Occidental del INSS, se necesita encuestar a 124 personas.

5.4. Técnicas de recopilación de información:

5.4.1. Fuentes de recopilación de información:

5.4.1.1. Fuentes secundarias:

Documentación sobre seguridad social en Nicaragua.
Manuales de organización y procedimientos del INSS,
Otra documentación existente en la Sucursal Occidental del INSS.

5.4.1.2. Fuentes primarias:

Gerente de la Sucursal Occidental del INSS.
Jefes de Departamento de la Sucursal Occidental de INSS.
Jefe de Unidades de la Sucursal Occidental del INSS.
Personal operativo de la Sucursal Occidental del INSS.

Clientes de la Sucursal de la Sucursal Occidental del INSS.

5.5. Selección de instrumentos de recopilación de información:

5.5.1. Encuestas: Se aplicaron encuestas a los clientes que visitan la Sucursal Occidental del INSS, para determinar como perciben ellos la atención al cliente brindada por la institución. También se aplicaron encuestas al personal operativo de la sucursal para saber cuales son sus percepciones sobre el perfil de su cargo y para saber también si cuentan con las herramientas necesarias para desarrollar su labor. (Ver en anexo 1 y 2).

5.5.2. Entrevistas abiertas: Se realizaron entrevistas con preguntas abiertas al gerente, jefes de departamentos, jefes de unidades de la Sucursal Occidental del INNS. (Ver anexos 3).

5.6. Técnicas de procesamiento y análisis de información:

5.6.1. Técnicas estadísticas:

Se utilizo el programa SPSS, para el procesamiento de resultados obtenidos en las encuestas, logrando tener un diagnostico mas profundo y del cual se pueda obtener información mas exacta del problemas que queremos estudiar.

5.6.2. Técnicas de carácter técnico:

Se realizo un análisis técnico en la Sucursal Occidental del INNS, para así poder desarrollar una propuesta de un plan de mejora para la misma.

5.7. Operacionalización de las variables:

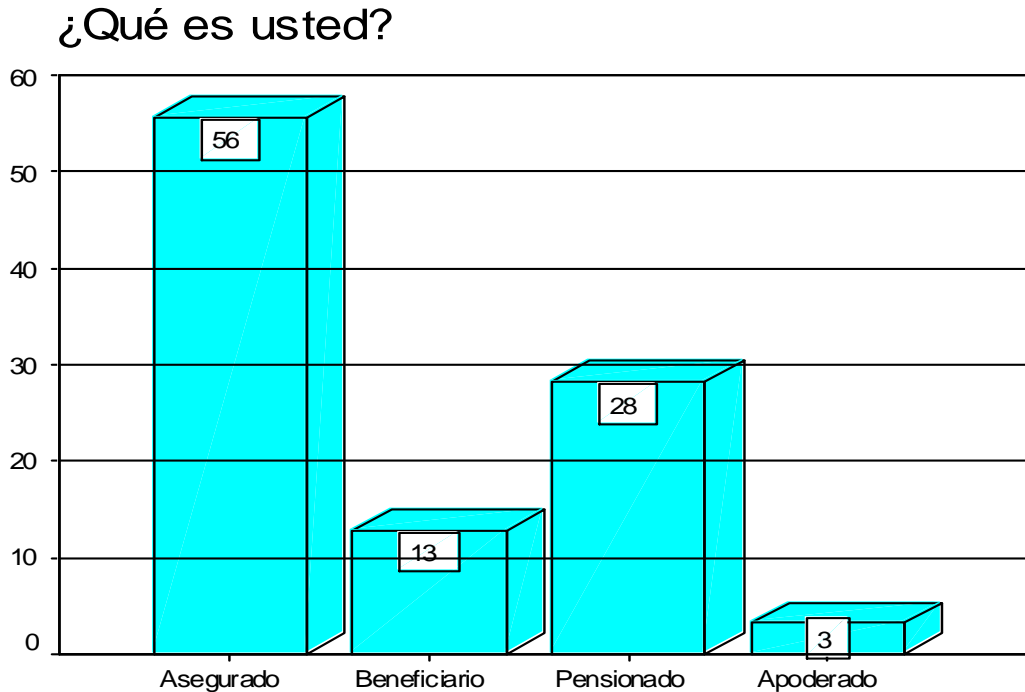
Identificación de variables	Independiente	Dependiente
Plan de mejora	x	
Satisfacción al Cliente		x

Operacionalización de variables continúa en anexo 4.

VI. RESULTADOS.

6.1. Resultados de encuestas realizadas a los clientes.

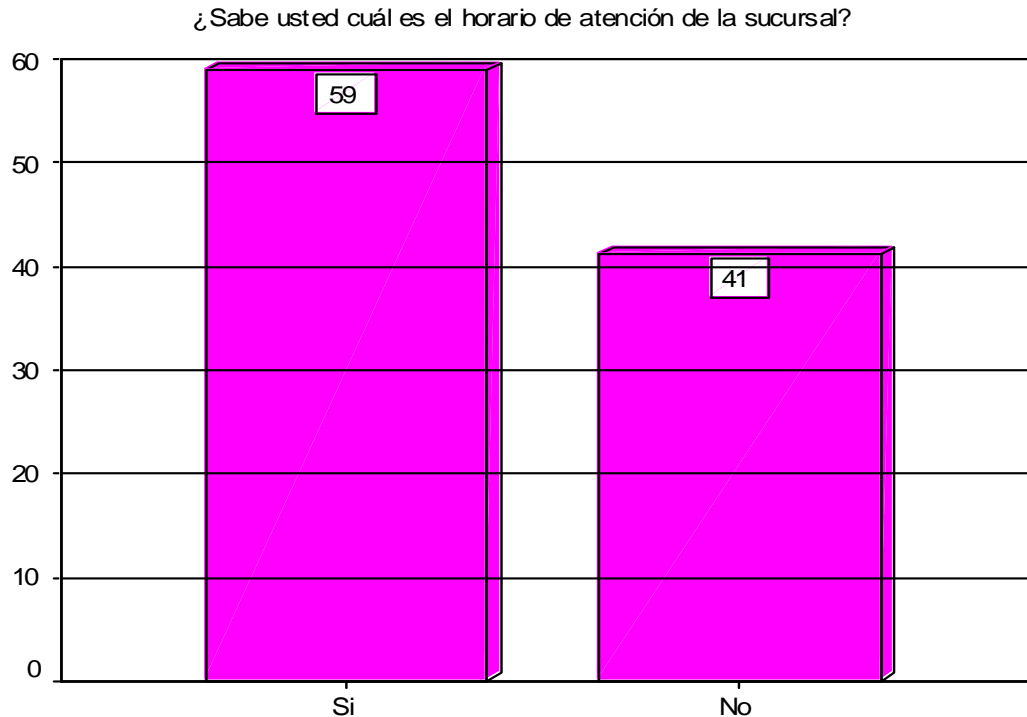
Pregunta 1.



¿Qué es usted?

En este gráfico se puede apreciar que de las 124 personas encuestadas 69 personas son Asegurados representando el 56% de los encuestados, seguido de 35 personas que son Pensionados este dato representa el 28%, luego están 16 personas que son Beneficiarios que representan el 13% y por ultimo están 4 personas que son Apoderados que representan el 3% de los encuestados.

Pregunta 2.

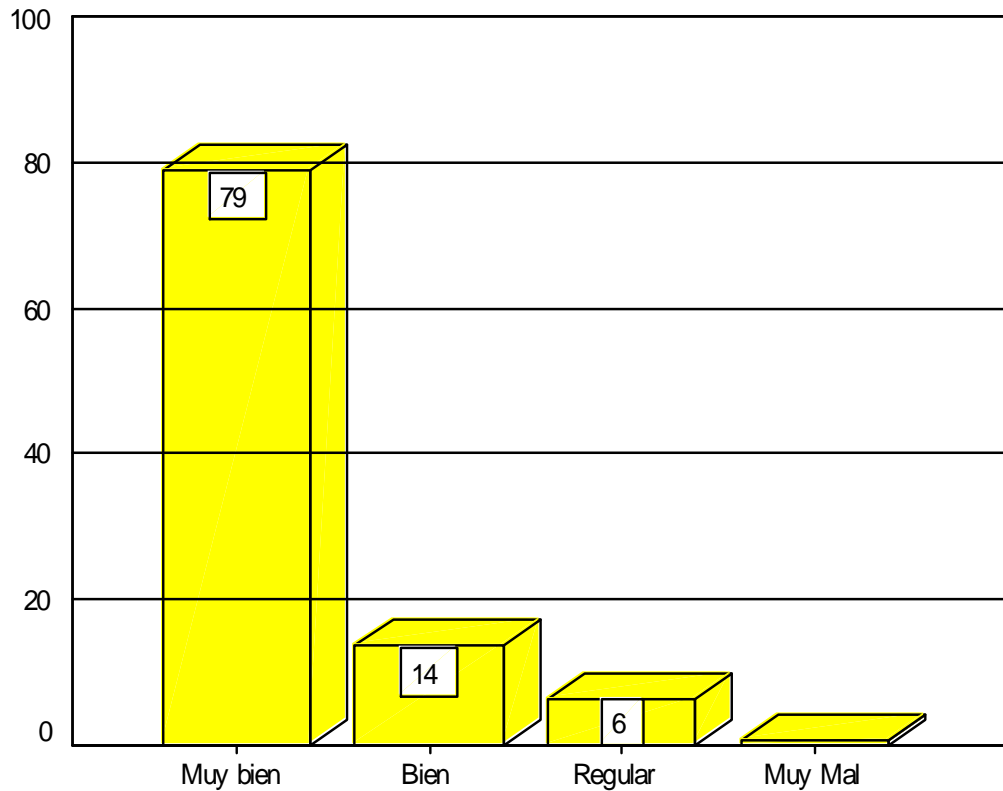


¿Sabe usted cuál es el horario de atención de la sucursal?

De las 124 personas encuestadas 73 si conocen el horario de atención de la sucursal esto equivale al 59% y 51 personas no conocen el horario de atención de la sucursal representando el 41% de los encuestados.

Pregunta 3.

¿Cómo fue atendido en recepción?

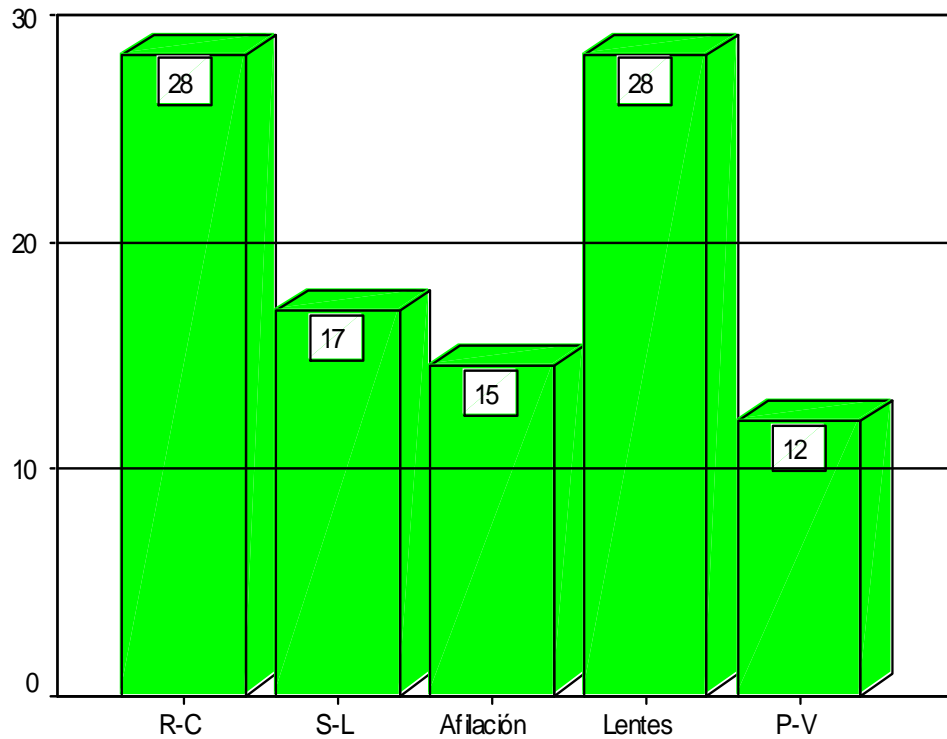


¿Cómo fue atendido en recepción?

En este grafico se puede apreciar que de las 124 personas encuestadas 98 manifestaron que los atendieron Muy Bien en recepción representando el 79% de los encuestados, seguido de 17 personas que fueron atendidos Bien esto equivale al 14%, luego están 8 personas que fueron atendidas Regular representando el 6% y por ultimo esta 1 persona que afirma que fue atendida Muy Mal en recepción representando el 1% de los encuestados.

Pregunta 4.

¿Qué trámite vino a realizar?



¿Qué trámite vino a realizar?

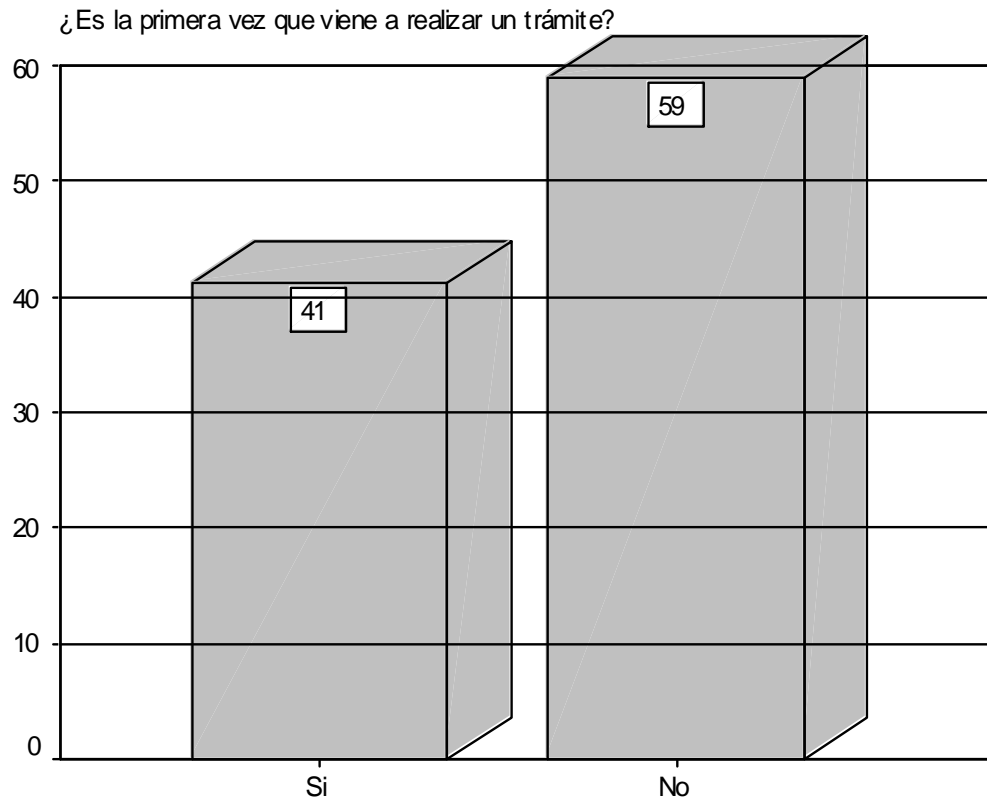
En este grafico demuestra que de las 124 personas encuestadas 35 llegaron a realizar el trámite de Renovación de carne representando el 28%, seguido de otras 35 personas que llegaron a realizar el trámite de Lentes representando 28% de los encuestados, luego están 21 personas que llegaron a realizar el trámite de Subsidio por Lactancia esto equivale al 17%, también están 16 personas que llegaron a realizar el trámite de Afiliación representando el 15% y por ultimo están 15 personas que llegaron a realizar el trámite de Pensión por vejez que representan el 12% de los encuestados.

RC: Renovación de carne.

SL: Subsidio por lactancia.

PV: Pensión por vejez.

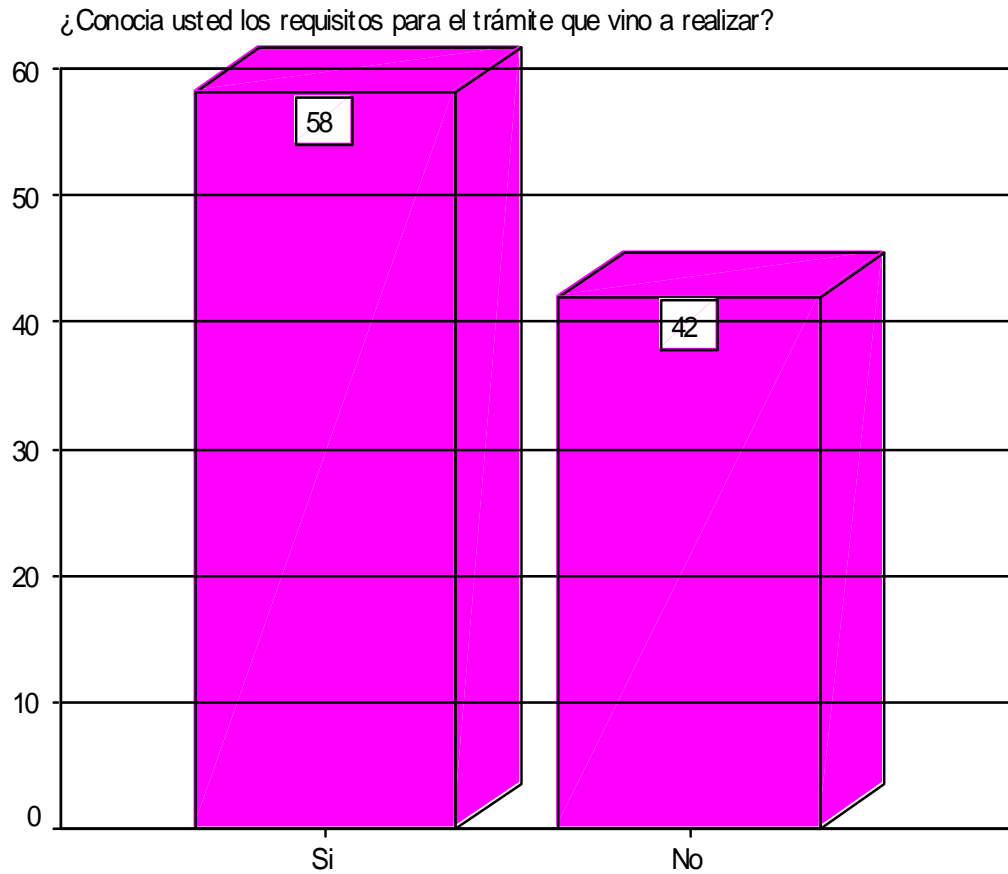
Pregunta 5.



¿Es la primera vez que viene a realizar un trámite?

En este gráfico se puede apreciar que de las 124 personas encuestadas 73 No es la primera vez que llegan a realizar un trámite esto equivale al 59% y 51 personas afirman que Si es la primera vez que realizaron un trámite representando el 41% de los encuestados.

Pregunta 6.

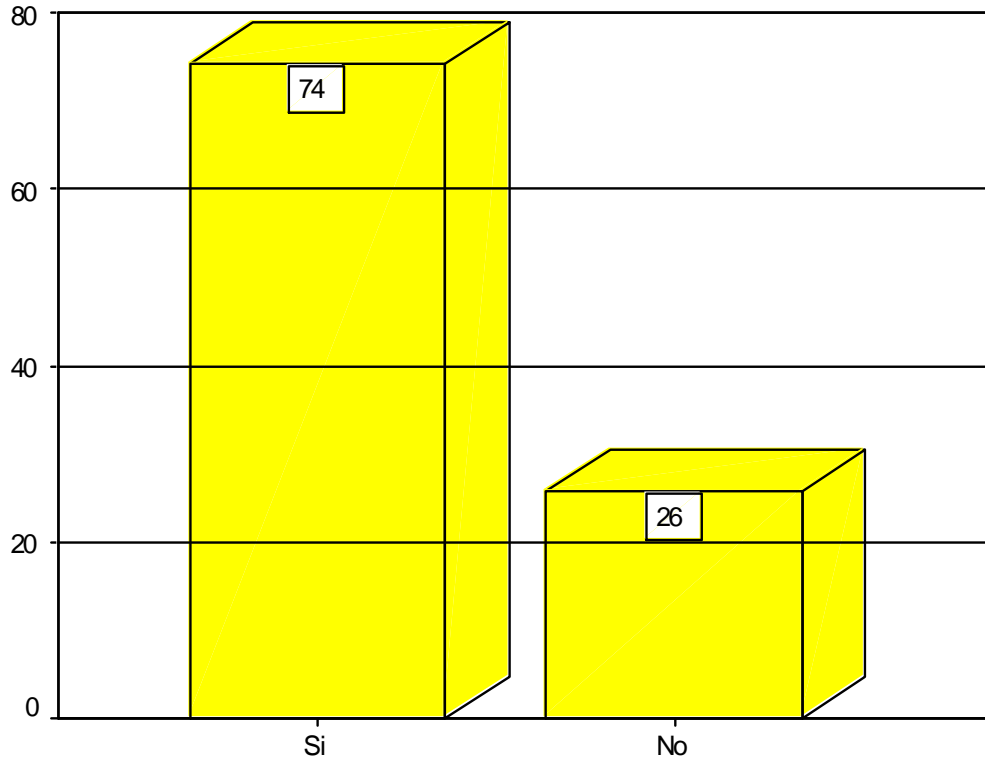


¿Conocía usted los requisitos para el trámite que vino a realizar?

De las 124 personas encuestadas 72 Si conocían los requisitos del trámite que llegaron a realizar representando el 58% y 52 personas No conocían los requisitos del trámite que realizaron, este dato equivale al 42% de los encuestados.

Pregunta 7.

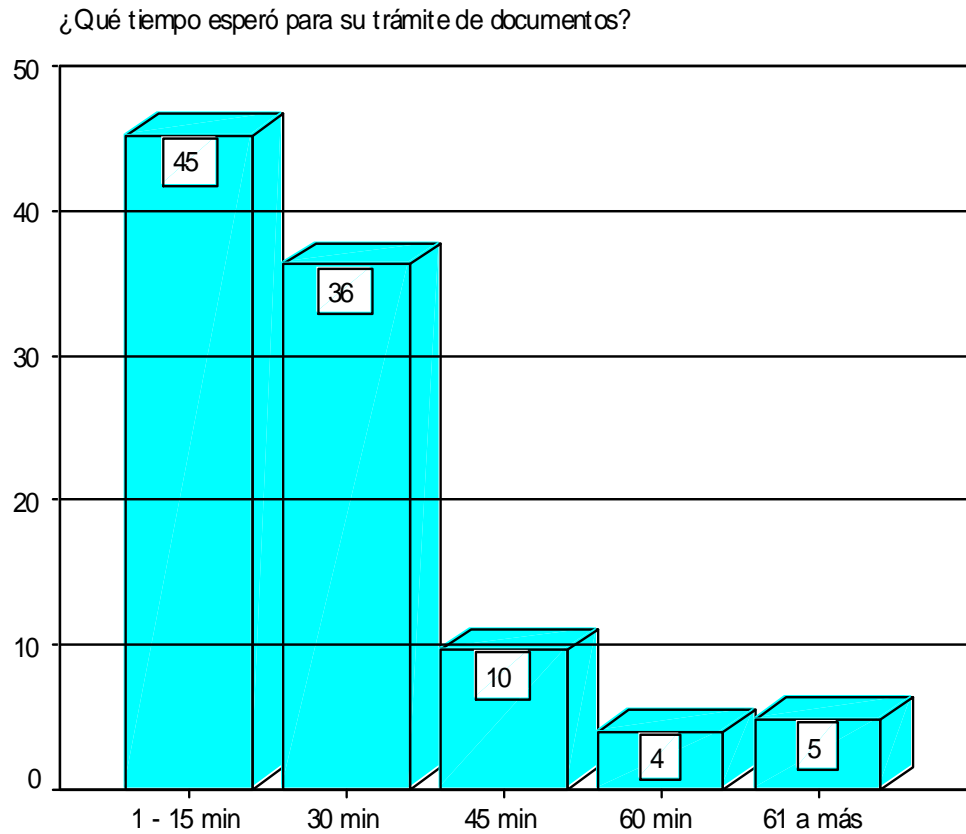
¿Le indicaron o aclararon los requisitos de este trámite?



¿Le indicaron o aclararon los requisitos de este trámite?

En este gráfico se observa que de las 124 personas encuestadas 92 personas afirman que Si se le indicaron o aclararon los requisitos del trámite que realizó representando el 74% de los encuestados y 32 personas aseguran No se les indicó o aclaró los requisitos del trámite que hizo, representando el 26% de los encuestados.

Pregunta 8.

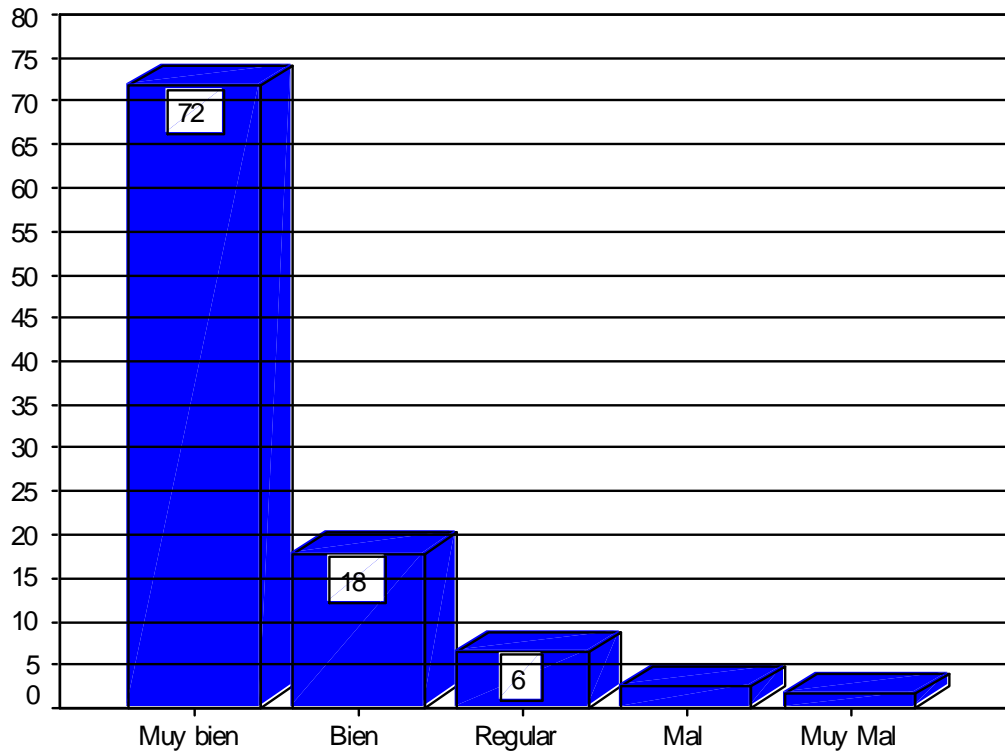


¿Qué tiempo esperó para su trámite de documentos?

Según la encuesta de 124 personas 56 esperaron de 1- 15 minutos por su trámite de documentos este dato equivale al 45%, seguido de 36 personas que esperaron 30 minutos por su trámite representando el 36%, luego están 10 personas que esperaron 45 minutos por su trámite representando el 10%, también se encuentran 4 personas que esperaron mas de 60 minutos representando el 5% y por ultimo están 5 personas que esperaron 60 minutos, lo que esto representa el 4% de los encuestados.

Pregunta 9.

La Persona que atendió su trámite, ¿Cómo lo atendió?

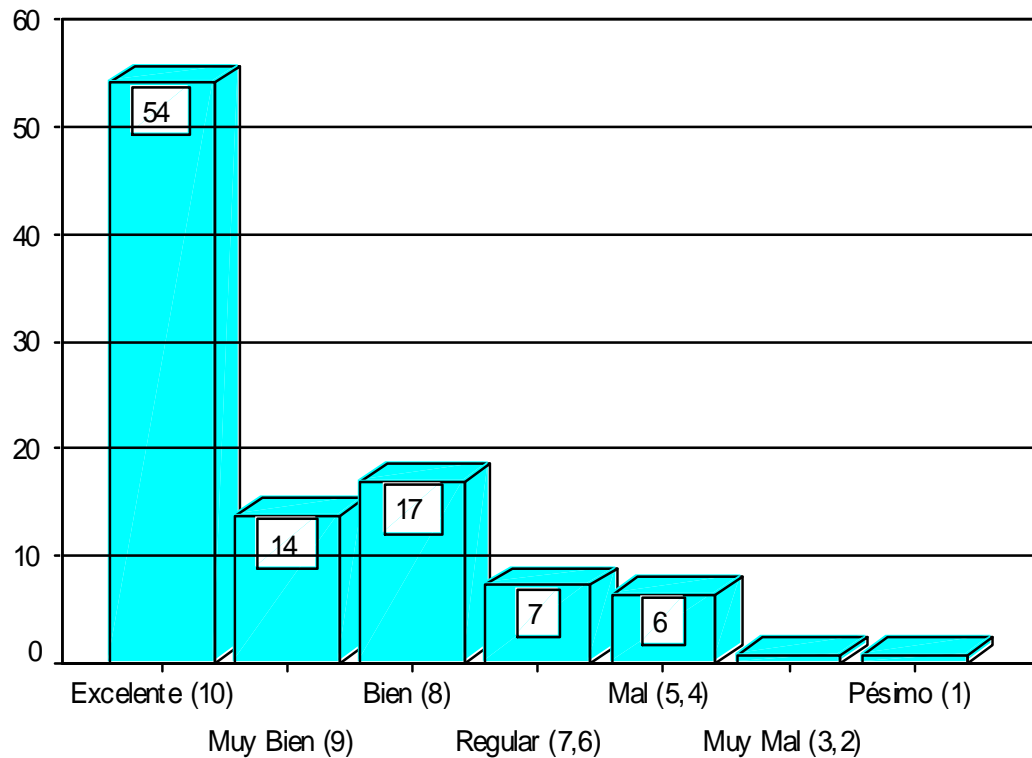


La Persona que atendio su trámite, ¿Cómo lo atendió?

En este grafico se puede apreciar que de las 124 personas encuestadas 89 personas afirman que la persona que los atendió los hizo Muy bien representando el 72%, seguido de 22 personas que afirman que la persona que los atendió lo hizo Bien esto equivale al 18%, luego están 8 personas que aseguran que quien los atendió los realizo Regular representando el 6%, también están 3 personas que afirman que quien los atendió lo hizo Mal representando el 2% y por ultimo están 2 personas que afirman que la persona que los atendió lo realizo Muy mal esto representa el 2% de los encuestados.

Pregunta 10.

De la escala del 1 al 10 en general, ¿Cuál es su evaluación de la atención?

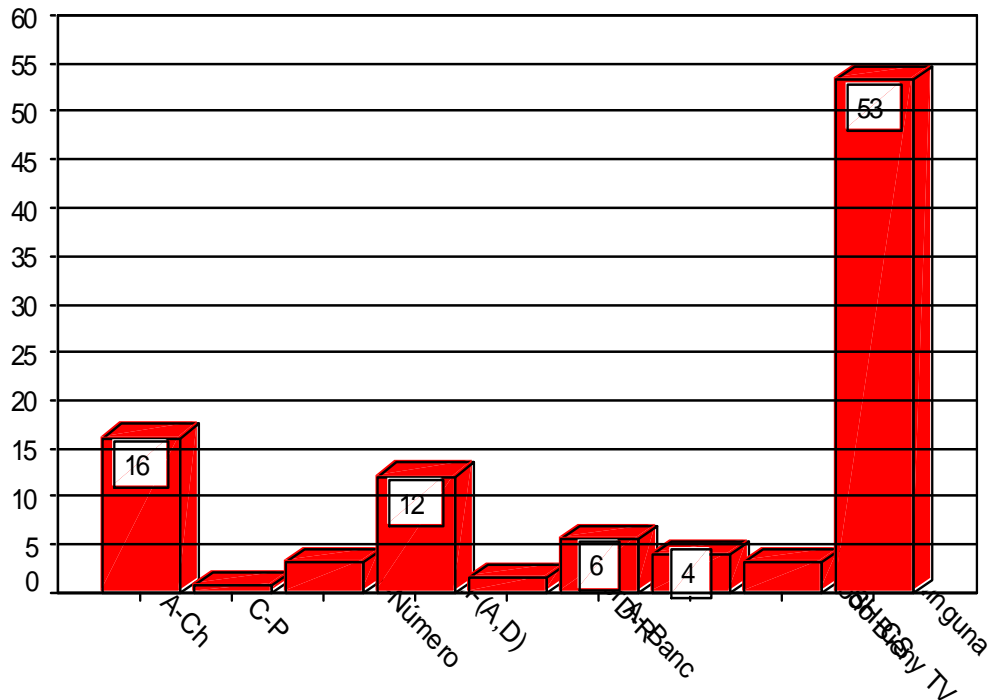


De la escala del 1 al 10 en general, ¿Cuál es su evaluación de la atenci

De las 124 personas encuestadas 67 valoran la atención brindada en general como Excelente, representando el 54% de los encuestados, seguido 21 personas que afirman que la atención que se les brindó fue Bien representando 17%, luego están 17 personas valoran la atención que se les brindó como Muy bien esto representa el 14%, también están 9 personas que valoran la atención brindada en general como Regular representando el 7% y están 8 personas que afirman que la atención que se les brindó fue Mal esto representa el 6%, por último está 1 persona que alega que la atención que se le brindo fue Muy mal representando el 1% y otra que afirma que se le atendió Pésimo representando el 1% de los encuestados.

Pregunta 11.

Sugerencias que nos puede dar para mejorar la atención en la sucursal:



Sugerencias que nos puede dar para mejorar la atención en la sucursal:

En este gráfico se puede apreciar que de las 124 personas encuestadas 66 personas no dan Ninguna sugerencia, seguido de 20 personas que sugieren que se deben Agilizar la entrega de cheques representando el 16%, luego están 15 personas que sugieren que se debe Mejorar la atención a ancianos y discapacitados representando el 12%, además están 7 personas que sugieren que se deben Definir requisitos de los tramites en broshure como también los derechos y beneficios de los usuarios esto representa el 6%, 5 personas sugieren que se debe Poner café, asear los servicios higiénicos y colocar mas sillas y T.V. representando el 4%, por ultimo están 4 personas que afirman que Todo esta bien representado el 3% y otras 4 personas que sugieren que se debe Llevar orden de números representando el 3% y 2 personas que sugieren que se debe Mejorar la atención en el banco representando el 2% de los encuestados y hay que enfatizar que hay 1 persona que sugiere que se debe Capacitar al personal de recepción para que verifique si los requisitos de un trámite van completos este dato representa el 1% de los encuestados.

A-Ch: Agilizar cheques.

CP: Capacitar al personal de recepción para que verifique si los requisitos de un trámite van completos.

O- Número: Llevar orden de números.

M (A-D): Mejor atención a ancianos y discapacitados.

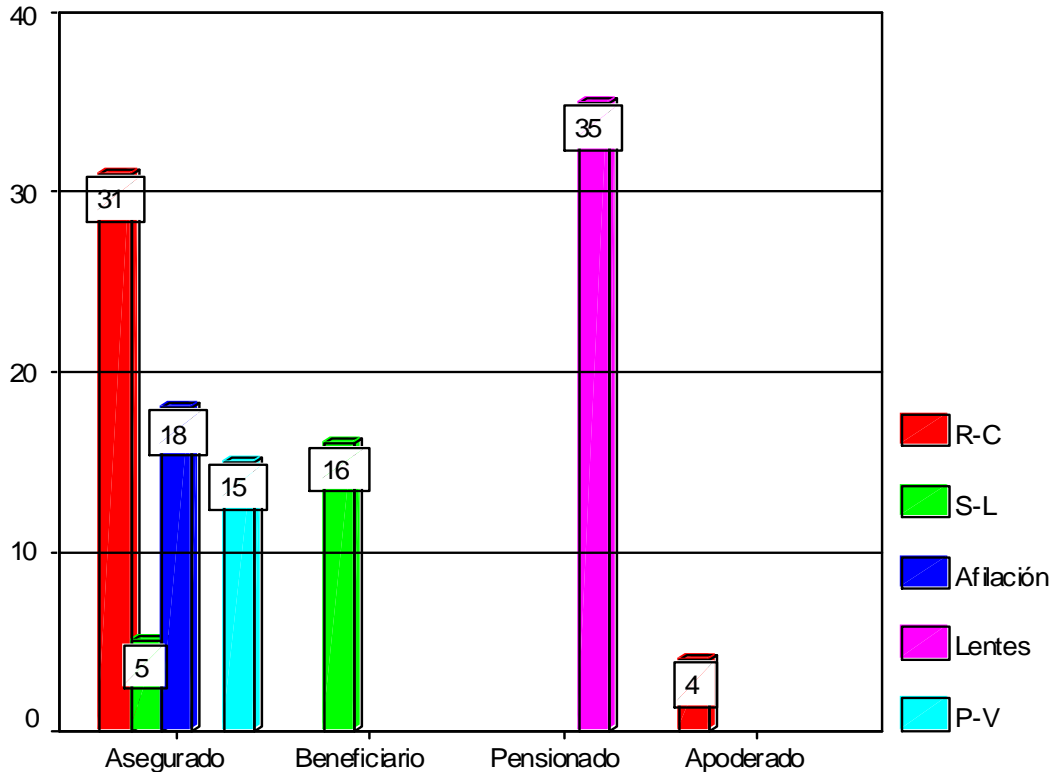
Mejor A- Banc: Mejor atención en la banco.

DR: Definir requisitos de los trámites en brochure, como también los derechos y beneficios de los usuarios

P-C-A-SH-CS y TV: Poner café, asear los servicios higiénicos y colocar más sillas y T.V

6.1.1. Cruces de variables de encuestas a los clientes:

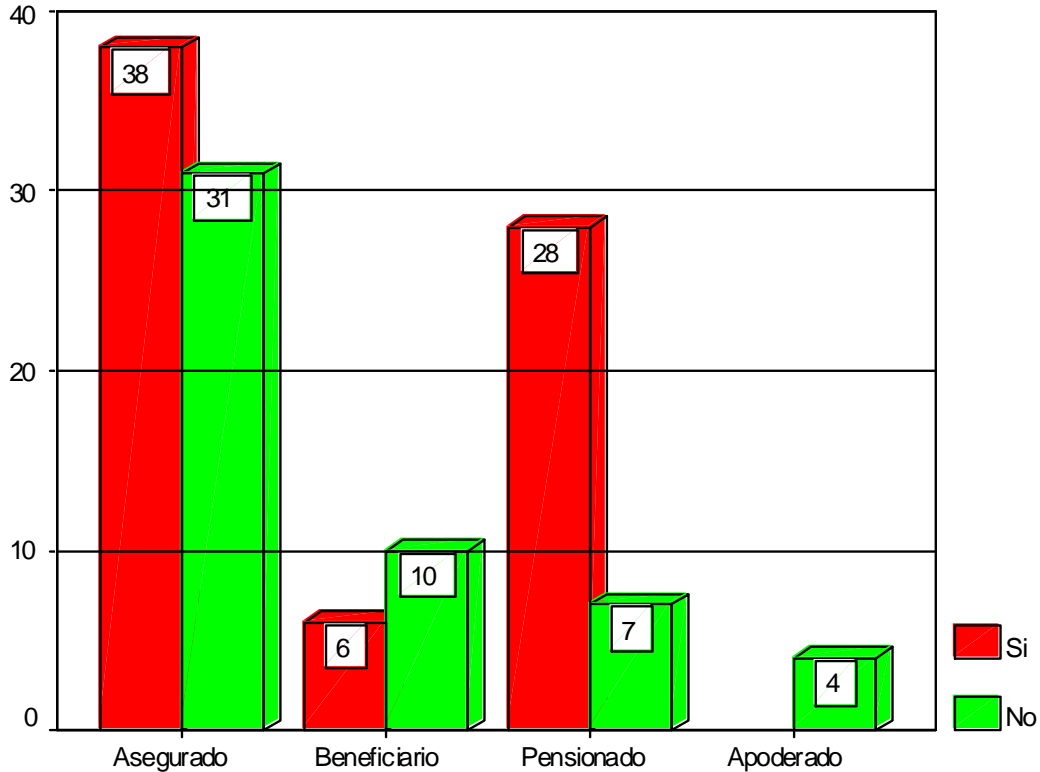
Cruce de variable No.1 ¿Qué es usted?¿Qué tramite vino a realizar?



¿Qué es usted?

En este grafico se puede apreciar que de los Asegurados 31 (25%) llegan hacer el trámite de Renovación de carne, 18 (15%) llegan a realizar el trámite de afiliación, 15 (12%) llegan a realizar el trámite de Pensión por vejez, 5 (4%) llegan a realizar el Subsidio por lactancia; seguido de los Pensionados de los cuales los 35 (28%) llegaron a realizar el trámite de Lentes; luego están los Beneficiarios de los cuales 16 (13%) llegaron a realizar el trámite de Subsidio por lactancia; por último están los Apoderados de los cuales 4 (3%) llegaron a realizar el trámite de Renovación de carné, estos datos representa el 100% de los encuestados.

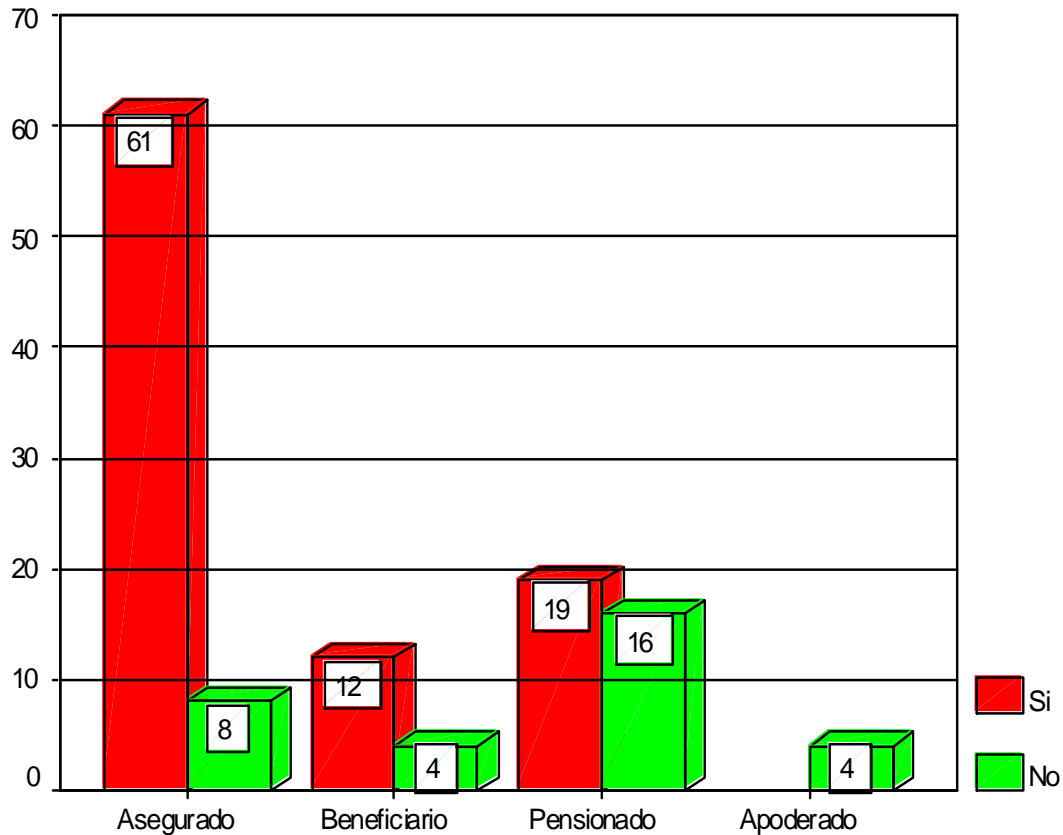
Cruce de variable No.2 ¿Qué es usted? ¿Conocía usted los requisitos para el trámite que vino a realizar?



¿Qué es usted?

Del total los Asegurados 38 (31%) Si conocían los requisitos del trámite que llegaron a realizar y 31 (25%) No los conocían; seguido de los Pensionados de los cuales 28 (23%) Si conocían los requisitos del trámite que llegaron a realizar y 7 (5%) No conocían; luego están Beneficiarios de los cuales 10 (8%) Si conocían los requisitos del trámite que llegaron a realizar y 6 (5%) No conocían; por ultimo están los Apoderados de los cuales los 4 (3%) No conocían los requisitos del trámite que llegaron a realizar, estos datos representan el 100% de los encuestados.

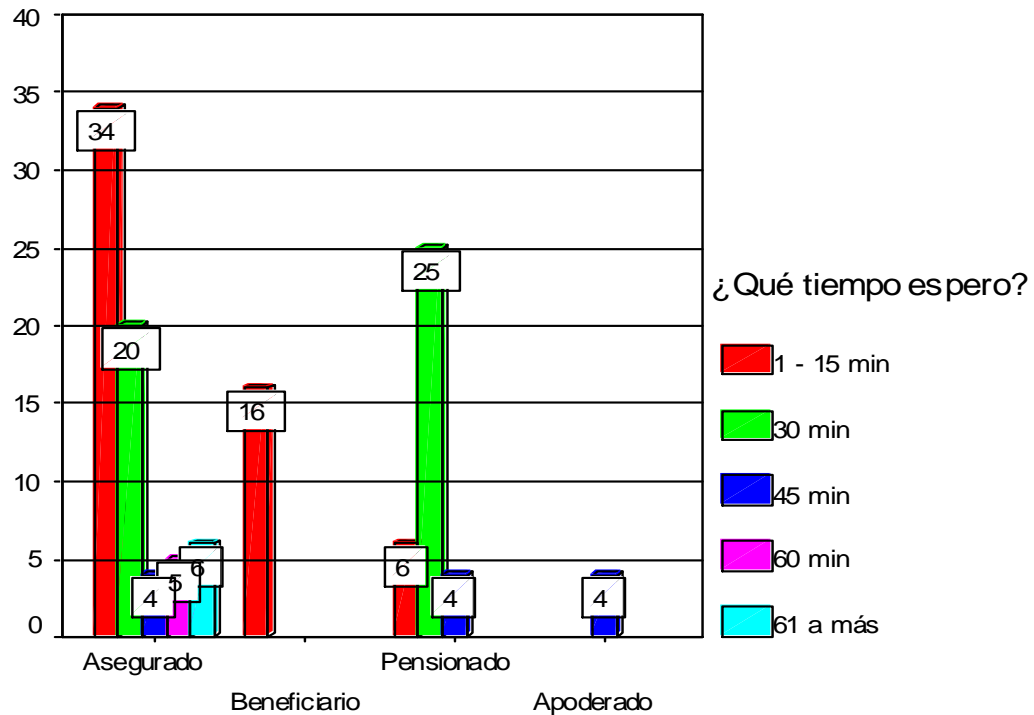
Cruce de variable No.3 ¿Qué es usted? ¿Le indicaron o aclararon los requisitos de este tramite?



¿Qué es usted?

En este grafico se puede observar que de los Asegurados 61 (49%) Si les indicaron los requisitos del trámite y 8 (7%) No les indicaron; seguido de los Pensionados de los cuales 19 (15%) Si les indicaron los requisitos del trámite y 16 (13%) No les indicaron; luego esto están Beneficiarios de los cuales 12 (10%) Si les indicaron los requisitos del trámite y 4 (3%) No les indicaron; por último están los Apoderados de los cuales 4 (3%) No les indicaron los requisitos del trámite, estos datos representan el 100% de los encuestados.

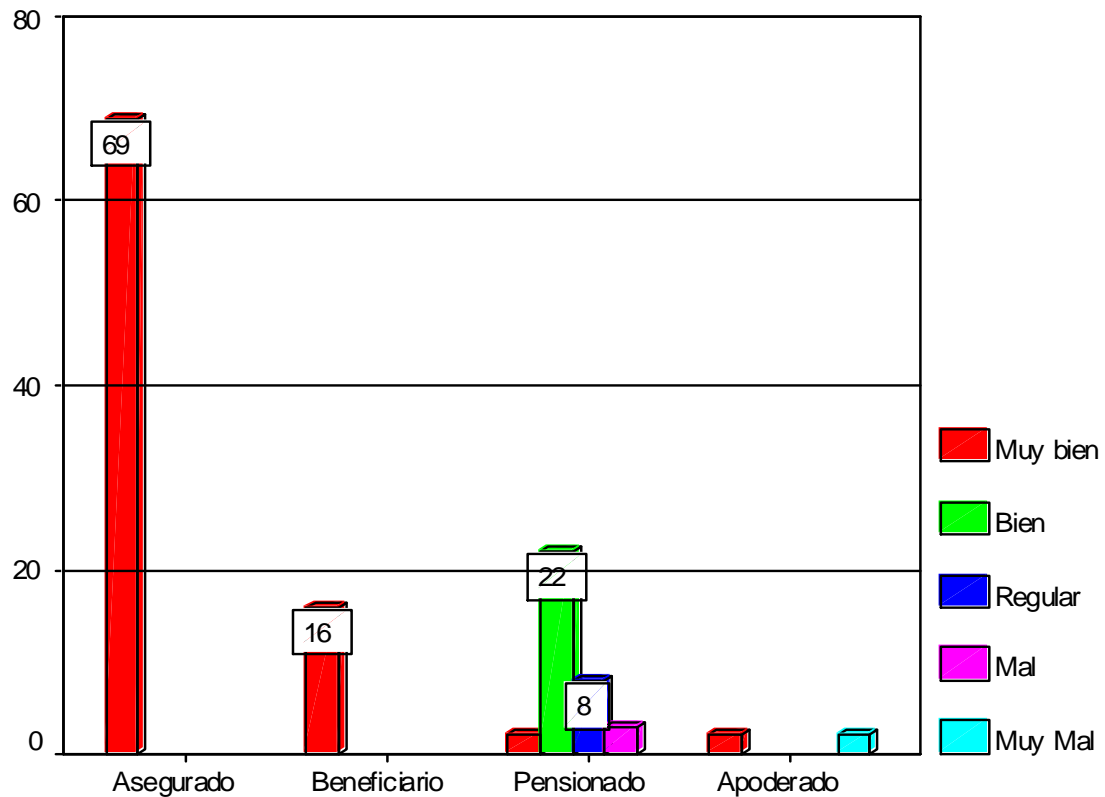
Cruce de variable No. 4 ¿Qué es usted? ¿Qué tiempo espero para su trámite de documentos?



¿Qué es usted?

Este gráfico demuestra que de los Asegurados 34 (28%) esperaron 1- 15 minutos por su trámite de documentos, 20 (16%) esperaron 30 minutos, 6 (5%) esperaron 61 minutos a más, 5 (4%) esperaron 60 minutos y 4 (3%) esperaron 45 minutos; seguido de los Pensionados de los cuales 25 (20%) esperaron 30 minutos por su trámite de documentos, 6 (5%) esperaron 1- 15 minutos y 4 (3%) esperaron 45 minutos; luego esto están los Beneficiarios de los cuales 16 (13%) esperaron de 1- 15 minutos por su trámite de documentos; por último están los Apoderados de los cuales 4 (3%) esperaron 45 minutos por su trámite de documentos, estos datos representan el 100% de los encuestados.

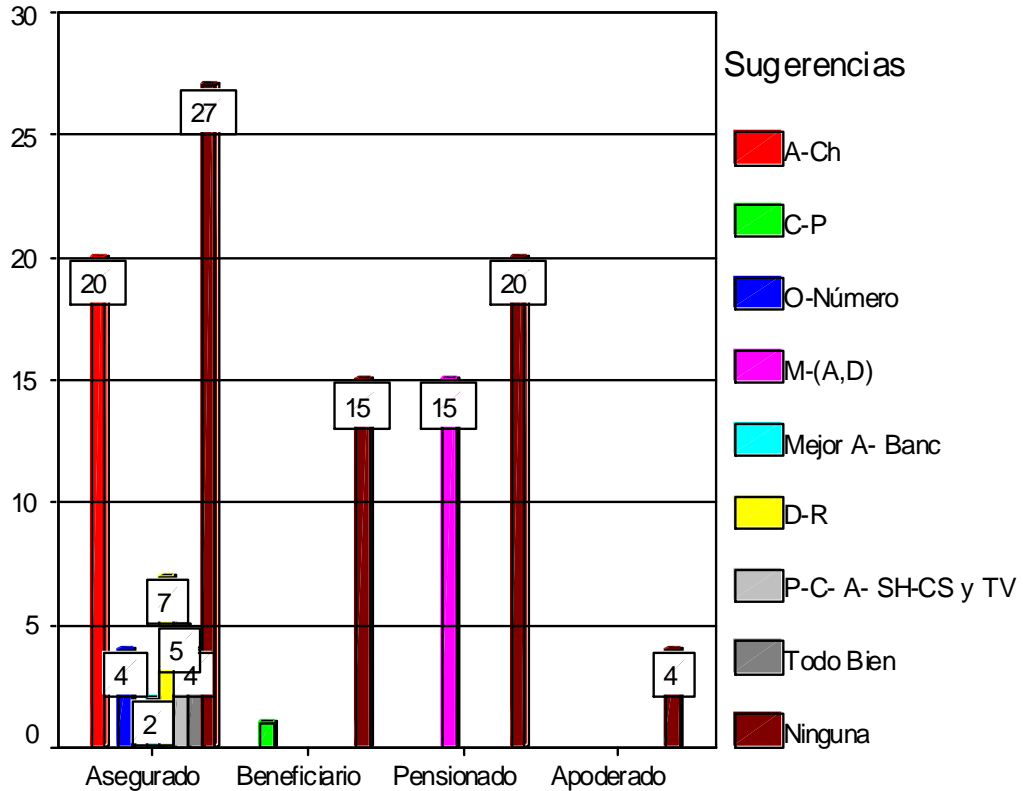
Cruce de variable No.5 ¿Qué es usted? ¿La persona que atendió su trámite como lo atendió?



¿Qué es usted?

En este gráfico se puede apreciar que los Asegurados de los cuales 69 (55%) dijeron que la persona que los atendió lo realizó Muy Bien; seguido de los Pensionados de los cuales 22 (18%) dijeron que la persona que los atendió lo realizó Bien, 8 (6%) dijeron que fue Regular, 3 (2%) dijeron que fue Mal y 2 (2%) dijeron que fue Muy Bien; luego esto están Beneficiarios de los cuales 16 (13%) dijeron que la persona que los atendió lo realizó Muy bien; por último están los Apoderados de los cuales 2 (2%) dijeron que la persona que los atendió lo realizó Muy mal y 2 (2%) dijeron que fue Muy bien, estos datos representan el 100% de los encuestados.

Cruce de variable No.6 ¿Qué es usted? ¿Sugerencias que nos puede dar para mejorar la atención en la sucursal?



¿Qué es usted?

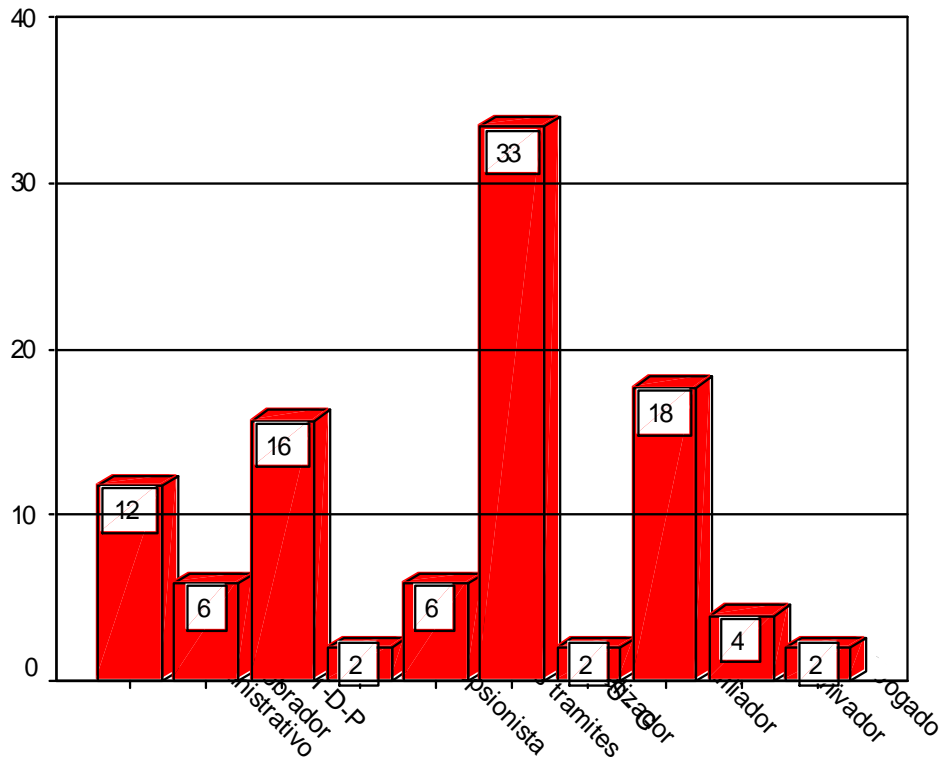
Del total de asegurados encuestados 27 (25%) no tienen Ninguna sugerencia, 20 (16%) sugieren que se mejore la Agilización en la entrega de cheques, 7 (6%) sugieren que se Definan los requisitos de los tramites en broshure, como también los derechos y beneficios de los usuarios, 5 (4%) sugieren que se Ponga café, asear los servicios higiénicos y colocar mas sillas y T.V. , 4 (3%) sugieren que se Lleve orden de números, 4 (3%) que dicen que Todo esta bien y 2 (2%) que sugieren que se Mejore la atención en el banco; seguido de los Pensionados de los 20 (16%) no dan Ninguna sugerencia y 15 (12%) sugieren que se debe Mejorar la atención a ancianos y discapacitados; luego esto están Beneficiarios de los cuales 15 (12%) no dan Ninguna Sugerencia y 1 (1%) que sugiere que se Capacite al personal de recepción para que verifique si los requisitos de un trámite van completos; por último están los Apoderados de los cuales 4 (3%) no dan Ninguna Sugerencia, estos datos representan el 100% de los encuestados.

6.2. Resultados de las encuestas realizadas a personal operativo:

Se encuestaron a 51 personas que son todo el personal operativo de la Sucursal Occidental del INSS, siendo los resultados los siguientes:

Pregunta 1.

¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?



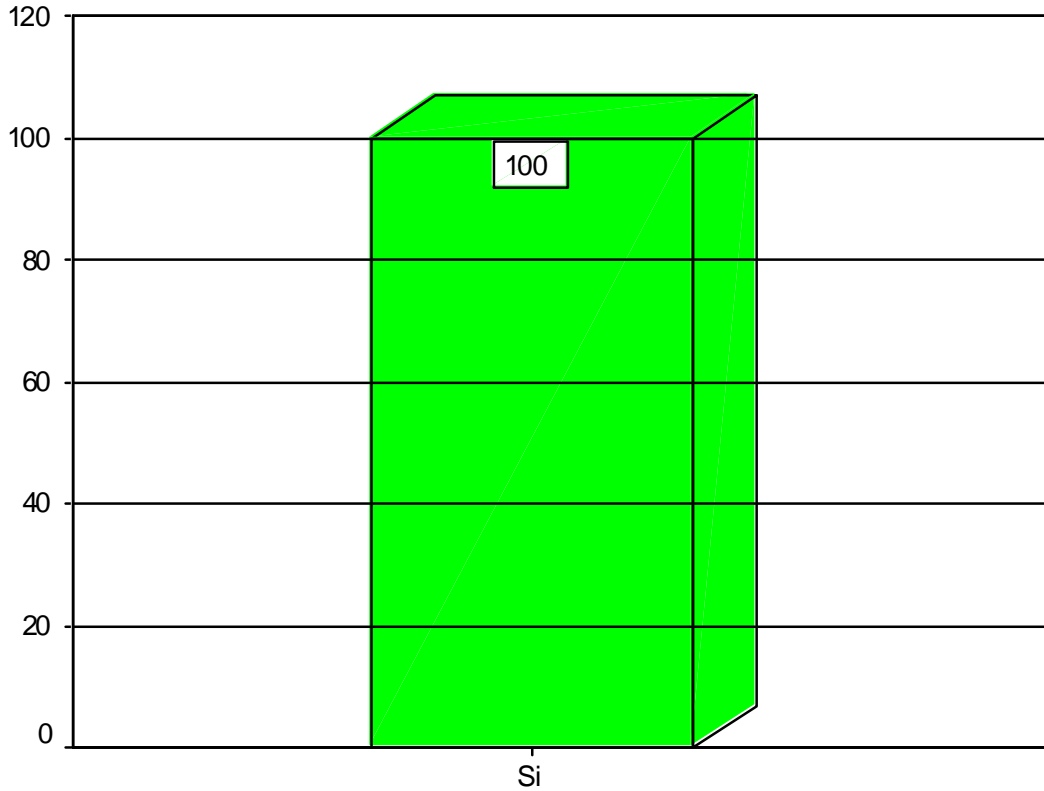
De las 51 personas encuestadas 17 son Fiscalizadores representando el 33%, seguido de 9 personas que son Afiliadores que representan 18%, luego están 8 personas que son Tramitadores de pensiones que representan el 16%, además están 6 personas que son de cargos administrativos que representan 12%, también están 3 cobradores y 3 personas que realizan otros tipos de trámites donde cada uno de estos perfiles de cargos representan el 6%, por último están 2 personas que son Archivadores que representan el 4% y hay 1 persona que es Abogado, 1 persona que es Secretaria gerencial y 1 persona que es Recepcionista en donde cada uno de estos perfiles representa el 2% de los encuestados.

TDP: Tramitador de pensiones.

SG: Secretaria general.

Pregunta 2.

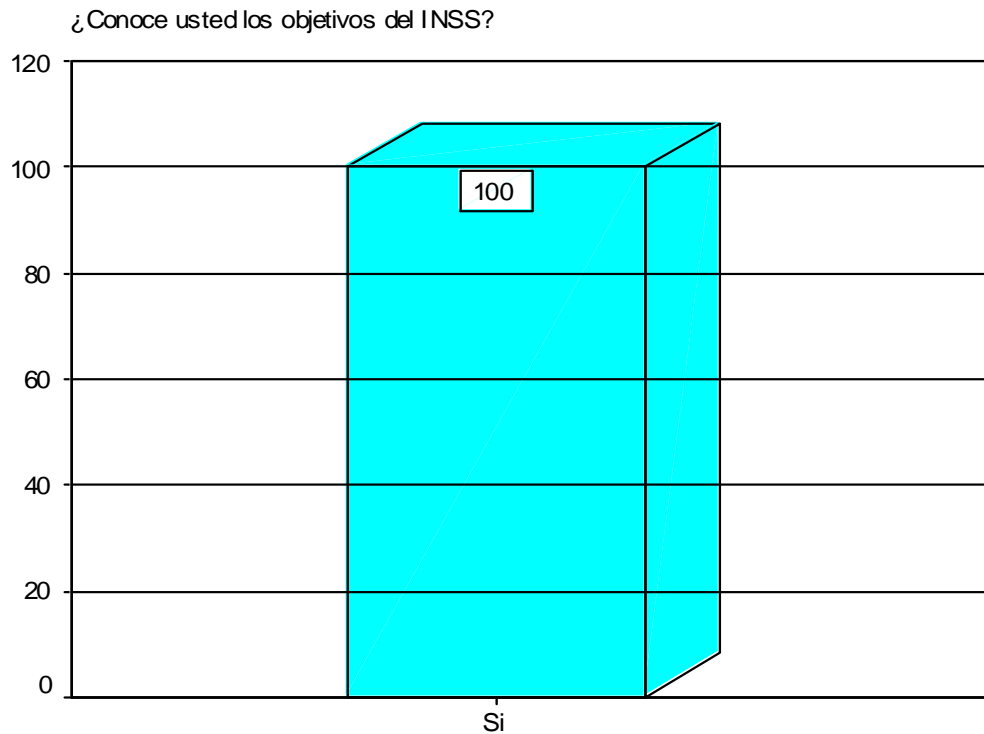
¿Conoce usted la visión y la misión del INSS?



¿Conoce usted la visión y la misión del INSS?

Según estos datos 51 personas encuestadas las cuales conforman el total del personal operativo de la Sucursal Occidental todas conocen la visión y misión del INSS esto representa el 100% de los encuestados.

Pregunta 3.

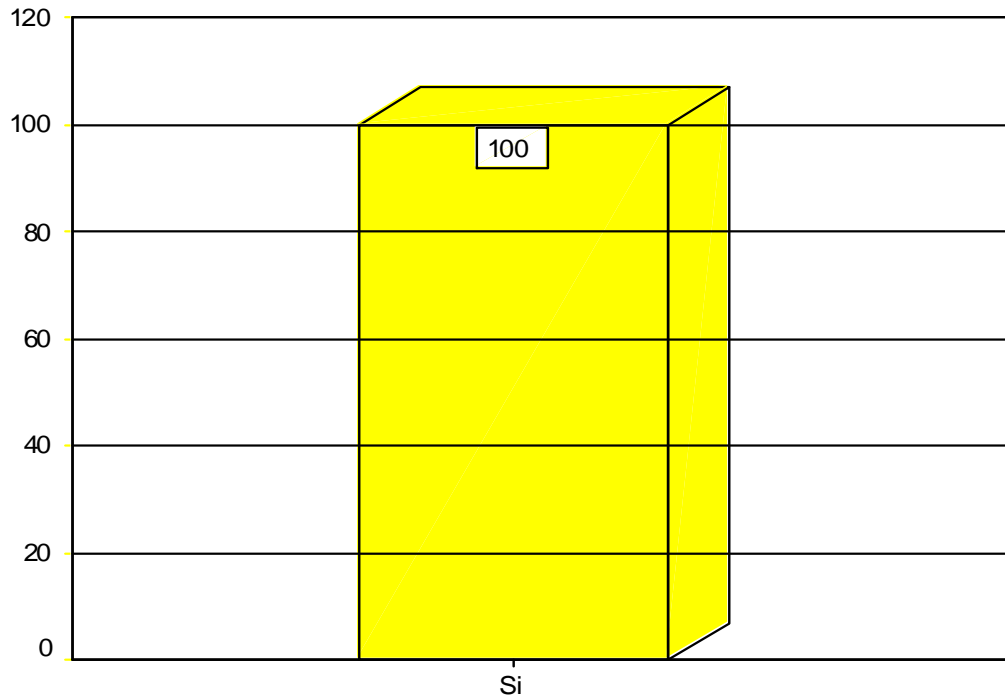


¿Conoce usted los objetivos del INSS?

Según este gráfico se puede apreciar que de las 51 personas encuestadas las cuales conforman el personal operativo de la Sucursal Occidental todas conocen los objetivos del INSS esto equivale al 100% de los encuestados.

Pregunta 4.

¿Conoce usted las políticas del INSS?

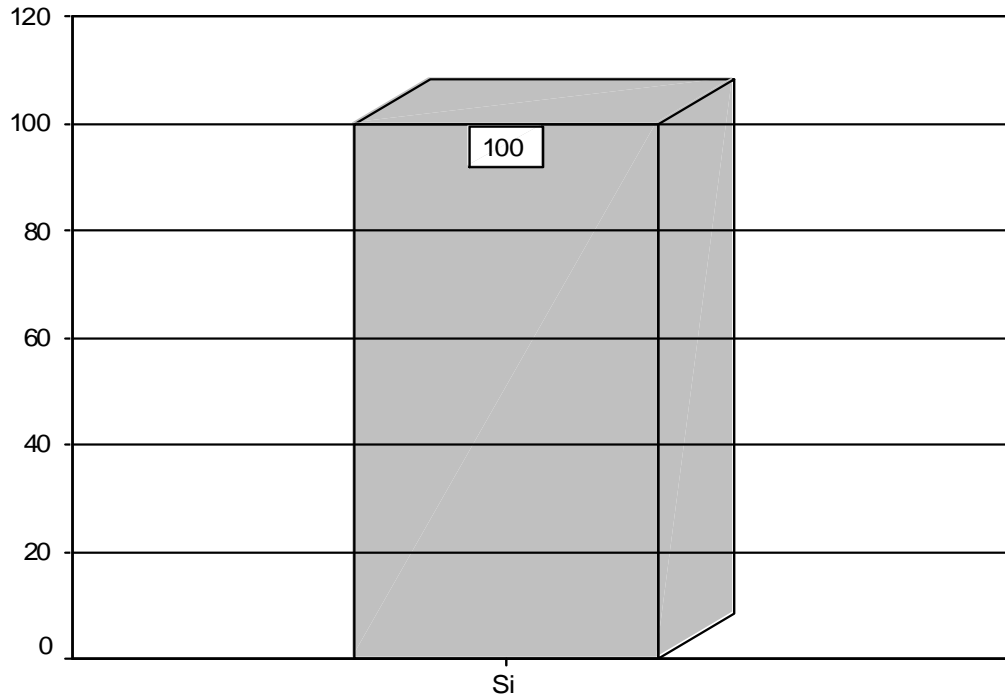


¿Conoce usted las políticas del INSS?

En este gráfico se puede apreciar que de las de las 51 personas encuestadas las cuales conforman el personal operativo de la Sucursal Occidental todas conocen las políticas del INNS representando el 100% de los encuestados.

Pregunta 5.

¿Conoce usted las funciones de su cargo?



¿Conoce usted las funciones de su cargo?

De acuerdo a este gráfico de las de las 51 personas encuestadas, las cuales conforman el personal operativo de la Sucursal Occidental todas conocen las funciones de su cargo representando el 100% de los encuestados.

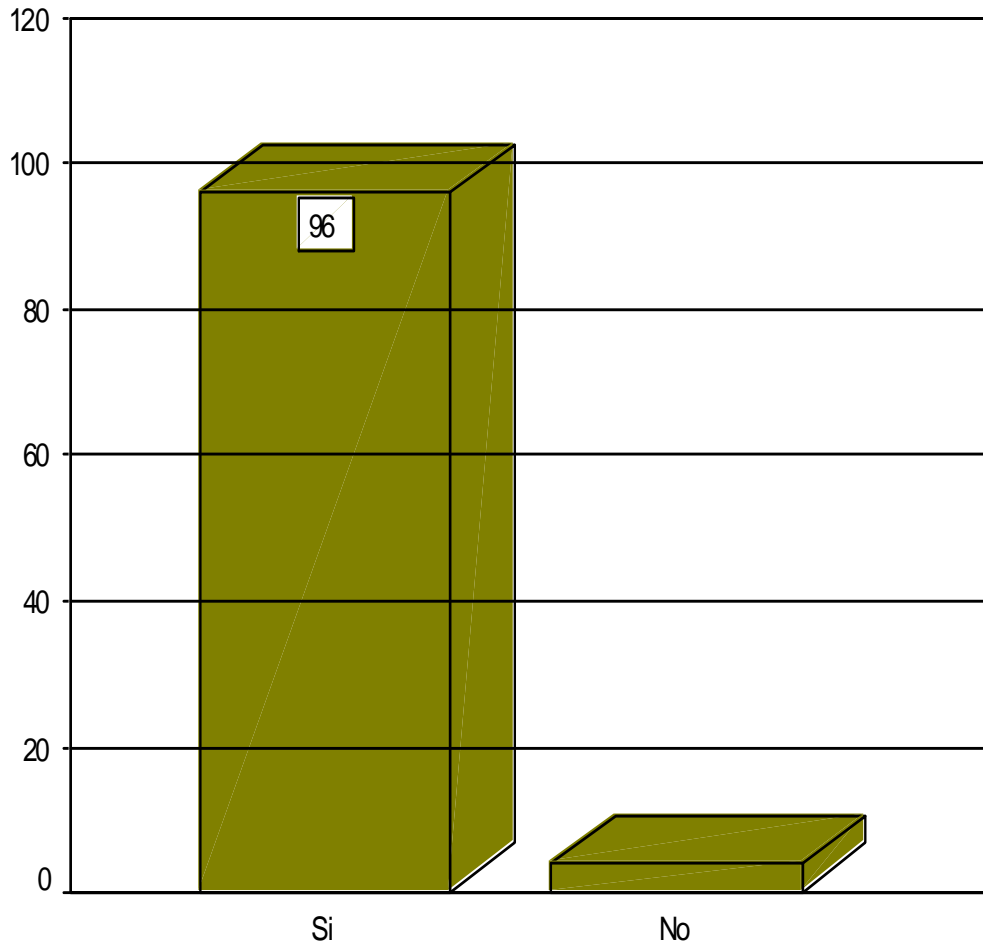
Pregunta 6.



En este grafico se puede apreciar que de las de las 51 personas encuestadas las cuales conforman el personal operativo de la Sucursal Occidental todas conocen los procedimientos para realizar su trabajo representando el 100% de los encuestados.

Pregunta 7.

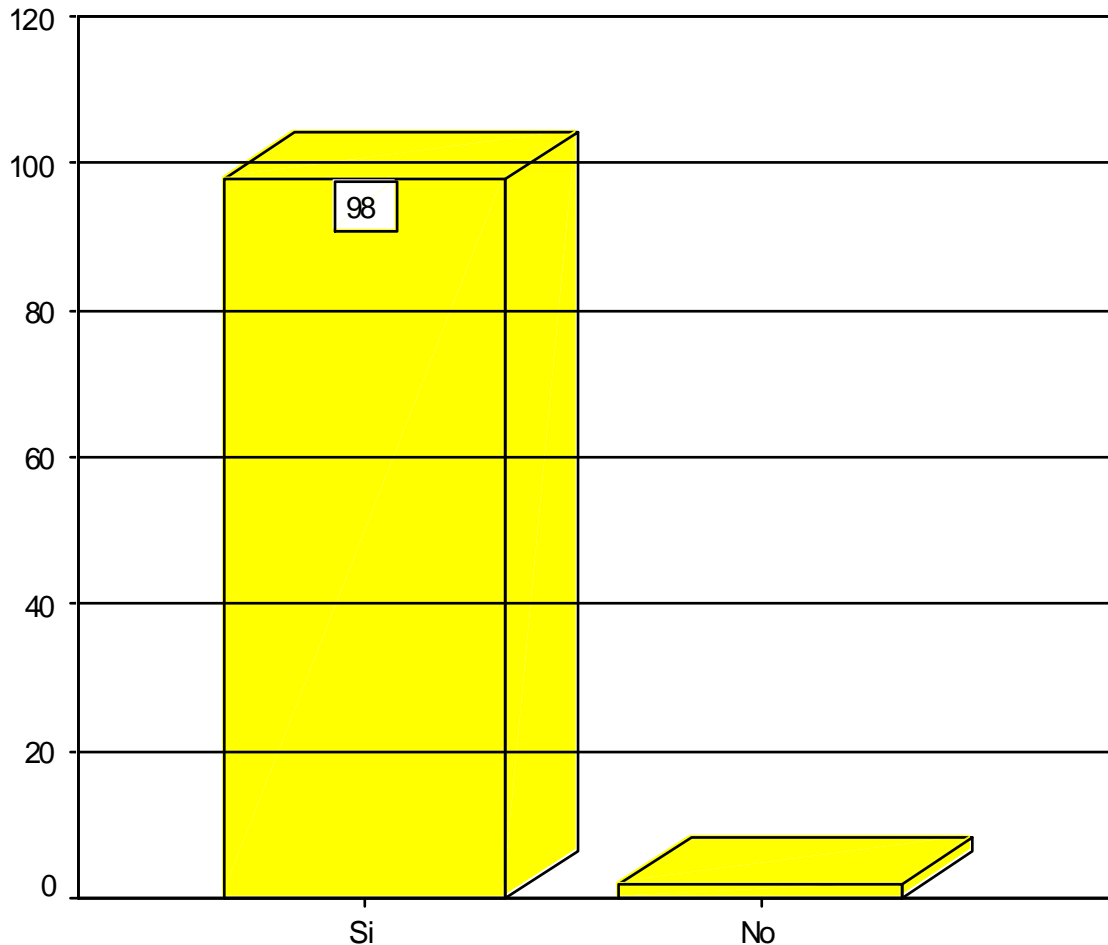
¿Tiene en su poder los documentos de manuales de procedimientos que soportan su trabajo?



Las 51 personas encuestadas, las cuales conforman el personal operativo de la Sucursal Occidental 49 tienen en su poder los documentos de manuales de procedimientos que soportan su trabajo, lo que representa el 96% y 2 personas afirman que No lo tienen esto representa el 4% de los encuestados.

Pregunta 8.

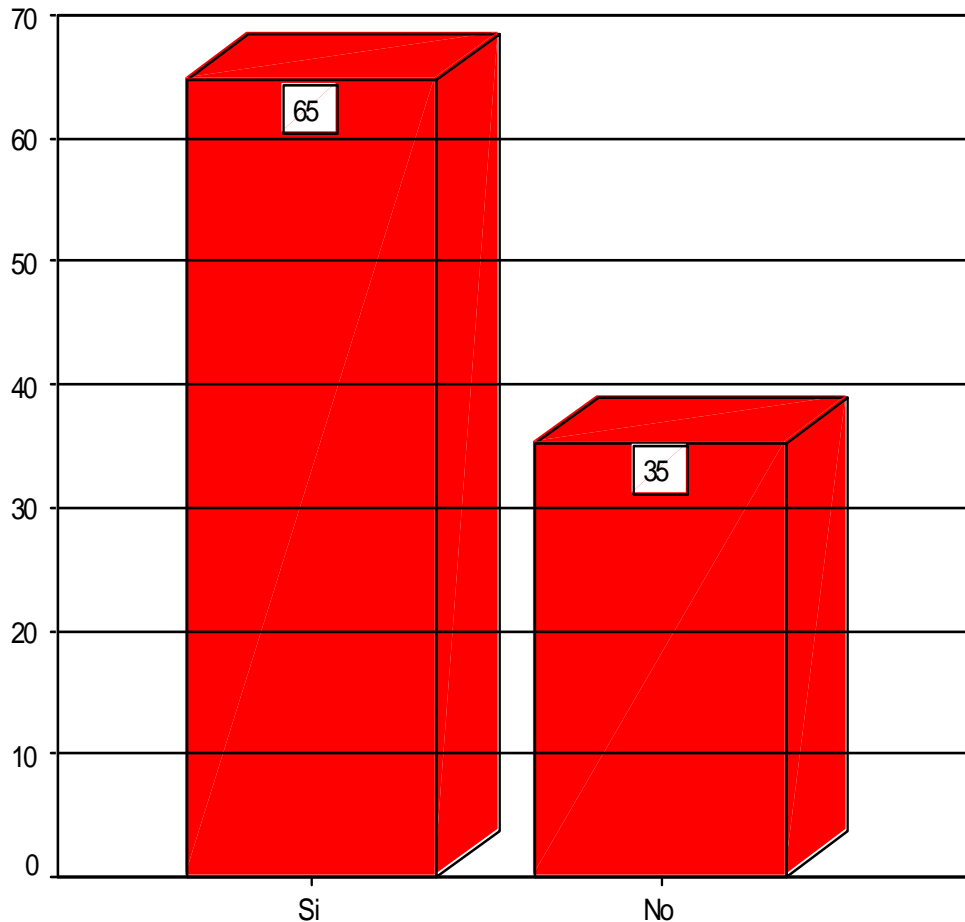
¿Conoce la estructura organizativa de su unidad de trabajo?



En este gráfico se observa que de las 51 personas encuestadas, 50 respondieron que Si conocen la estructura organizativa de su unidad de trabajo representando este dato el 98% y solo 1 persona respondió que no la conoce este dato equivale al 2% de los encuestados.

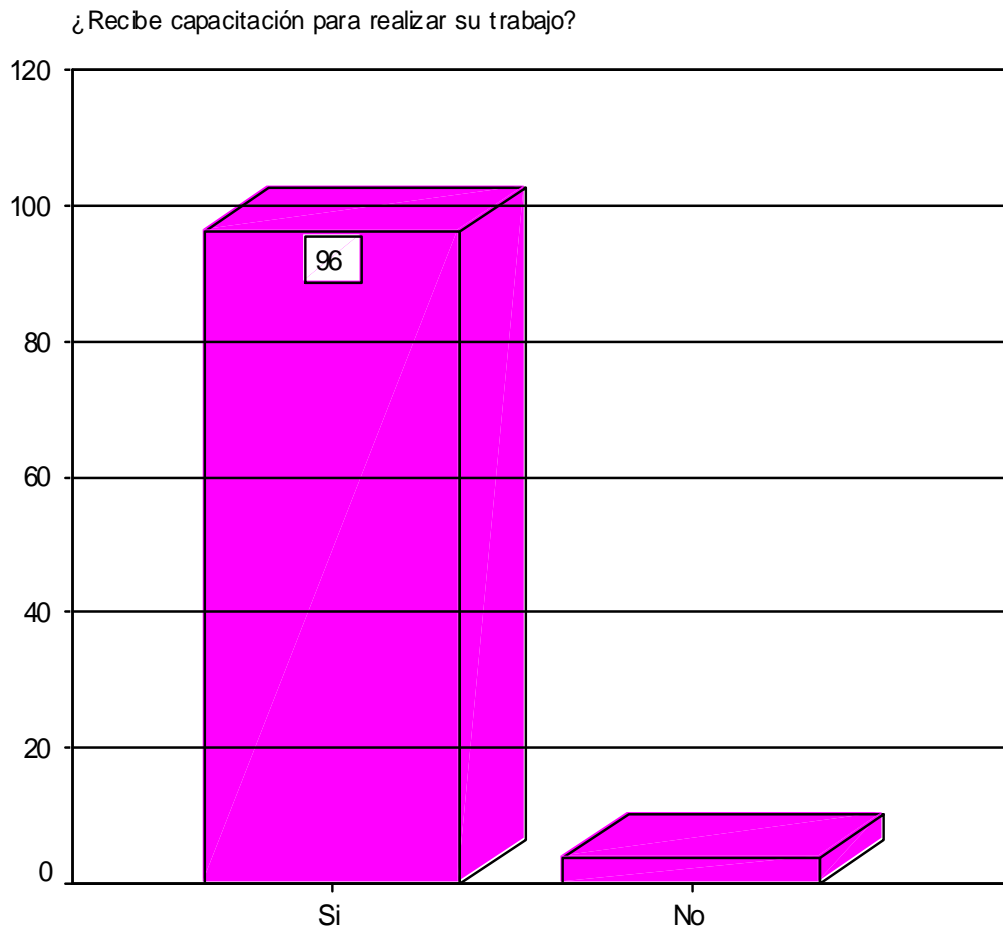
Pregunta 9.

¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?



En este gráfico se puede apreciar que de las 51 personas encuestadas 33 personas respondieron que Si cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo representando este dato el 65% y 18 personas respondieron que No cuentan con las herramientas necesarias este dato equivale al 35% de los encuestados.

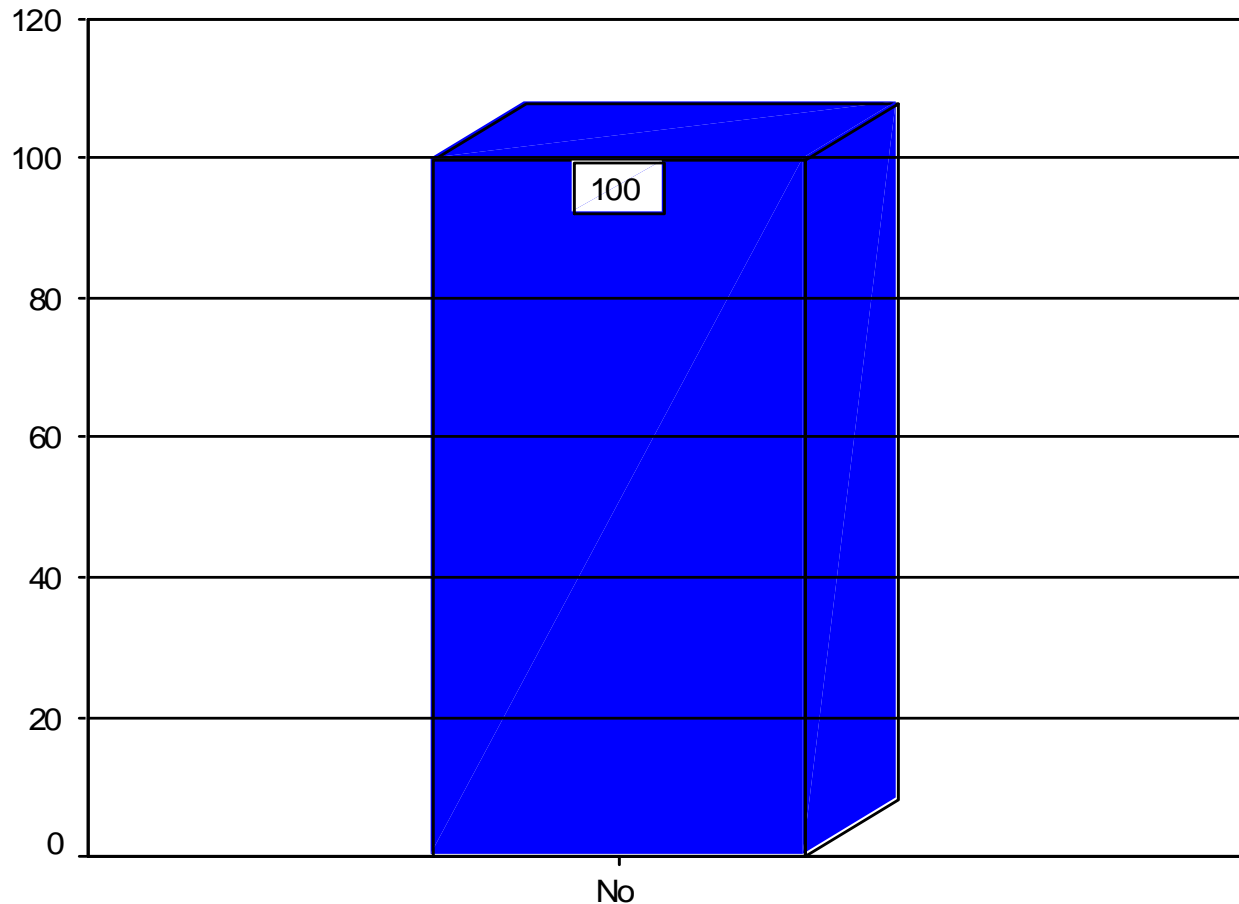
Pregunta 10.



En este gráfico se puede apreciar que de las 51 personas encuestadas 49 respondieron que Si reciben capacitación para realizar su trabajo representando este dato el 96% y 2 personas respondieron que No reciben capacitación este dato equivale al 4% de los encuestados.

Pregunta 11.

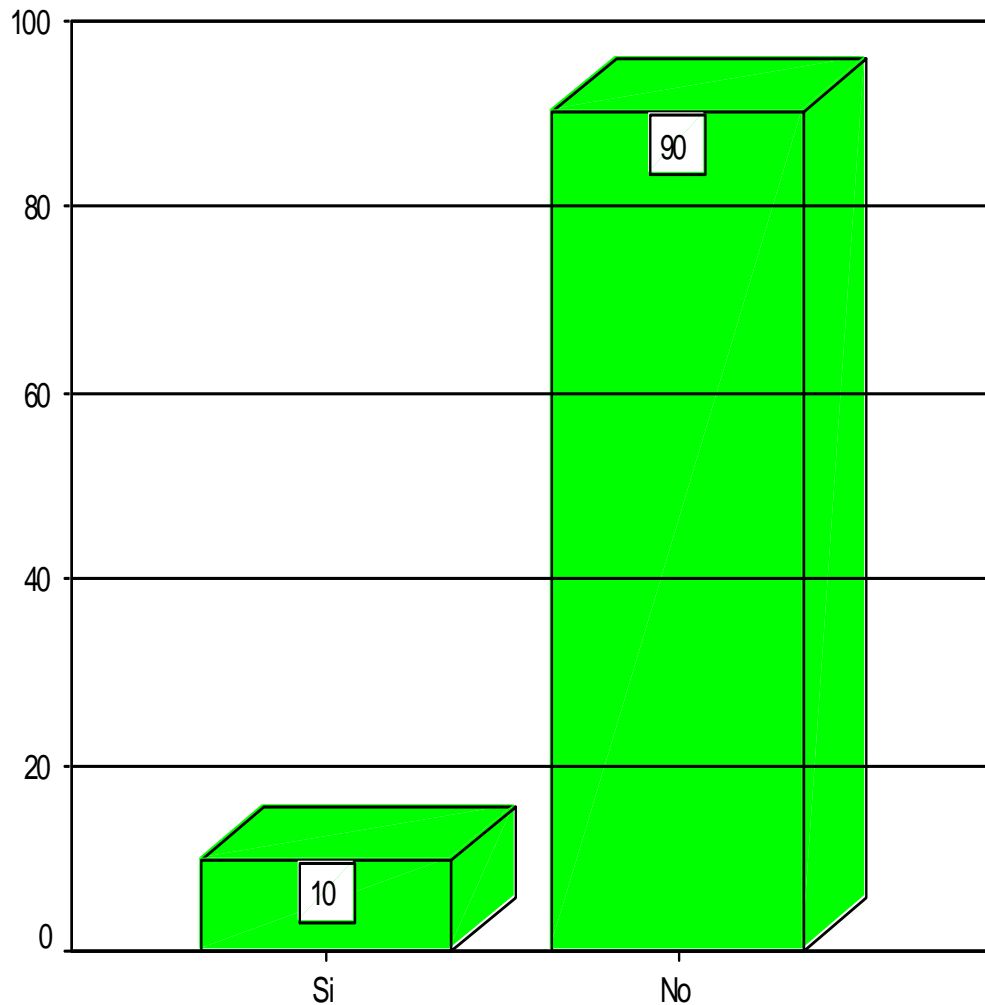
La infraestructura del local donde desarrolla su labor cuenta con las condiciones óptimas de trabajo:



El total de las personas encuestadas afirman que la infraestructura del local donde desarrollan su labor No cuenta con las condiciones óptimas de trabajo y justifican la mayoría de los encuestados que su repuesta del por qué no cuenta con las condiciones óptimas de trabajo se da porque el local se encuentra muy deteriorado y que no cuenta con las condiciones de seguridad para laborar.

Pregunta 12.

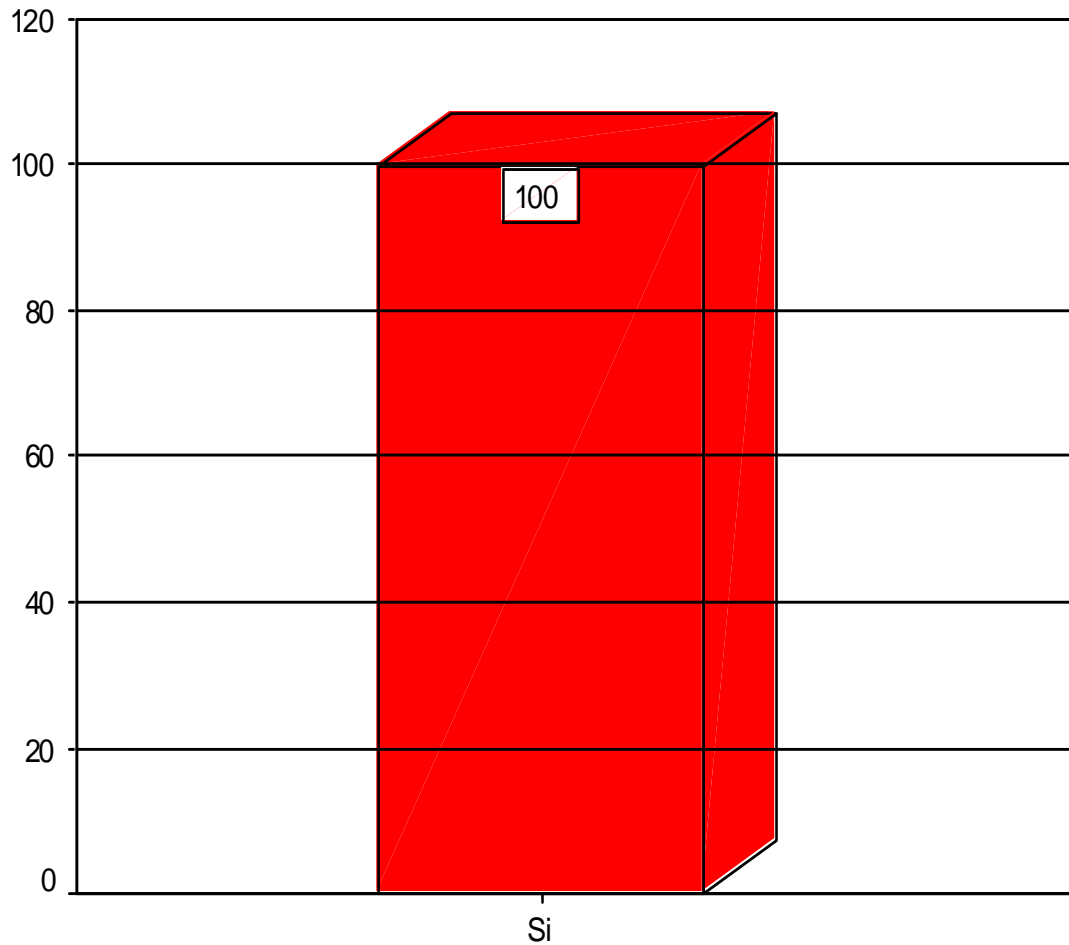
Considera que son suficientes las ventanillas de atención al cliente de
la sucursal.



En este gráfico se puede apreciar que de las 51 personas encuestadas las cuales conforman el personal operativo de la Sucursal Occidental 46 personas respondieron que No son suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal representando este dato el 90% y 5 personas respondieron que Si son suficientes las ventanillas de atención al cliente en donde este dato equivale al 4% de los encuestados.

Pregunta 13.

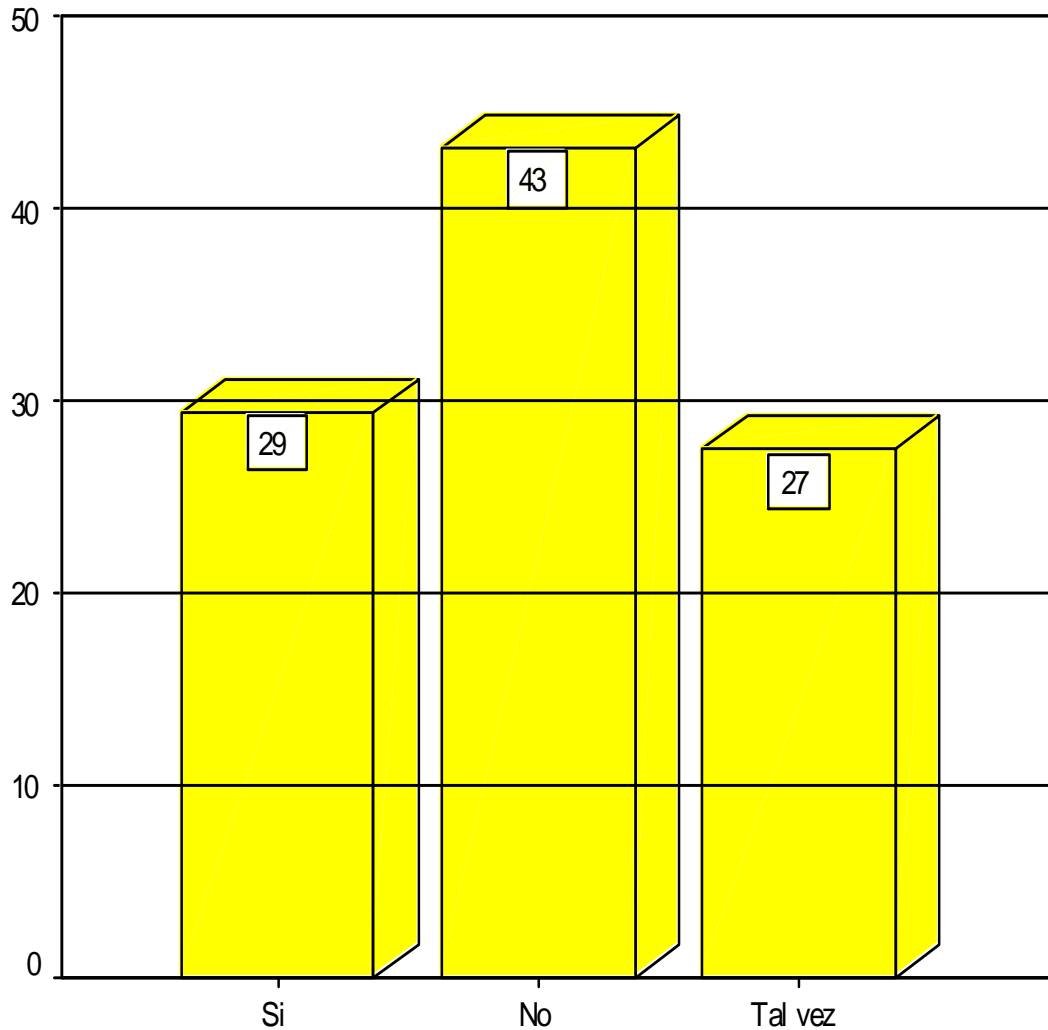
¿Considera que debe tener más personal de apoyo para atender en horas
picos?



En este gráfico se observa que de las de las 51 personas encuestadas las cuales conforman el personal operativo de la Sucursal Occidental todas consideran que se debe tener más personal de apoyo para atender en horas picos este dato representa el 100% de los encuestados.

Pregunta 14.

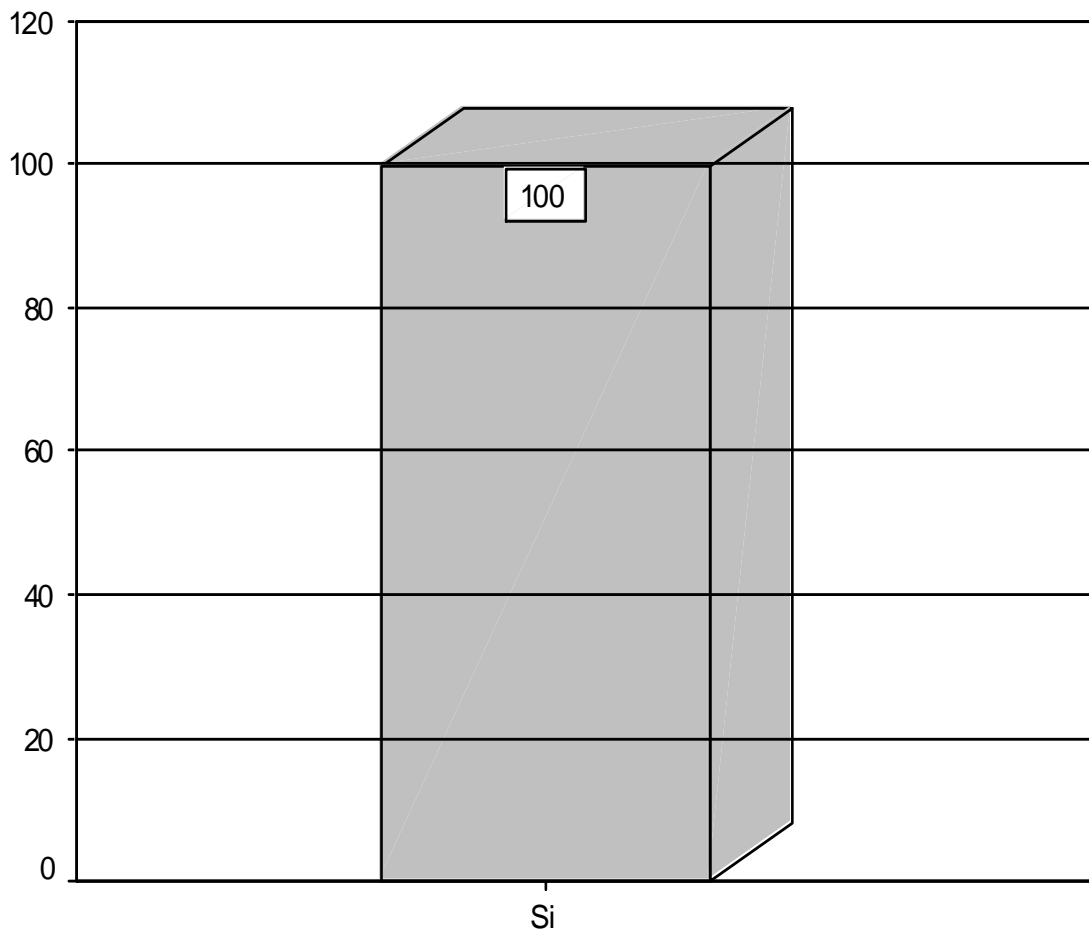
¿Considera que los clientes esperan demasiado al realizar sus trámites?



En este grafico se puede apreciar que de las 51 personas encuestadas las cuales conforman el personal operativo de la sucursal 22 personas afirman que los clientes No esperan demasiado al realizar sus trámites representando el 43%, seguido de 15 personas que aseguran los clientes Si esperan demasiado por sus trámites y justifican la mayoría de los encuestados de que esta espera de los clientes se da debido a que ellos no cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo, este dato equivale al 29% y por ultimo 14 personas afirman que los clientes Tal Vez esperan demasiado tiempo por sus trámites representando el 27% de los encuestados.

Pregunta 15.

Su superior inmediato le da solución inmediata a los problemas que se le presentan en su trabajo.



El total de personas encuestadas afirman que su superior inmediato Si les da solución inmediata a los problemas que se le presentan en su trabajo y esto representa el 100% de los encuestados.

Pregunta 16.

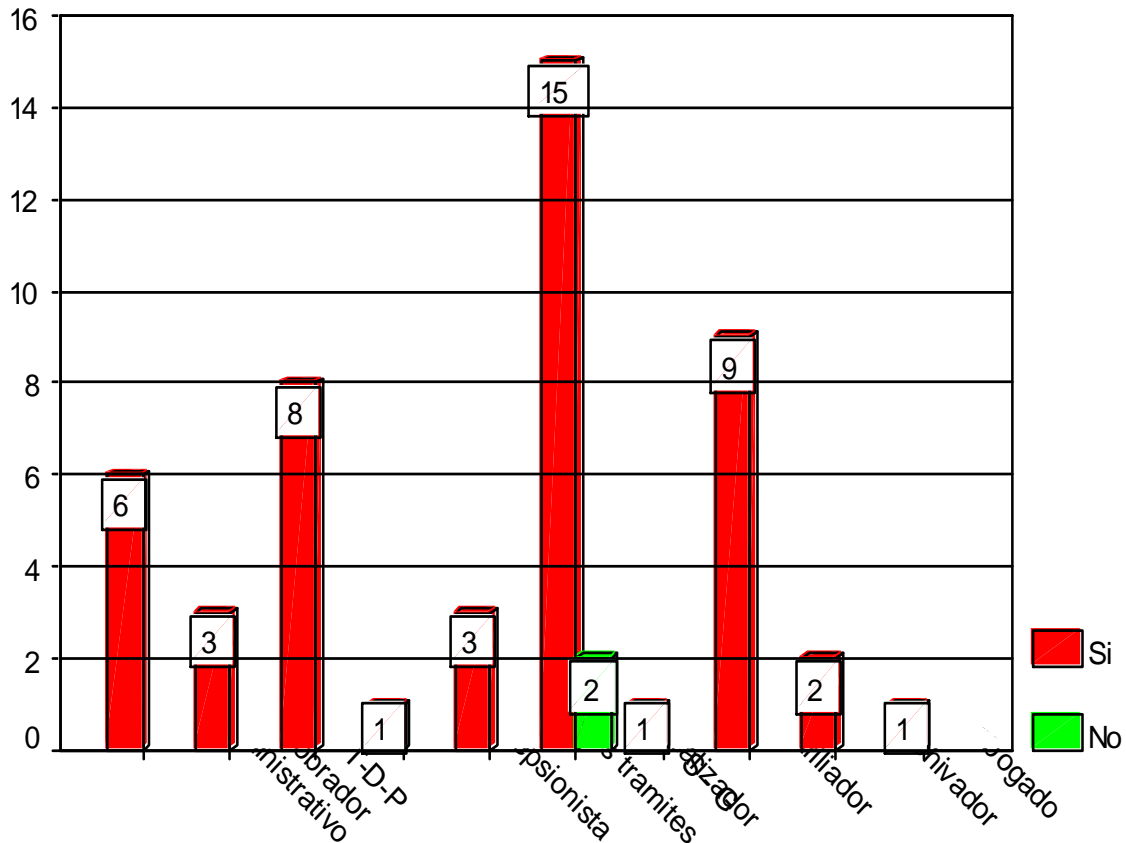
Principales problemas:

El personal operativo manifestó en la encuesta que los principales problemas de la Sucursal son:

- a) Falta de equipo y herramientas de trabajo.
- b) Falta de respuesta del INSS central ante necesidades.
- c) El local no cuenta con la infraestructura necesaria para trabajar bajo condiciones óptimas de trabajo.

6.2.1. Cruce de variables del personal operativo:

Cruce de variable No.1 ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?; Tiene en su poder los documentos de manuales de procedimientos que soportan su trabajo?

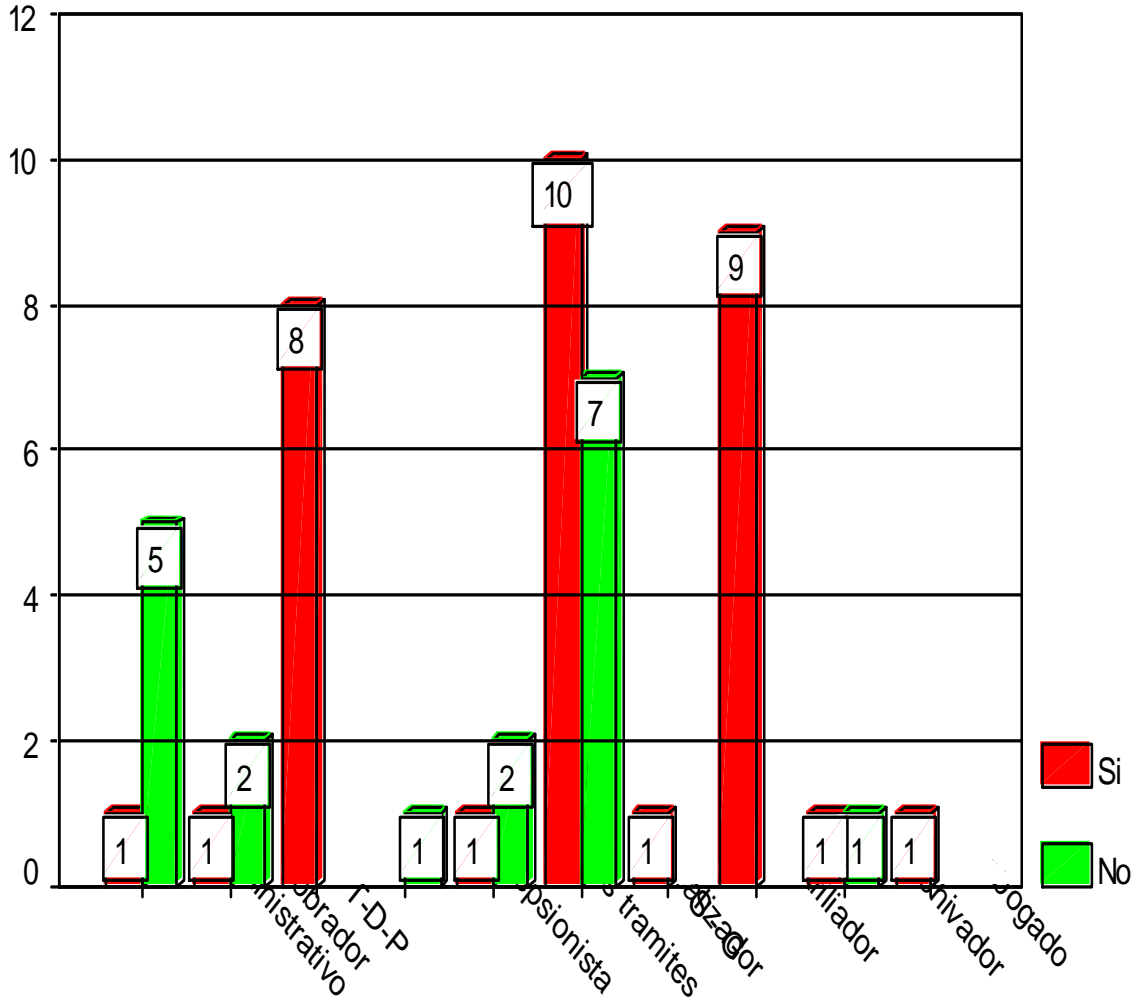


¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?

Los Fiscalizadores 15 (29%) manifestaron que Si tienen en su poder los manuales de procedimientos que soportan su trabajo y 2 (4%) No los tienen; seguido de los Afiliadores donde los 9 (17%) de ellos Si los tienen los manuales de procedimientos que soportan su trabajo; luego están los Tramitadores de pensiones donde los 8 (16%) Si tienen los manuales de procedimientos que soportan su trabajo; también están los Administrativos donde los 6 (12%) Si tienen los manuales de procedimientos que soportan su trabajo; además están los Cobradores donde los 3 (6%) de ellos Si tienen

los manuales de procedimientos que soportan su trabajo, los que realizan Otros trámites donde los 3 (6%) de ellos Si los tienen manuales de procedimientos que soportan su trabajo; hay que enfatizar que los Archivadores los 2 (4%) de ellos Si los tienen los manuales de procedimientos que soportan su trabajo; por ultimo 1 (2%) recepcionista Si cuenta los manuales de procedimientos que soportan su trabajo, así como 1 (2%) la Secretaria general Si cuenta con los manuales de procedimientos y 1 (2%) Abogado Si cuenta con los manuales de procedimientos.

Cruce de variable No.2 ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal? ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?

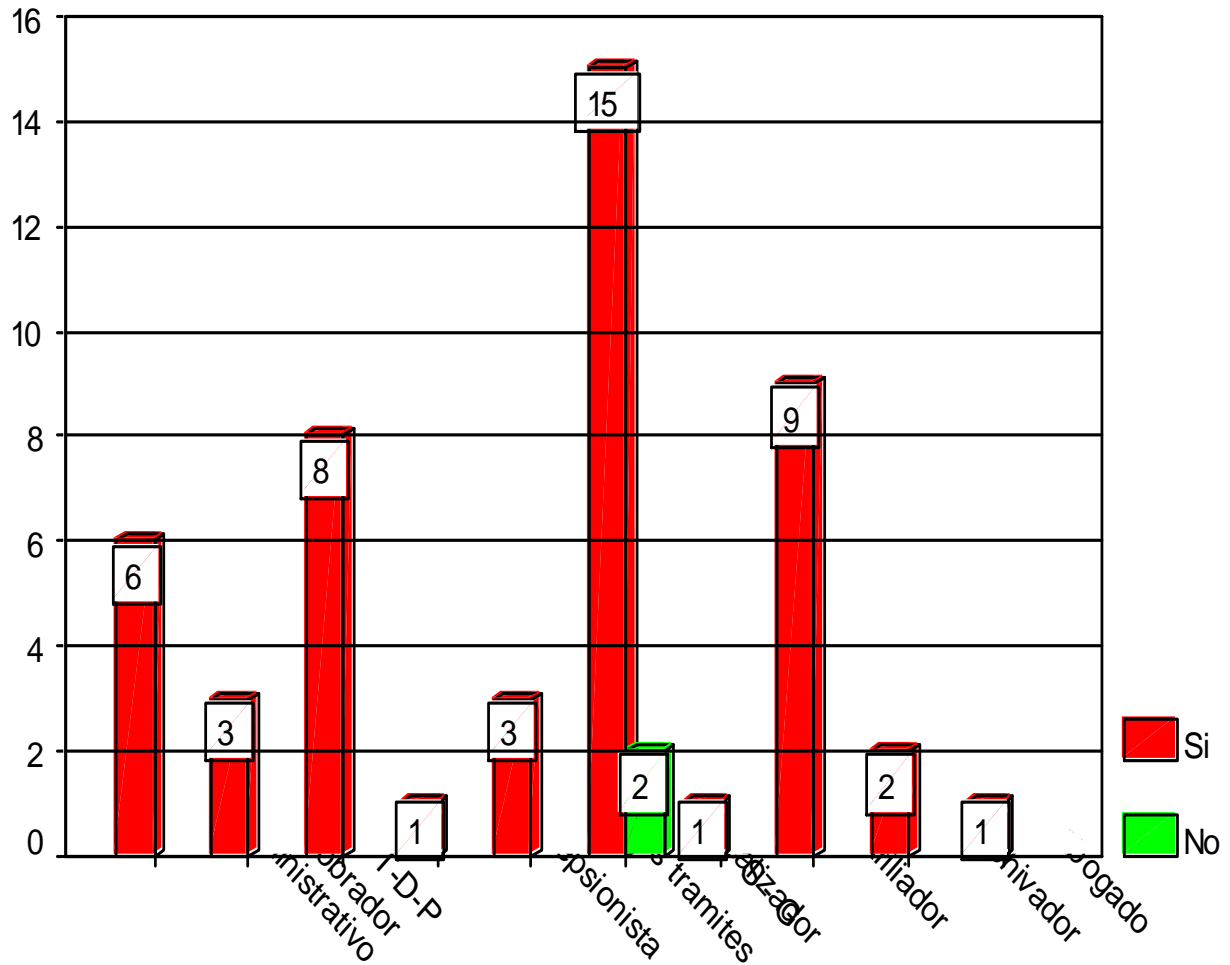


¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?

Según este gráfico los Fiscalizadores 10 (19%) Si cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo y 7 (14%) No la tienen; seguido de los Afiliadores donde los 9 (17%) de ellos Si cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo; luego están los Tramitadores de pensiones donde los 8 (16%) de ellos Si cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo; también están los

Administrativos donde 5 (10%) ellos No cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo y 1 (2%) Si cuenta; además están los Cobradores donde 2 (4%) de ellos No cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo y 1(2%) Si cuenta; y están los que realizan Otros tramites donde 2 (4%) de ellos No cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo y 1(2%) Si cuenta; hay que enfatizar que los Archivadores 1 (2%) de ellos Si cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo y 1 (2%) No cuenta; por ultimo 1 (2%) recepcionista No cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo, así como 1 (2%) la Secretaria general también Si cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo y 1 (2%) Abogado Si cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo, estos datos representan el 100% de los encuestados.

Cruce de variable No.3 ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal? ¿Recibe capacitación para realizar su trabajo?

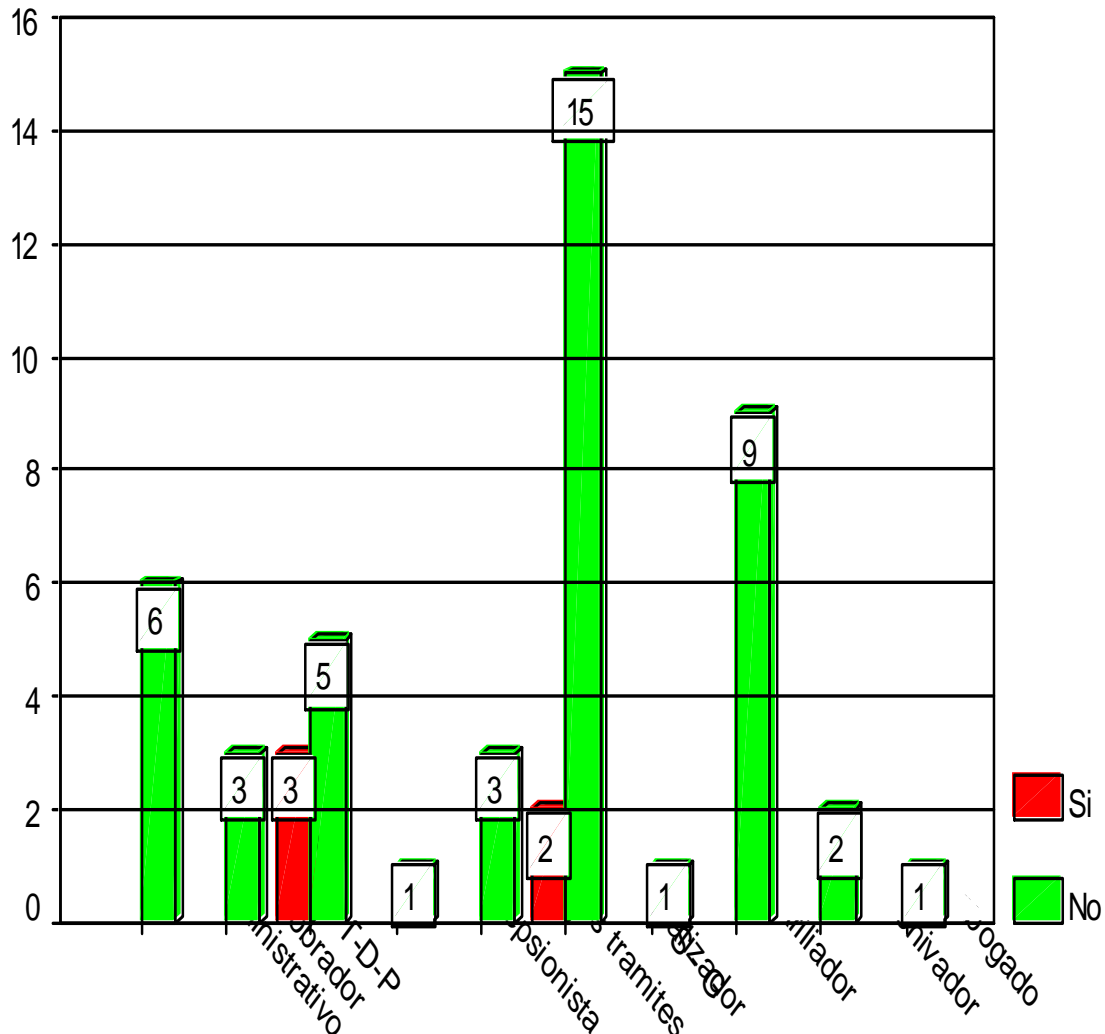


¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?

En este grafico se puede apreciar que de los Fiscalizadores 15 (29%) Si reciben capacitación para realizar su trabajo y 2 (4%) No reciben; seguido de los Afiliadores donde los 9 (17%) de ellos Si reciben capacitación para realizar su trabajo; luego están los Tramitadores de pensiones donde los 8 (16%) de ellos Si reciben capacitación para realizar su trabajo; también están los Administrativos donde los 6 (12%) ellos Si reciben capacitación para realizar su trabajo; además están los Cobradores donde los 3 (6%) de ellos Si reciben capacitación para realizar su trabajo;

y están los que realizan Otros tramites donde los 3 (6%) de ellos Si reciben capacitación para realizar su trabajo, hay que enfatizar que los Archivadores los 2 (4%) de ellos Si reciben capacitación para realizar su trabajo; por ultimo 1 (2%) recepcionista Si recibe capacitación, así como 1 (2%) la Secretaria general también Si recibe capacitación para realizar su trabajo y 1 (2%) Abogado Si recibe capacitación para realizar trabajo, estos datos representan el 100% de los encuestados.

Cruce de variable No.4 ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal? ¿Considera que son suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal?

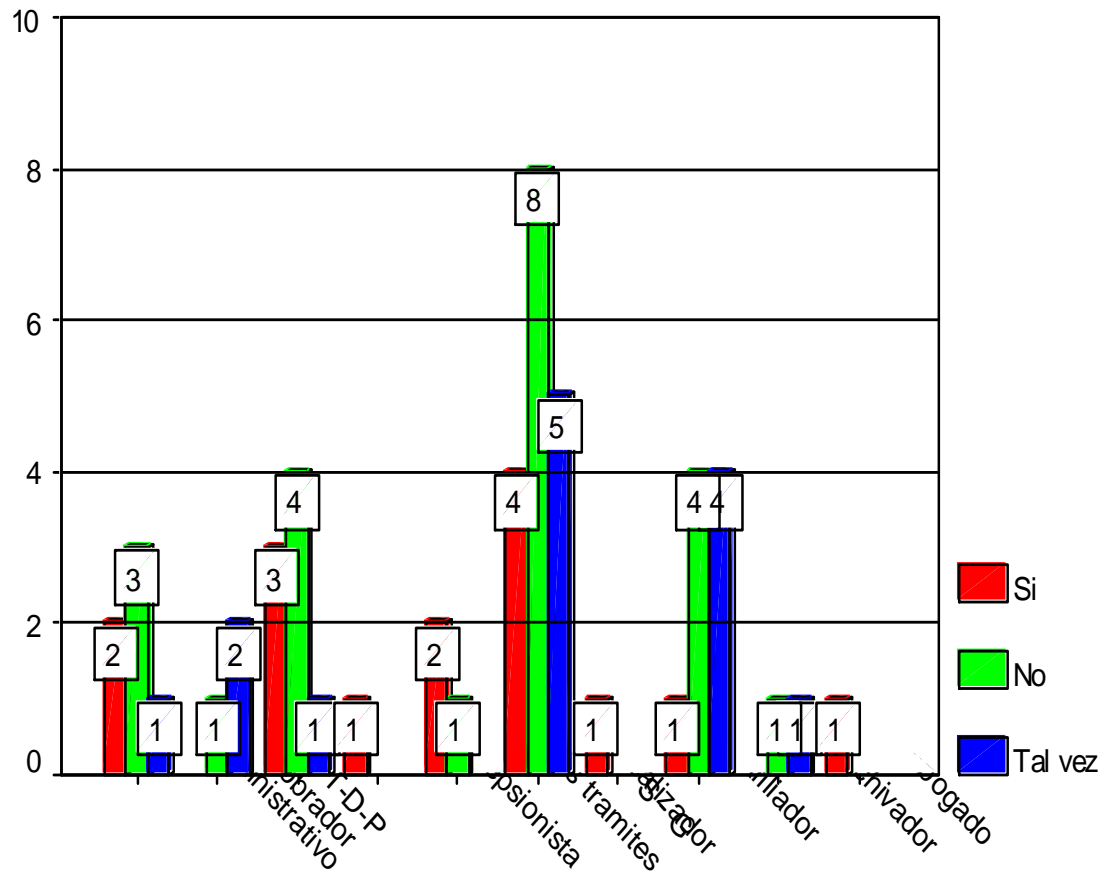


¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?

De acuerdo a estos resultados los Fiscalizadores 15 (29%) No consideran que son suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal y 2 (4%) Si consideran que son suficientes; seguido de los Afiliadores donde los 9 (17%) No consideran que son suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal; luego están los

Tramitadores de pensiones donde 5 (10%) de ellos No consideran suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal y 3 (6%) Consideran que Si; también están los Administrativos donde los 6 (12%) ellos No consideran suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal; además están los Cobradores donde los 3 (6%) de ellos No consideran que suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal; y están los que realizan Otros tramites donde los 3 (6%) de ellos No consideran suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal, hay que enfatizar que los Archivadores los 2 (4%) de ellos No consideran suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal; por ultimo 1 (2%) recepcionista No considera suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal, así como 1 (2%) la Secretaria general No considera suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal y 1 (2%) Abogado No considera suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal, estos datos representan el 100% de los encuestados.

Cruce de variable No.5 ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal? ¿Considera que los clientes esperan demasiado al realizar sus tramites?



¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?

En este gráfico se puede apreciar que de los Fiscalizadores 8 (15%) ellos No consideran que los clientes esperan demasiado al realizar sus tramites, 5 (10%) consideran que Tal vez y 4 (8%) Si Consideran; seguido de los Afiliadores donde 4 (8%) de ellos No consideran que los clientes esperan demasiado al realizar sus trámites, 4 (8%) de ellos consideran que Tal vez y 1 (2%) de ellos considera que Si; luego están los Tramitadores de pensiones donde 4 (7%) de ellos No consideran que los clientes esperan demasiado al realizar sus tramites, 3 (6%) Consideran que Si y

1(2%) considera que tal vez; también están los Administrativos donde 3 (6%) ellos No consideran que los clientes esperan demasiado tiempo al realizar sus trámites, 2 (4%) de ellos consideran que Si y 1 (2%) de ellos considera que Tal vez; además están los Cobradores donde los 2 (4%) de ellos consideran que Tal vez los clientes esperan demasiado al realizar sus trámites y 1 (2%) de ellos No considera; y están los que realizan Otros trámites donde 2 (4%) de ellos Si consideran que los clientes esperan demasiado al realizar sus trámites y 1 (2%) considera que No, hay que enfatizar que los Archivadores 1 (2%) de ellos No consideran que los clientes esperan demasiado Al realizar sus tramites y 1(2%) considera que Tal vez; por ultimo 1 (2%) recepcionista Si considera que los clientes esperan demasiado al realizar sus trámites, así como 1 (2%) la Secretaria gerencial Si considera que los clientes esperan demasiado al realizar sus trámites y 1 (2%) Abogado Si considera que los clientes esperan demasiado al realizar sus trámites, estos datos representan el 100% de los encuestados.

6.3. Entrevistas al gerente de la sucursal, a los jefes de departamentos y jefes de unidades:

6.3.1. Respuestas de la entrevista realizada la Gerente de la Sucursal Occidental del INSS.

¿Cuanto tiempo de laborar en la institución?
Tiene 20 años de trabajarle a la institución.

¿Cual es su cargo actual?
Gerente de la sucursal Occidental del INSS.

¿Cuánto Tiempo tiene de desempeñarlo?
Tiene 4 años de desempeñar su cargo

Sabe cual es la visión y misión del INSS?
Si, se sabe la visión y misión de memoria.

¿Los objetivos están acorde a la misión de la organización?
Dice que los Objetivos del INSS están de acorde con la misión del INSS ahora ella los maneja a mano para poderlos tomar mucho en cuenta.

¿La institución cuenta con políticas definidas, diga las principales políticas?
La institución cuenta con políticas bien definidas una de ellas son, aumentar la afiliación de trabajadores en todas sus ramas y asegurar todas las prestaciones de la salud.

¿Tienen procedimientos documentados para llevar a cabo su trabajo?
Tiene todo los documentos soportados y documentados según las normas de la institución para poder tener un respaldo en todo.

¿La institución brinda la capacitación necesaria para aplicar correctamente los procedimientos y cada cuanto realizan capacitaciones?
Cada 3 meses se esta brindando capacitación al personal de la sucursal.

¿La institución cuenta con un plan de acción?
Si cuenta.

¿Cuales son los problemas que se presentan a diario en cuanto a mejorar en la atención al cliente y de que manera se solucionan?
El problema principal que se mira en la sucursal es la inscripción de beneficiario cuando la pareja no es casada, la sucursal cuenta con el 90% de las herramientas para utilizar ya que les hace falta un medio de transporte para utilizarlos.

¿Cuenta usted con las herramientas necesarias para desarrollar su labor?

No contamos con las herramientas necesarias.

¿Permite usted la participación de sus subalternos, cuando se presenta un problema en la sucursal?

En la sucursal todas las personas tienen derecho a decir y dar recomendaciones para mejorar la calidad del servicio.

¿En que tiempo resuelve usted los problemas que se presentan corto, mediano o largo plazo (si contesta en mediano o largo plazo, que impide resolverlo a corto plazo, describa)?

Los problemas que ocurren se resuelven a corto plazo para poder hacer así más efectiva la sucursal.

¿Como esta estructurado su departamento (organizativa menté)?

La sucursal esta estructurada de la siguiente manera primero gerente de sucursal, luego están los jefes de departamento y debajo de cada uno de ellos sus jefes de unidades, y mas abajo están los operativos y afirma que esta estructura actual permite la participación fluida entre todos los empleados de la sucursal.

¿La estructura organizativa permite cumplir con los objetivos de la organización?

Si esta estructura permite cumplir con los objetivos de la organización.

6.3.2. Respuestas de las entrevistas realizadas a los jefes de departamentos de la Sucursal Occidental del INSS.

¿Cuanto tiempo de laborar en la institución?

Los jefes de departamentos tienen un promedio de laborar en la institución entre 10 y 15 años.

¿Cual es su cargo actual?

Los cargos de los jefes de departamentos son los siguientes: Administrador, Jefe de Operaciones, Jefe de prestaciones económicas.

¿Cuánto Tiempo tiene de desempeñarlo?

Administrador: 11 años de laborar, Jefe de operaciones: 10 años, jefe de prestaciones económicas: 15 años.

Sabe cual es la visión y misión del INSS?

Si, se la saben la visión y misión de memoria.

¿Los objetivos están acorde a la misión de la organización?

Los tres entrevistados afirman que los Objetivos del INSS están de acorde con la misión del INSS.

¿La institución cuenta con políticas definidas, diga las principales políticas?

Los entrevistados afirman que la institución cuenta con políticas bien definidas y en la que mas asemejaron fue: aumentar la afiliación de trabajadores y asegurar todas las prestaciones de la salud.

¿Tienen procedimientos documentados para llevar a cabo su trabajo?

Ellos tienen todo los documentos soportados y documentados según las normas de la institución.

¿La institución brinda la capacitación necesaria para aplicar correctamente los procedimientos y cada cuanto realizan capacitaciones?

Afirman que cada 3 meses se esta brindando capacitación al personal de la sucursal.

¿La institución cuenta con un plan de acción?

Los entrevistados afirman que la sucursal si cuenta con un plan de acción.

¿Cuales son los problemas que se presentan a diario en cuanto a mejorar en la atención al cliente y de que manera se solucionan?

Afirman que el problema primordial que enfrentan es no contar con las herramientas necesarias para trabajar.

¿Cuenta usted con las herramientas necesarias para desarrollar su labor?
Afirman que no cuentan con las herramientas necesarias para desarrollar su labor.

¿Permite usted la participación de sus subalternos, cuando se presenta un problema en la sucursal?
Los entrevistados afirman que si se les da una participación a los subalternos.

¿En que tiempo resuelve usted los problemas que se presentan corto, mediano o largo plazo (si contesta en mediano o largo plazo, que impide resolverlo a corto plazo, describa)?
Afirman que los problemas que ocurren se resuelven a corto plazo.

¿Como esta estructurado su departamento (organizativamente)?
Afirman que la sucursal esta estructurada de la siguiente manera primero los jefes de departamentos y debajo de cada uno de ellos sus jefes de unidades y después están los operativos.

¿La estructura organizativa permite cumplir con los objetivos de la organización?
Afirman que la estructura organizativa existente permite cumplir con los objetivos de la organización.

6.3.3. Respuestas de entrevistas realizadas a los jefes de Unidades de la Sucursal Occidental del INSS.

¿Cuanto tiempo de laborar en la institución?

Tienen de laborar un promedio de laborar los jefes de unidades entre 10 a 12 años.

¿Cual es su cargo actual?

Los jefes de unidades los cargos son los siguientes: Jefe de Fiscalización, Jefe de Afiliación, Jefe de Cobranza, Jefe de tramites de pensiones, Jefe de otros tramites.

¿Cuánto Tiempo tiene de desempeñarlo? ojo

Jefe de Fiscalización: 10 años , Jefe de Afiliación: 12 años, Jefe de Cobranza: 10 años , Jefe de tramites de pensiones: 11 años, Jefe de otros tramites: 12 años.

Sabe cual es la visión y misión del INSS?

Si, se la saben la visión y misión de memoria.

¿Los objetivos están acorde a la misión de la organización?

Los entrevistados afirman que los Objetivos del INSS están de acorde con la misión del INSS.

¿La institución cuenta con políticas definidas, diga las principales políticas?

Los entrevistados afirman que la institución cuenta con políticas bien definidas y en la que mas asemejan son las de buscar como aumentar la afiliación de trabajadores y asegurar todas las prestaciones de la salud.

¿Tienen procedimientos documentados para llevar a cabo su trabajo?

Los entrevistados tienen en su poder documentos de procedimientos para llevar a cabo su trabajo.

¿La institución brinda la capacitación necesaria para aplicar correctamente los procedimientos y cada cuanto realizan capacitaciones?

Afirman que cada 3 meses se esta brindando capacitación al personal de la sucursal.

¿La institución cuenta con un plan de acción?

Los entrevistados afirman que la sucursal si cuenta con un plan de acción.

¿Cuales son los problemas que se presentan a diario en cuanto a mejorar en la atención al cliente y de que manera se solucionan?

Afirman que el problema principal que enfrentan es no contar con los instrumentos necesarios para realizar su labor.

¿Cuenta usted con las herramientas necesarias para desarrollar su labor?
Afirman que no cuentan con las herramientas necesarias para desarrollar su labor.

¿Permite usted la participación de sus subalternos, cuando se presenta un problema en la sucursal?

Los entrevistados afirman que si se les da una participación a los subordinados y esto se hace para saber cuales son los problemas que enfrentan ellos y así lograr detectarlos rápido y poder resolverlos de inmediato.

¿En que tiempo resuelve usted los problemas que se presentan corto, mediano o largo plazo (si contesta en mediano o largo plazo, que impide resolverlo a corto plazo, describa)?

Afirman que los problemas que ocurren se resuelven a corto plazo.

¿Como esta estructurado su departamento (organizativa menté)?

Afirman los entrevistados que la sucursal esta estructurada de la siguiente manera primero jefes de departamento y luego ellos que son los jefes de unidades y por último están los de nivel operativo.

¿La estructura organizativa permite cumplir con los objetivos de la organización?

Afirman los entrevistados que la estructura organizativa existente permite cumplir con los objetivos de la organización.

6.4. Análisis de Fortalezas y Debilidades:

Fortalezas:

- El personal de recepción brinda Muy buena atención a los clientes.
- Los clientes esperan poco tiempo para ser atendidos (tiempo de espera promedio entre 15 minutos y 30 minutos).
- El personal de atención al cliente brinda Muy buena atención a los clientes.
- El personal operativo conoce la visión y misión del INSS.
- El personal operativo conoce los objetivos del INSS.
- El personal operativo conoce las políticas del INSS.
- El personal operativo conoce las funciones de su cargo.
- El personal operativo conoce los procedimientos para realizar su trabajo.
- El personal operativo tiene en su poder los documentos de manuales de procedimientos que soportan su trabajo.
- El personal operativo conoce la estructura organizativa de su unidad de trabajo.
- El personal operativo recibe capacitación para realizar su trabajo.
- Los superiores inmediatos al personal operativo les brinda solución inmediata a los problemas que se les presentan en el desarrollo de su labor.
- Los Objetivos del INSS están de acorde con la misión del INSS.
- La gerente, jefes de departamentos y unidades tienen documentos de procedimientos para llevar a cabo su trabajo.
- La institución brinda capacitación cada 3 meses.
- El INSS en la Sucursal Occidental cuenta con un plan de acción cuando se les presenta algún problema.
- En la sucursal se permite la participación de los subalternos.
- En la sucursal los problemas que enfrenta el personal se logran resolver a corto plazo.
- La estructura organizativa existente en la sucursal permite cumplir con los objetivos de la organización.

Debilidades:

- Existen clientes que no conocen el horario de atención de la sucursal.
- El personal de recepción brinda poca información a los clientes sobre los requisitos de cada trámite y no esta revisando si las solicitudes de los trámites van completos.

- Poca agilización en la entrega de cheques y facturas.
- No se brinda buena atención a ancianos y discapacitados.
- No se están definiendo requisitos de los trámites en broshure, como también los derechos y beneficios de los usuarios.
- No se pone café a los clientes, no se asean bien los servicios higiénicos y no se coloca más sillas y ni T.V al público.
- No se lleva orden de números para atender a los clientes.
- No se brinda buena atención en el banco.
- El personal operativo no cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo.
- La infraestructura del local donde el personal desarrolla sus labores no cuenta con las condiciones óptimas de trabajo.
- No existen suficientes ventanillas de atención al cliente en la sucursal.
- El personal operativo tiene poco apoyo en horas pico.
- El personal operativo tarda con los trámites que realizan los clientes debido a que cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo.

VII. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Al analizar los resultados obtenidos durante este estudio de investigación es importante valorar lo siguiente:

El sistema de atención, tiempo de espera, la atención brindada por el personal de la sucursal, especialmente por los oficiales de trámites y recepción, la modalidad de servicios que se ofrecen son ejemplos, de cómo la organización puede crear impedimentos para el uso de los mismos.

Con relación a la frecuencia de visita de la población estudiada el mayor porcentaje es una vez al mes cuando se renuevan los carnés de los pensionados para poder obtener su cheque vía banco o correos de Nicaragua y cuando los empleadores reportan los ingresos de sus trabajadores.

La mayoría de las personas que acuden a la Sucursal Occidental del INSS son el 56% asegurados que llegan a tramitar diferentes servicios, luego 28% de las personas son pensionados que acuden a tramitar carné, solicitar ordenes de anteojos o préstamo personal, un 13% son los beneficiarios de las asegurados y los pensionados, 3% de la asistencia son apoderados de los pensionados y a los asegurados que tienen algún impedimento para realizar sus trámite de manera personal.

La mayoría de las personas que acuden a la Sucursal tiene conocimiento de cuales son los horarios de atención para ser mas exacto el 57% y el restante 43% no esta enterados de los horarios de atención.

Según las personas encuestadas la atención brindada por el oficial de recepción es muy buena, lo que expresado en porcentajes significa el 79% de los asistentes, esto quiere decir que desde que entran los visitantes la atención es muy agradable y

efectiva lo que garantiza que las personas que no portan todos los documentos exigidos según el trámite que llegan a realizar no pierdan tiempo esperando para que lo atienda el personal de servicio y se le orienta que regresen una vez que completen la documentación, un 14% expresó que la atención es buena pero manifiestan que se debe mejorar, el 6% dio a conocer que la atención es regular y para cambiar un poco el panorama el 1% de las personas nos dice que la atención en recepción es mala , pero nadie nos dijo que la atención es muy mala de lo que se infiere que el público está satisfecho con la calidad de atención que se le brinda en la Sucursal.

En orden de importancia los trámites más solicitados en la Sucursal en primer lugar se encuentra la renovación de carné que significa en porcentaje el 26% de las personas encuestadas, en segundo lugar con un 25% los trámites que se realizan son por personas que acuden a solicitar subsidio de lactancia, en tercer lugar tenemos que un 20% llega por alguna afiliación al seguro social , el 12% respondieron que acuden a solicitar ordenes de lentes, en cuarto lugar con un 10% son trámites de pensión de vejez y en quinto lugar con el 7% restante acude por subsidio de riesgos.

El 62% de las personas que acuden a la Sucursal por lo general ya venido más de 2 veces y 38% restante es primera vez que acuden, lo que refuerza el hecho se tiene bastante conocimiento del quehacer del INSS por parte de la población asegurada.

Como se pudo observar en la pregunta anterior la mayoría de las personas no es primera vez que acuden a la sucursal por lo tanto ya saben cuales son los requisitos de los trámites que viene a realizar lo que porcentualmente significa un 81% de la población visitante y el 19% desconoce cuales son los requisitos para realizar diferentes trámites dentro de la Sucursal esto significa que la mayoría de los visitantes conocen cuales son los requisitos que debe cumplir para solicitar cualquier trámite en la Sucursal.

Según el 98% de los encuestados los oficiales de atención al cliente les han indicado y aclarado con toda amabilidad los requisitos y un 2% no se les ha aclarado nada, lo que significa que este personal está cumpliendo con brindar la información necesaria para que el público presente todos los requisitos de ley y su trámite no sufra atrasos.

Un 43% de los entrevistados determinaron que deben esperar 15 minutos para satisfacer sus necesidades y operaciones de sus transacciones, un 34% espera un lapso de 30 minutos para tener respuesta de sus trámites, el 13% de la gente espera para ser atendido 45 minutos, el 6% le demoraron el trámite más de 60 minutos y un 4% esperaron en la sucursal 60 minutos, en términos generales el tiempo de espera es relativamente corto para la mayoría de las personas que acuden a la sucursal pero se le debe poner atención a los trámites en los que se invierte en su realización más de 45 minutos de espera.

Según los encuestados las personas que atiende directamente los trámites los atendió en un 72% muy bien, 18% respondió que la atención que se les brindó fue buena, el 7% de los asistentes dio a conocer que el oficial de su trámite le atendió regular, mientras que un 2% se les atendió mal y a un 1% se les atendió muy mal, según estos resultados la calidad de atención es muy buena, sin embargo hay un porcentaje de regular a muy mala aunque es pequeño es necesario que se le ponga atención porque a todos los clientes se les debe atender con el mismo esmero.

La evaluación en general obtenida de la encuesta con respecto a la atención que se les brindó en la Sucursal Occidental en una escala del 1 al 10 fue 54% respondió que fue excelente, esto quiere decir que le dieron un 10, el 17% de los asistentes valoró la atención en la sucursal con 9 esto es igual a un muy buena, un 14% valoró bien lo que representa en la escala de medición un puntaje de 8 esto es equivalente a un bueno, un 6% dijo que la sucursal la atención es mala esto esta ubicado en un puntaje

5 a 4, el 1% dijo que la sucursal es muy mala su atención fue valorada con una escala al igual el otro 1% restante dice que la atención es pésima esto calificaron la sucursal con 1, en términos generales significa que existe un 80 % de satisfacción en la calidad en la atención que se le brinda al cliente..

De acuerdo a la pregunta en la que se le solicita a las personas encuestadas sus sugerencias se obtuvieron los siguientes resultados: un 48% expresó que no tenían sugerencias, ya que las respuestas a todos sus trámites las obtuvieron en tiempo y forma, un 16% sugiere que se debe mejorar la entrega de los cheques a los pensionados y la factura a los empleadores, el 11% respondió que se debe mejorar la atención a los discapacitados y a los pensionados, 7% sugirió que la sucursal debe contar con más personal en los días picos y poner sustitutos a la hora del almuerzo para que sea mas rápida la atención, el 4% recomendó que se pusiera café y un mejor aseo en los servicios higiénicos, el 3% que se lleve mas ordenes en los números, otro 3% respondió que todo estaba bien y un 1% dijo que se mejorara el sistema de información electrónica, los resultados de esta pregunta evidencian que a pesar que el grado de satisfacción de los clientes es buena existen aspectos que deben ser mejorados para elevar el grado de satisfacción de los usuarios de los servicios del INSS en la Sucursal Occidental del INSS.

Con relación a los trámites más solicitados por los asegurados en la encuesta se obtuvieron los siguientes resultados: el 28% realizan trámites de afiliación al seguro social, un 22% realizan trámites de subsidio de lactancia, un 10% realiza trámites de riesgos profesionales, el 9% de los encuestados realizan renovación de carné esto por diferente motivos como por pérdida del mismo o por vencimiento, un 7% realizan trámites de subsidio por enfermedad común , el 5% realizan el tramite de seguro facultativo esto por pensión personal y un el 5% restante viene a realizar tramites de subsidio.

Los trámites mas realizados por los pensionados que son los segundos que asisten más a la sucursal son un 32% de los asistentes realizan renovación de carne como anteriormente se presentó esto se puede deber a pérdida , robo, vencimiento del carne, un 26% tramita ordenes de lentes para ejercer su derecho a beneficios por ser pensionado, el 12% viene a realizar trámites de pensión para poder comenzar a ejercer su derecho por el cual pagó más de 15 años, un 6% solicita carta de poder para que terceras personas en su nombre le retiren su cheque de pensión, 5% realizan otros trámites, 4% realizan trámites para carne de beneficiaria y así poder tener derecho a los servicio que presta el INSS y el 5% solicitan préstamos personales.

De acuerdo a la encuesta aplicada a los trabajadores de la Sucursal, ellos consideran que el plazo para la obtención de los resultados es relativamente corto. Sin embargo los trabajadores en su evaluación lo señalan como razonable por los siguientes factores: grado de disponibilidad, claridad y precisión de los manuales de procedimientos, el grado de incertidumbre lo que se presenta por la diferencia entre la información necesaria al desempeño de la actividad y la que está disponible en la Sucursal. Existen mecanismos para obtener la información en las diferentes áreas de la Sucursal sin embargo estos mecanismos aun no se encuentran sintetizados a pesar de contar con un sistema electrónico de comunicación.

En la Sucursal en términos generales los trabajadores conocen los objetivos y metas institucionales en un 100%. Sin embargo hay dificultades para que se cumplan por distintas razones y específicamente en lo que respecta a la falta de herramientas de trabajo y la excesiva demanda de parte de los asegurados, empleadores y pensionados.

La efectividad de una organización depende de la capacidad que tiene de atender a las expectativas y necesidades del público. Los empleados de la Sucursal Occidental

en cumplimiento de la Misión y Visión del INSS se puede inferir que han tenido un gran impacto al regresarle al asegurado la atención en salud, en riesgos laborales, pensiones y en otras prestaciones a las que tienen derecho.

En lo que respecta a la delegación de autoridad para cumplir con las responsabilidades encomendadas a los Jefes de Departamentos se les ha permitido tomar decisiones sobre su trabajo. Sobre lo anterior se considera que las tareas que se desempeñan cada día tienen un grado de flexibilidad que les permite tomar sus propias decisiones y el personal puede determinar con cierta discrecionalidad la cuota diaria de trabajo y cómo establecer los casos excepcionales los que requieren de la intervención del gerente.

Los procedimientos de trabajo están documentados y en los mismos se establece el cómo se relacionan las unidades de trabajo. Los problemas se dan cuando la mayoría de los procedimientos no están diseñados de manera sistematizada, ni actualizados afectando en gran medida que los servicios se brinden no con la calidad requerida por el cliente. De igual manera sucede cuando el personal no los conoce o tiene un conocimiento muy superficial de los mismos.

Sobre la eficiencia del trabajo al valorarla conforme los resultados obtenidos no se puede medir, ya que no se cuenta con un método que evalúe la relación insumo-producto, es decir, la cantidad y calidad de insumos requeridos para producir un determinado servicio. En este caso los servicios son los más afectados y por ende el cliente, debido a que la demanda de servicios es mayor que las capacidades instaladas en la sucursal, esto último permite que se sacrifique la calidad por una mayor cantidad.

La calidad de los servicios podría ser más razonable si la gerencia tratara de equilibrar la carga de trabajo generada por la atención de servicios y la calidad del personal que los atiende.

Por último, de acuerdo a las encuestas aplicadas a los trabajadores y jefes de áreas a nivel de sucursal no existe un verdadero trabajo de equipo, ya que cada quien realiza su trabajo sin importar las afectaciones a los demás lo que provoca que se incumpla con el principio de oportunidad en la entrega.

La estructura organizativa de la sucursal es la adecuada ya que se da una agrupación del trabajo para responder a las principales actividades tales como: pensiones, prestaciones económicas, subsidios, riesgos laborales, etc. lo que se refuerza con que todo el personal conoce las funciones de su cargo, aspecto que es favorable para brindar una atención ágil y oportuna. Sin embargo, el estilo de dirección centralizado afecta la rápida respuesta a los derechohabientes, quienes se quejan de que deben esperar mucho tiempo para ser atendidos.

VIII. Propuesta del plan de mejora:

El Plan de Mejoras que se le propone a la Sucursal Occidental del INSS considera fundamentalmente las principales debilidades identificadas en las encuestas aplicadas a los clientes y al personal operativo, de igual manera considera los resultados de las entrevistas realizadas al Gerente, a los Jefes de Departamentos y de Unidades de la Sucursal.

Este Plan de Mejoras se orienta fundamentalmente a superar las deficiencias encontradas en la atención a los clientes, con lo que se pretende, si se implementa, que se logren resultados que mejoren la imagen del INSS en la Sucursal Occidental.

Objetivo general.

Incrementar los niveles de satisfacción del cliente hasta el 90% a través del mejoramiento de la calidad de los servicios que la Sucursal le brinda al público

No	Objetivos	Actividades	Responsables/ colaboradores	Período de ejecución
1	Crear un modelo de logística para agilizar el flujo de clientes que visitan la sucursal.	<p>Compra de habladores para colocar broshure.</p> <p>Crear un sistema para controlar la cantidad de visitas a la sucursal.</p> <p>Compra de un software de sistema de canales múltiples como WIN QSB.</p> <p>Diseñar broshure que presenten más información a los clientes.</p> <p>Compra de un paquete de software adecuado a las necesidades para la búsqueda de entrega de cheques y facturas.</p>	Gerente Jefes de Departamentos.	Primer trimestre y luego se aplica de manera permanente.

No	Objetivos específicos	Actividades	Responsables/ colaboradores	Período de ejecución
2	Diseñar una infraestructura más amplia y adecuada para la atención a los clientes.	<p>Contratar a un arquitecto para que elabore el diseño.</p> <p>Elaborar el diseño. Proponerlo al consejo Directivo del INSS para su aprobación.</p> <p>Implementación de la obra.</p>	Gerente Jefe Administrativo.	Primer semestre
3	Incrementar el número de ventanillas de atención en las fechas picos.	Determinar el número adicional de ventanillas a abrir.	Gerente Jefe Administrativo.	Primer trimestre y posteriormente se mantienen de manera permanente.
4	Ejecutar un programa de capacitación permanente del personal sobre la Ley de Seguridad Social y su Reglamento, así como sobre los manuales de procedimientos propios de cada área de trabajo.	<p>Diseñar el programa de capacitación</p> <p>Ejecutar la capacitación</p> <p>Evaluar el impacto de la capacitación.</p>	Gerente Jefes de Departamentos y Unidades Personal Operativo.	Un taller por trimestre.

No	Objetivos específicos	Actividades	Responsables/ colaboradores	Período de ejecución
5	Implementar un sistema de información al cliente para dar a conocer los servicios que brinda el INSS y los requisitos en cada uno de ellos.	<p>Diseñar brochure que presenten más información a los clientes.</p> <p>Compra de habladores para colocar brochure.</p> <p>Desarrollar charlas en las empresas sobre los beneficios para el asegurado al estar inscritos al INSS.</p>	Gerente Jefes de Departamento.	Todo el año.
6	Implementar un Programa de Capacitación permanente orientado a mejorar el comportamiento del personal operativo en la atención al público.	<p>Diseñar un programa de anual de capacitación sobre temas de atención al cliente tales como: servicio al cliente, calidad total, liderazgo, cultura de servicio, motivación, etc.</p> <p>Ejecutar el programa.</p> <p>Desarrollar un sistema de evaluación permanente de su impacto.</p>	Gerente Jefe Administrativo Jefes de Departamentos y Unidades y Personal Operativo	Un taller por trimestre.

No	Objetivos específicos	Actividades	Responsables/ colaboradores	Período de ejecución
7	Abastecer de las herramientas necesarias al personal operativo para agilizar los procesos en la atención al público.	Hacer un inventario de herramientas requeridas en cada puesto de trabajo. Presentar ante las Autoridades Superiores un proyecto de compra de herramientas para lograr la ampliación del presupuesto	Gerente	Segundo trimestre.

8.1. Presupuesto de inversión:

No.	Objetivo	Precio Total
1	Crear un modelo de logística para agilizar el flujo de clientes que visitan la sucursal.	\$ 5,000
2	Diseñar una infraestructura más amplia y adecuada para la atención a los clientes.	\$ 13,000
3	Incrementar el número de ventanillas de atención en las fechas picos.	\$ 3,000
4	Ejecutar un programa de capacitación permanente del personal sobre la Ley de Seguridad Social y su Reglamento, así como sobre los manuales de procedimientos propios de cada área de trabajo.	\$ 1,300
5	Implementar un sistema de información al cliente para dar a conocer los servicios que brinda el INSS y los requisitos en cada uno de ellos.	\$ 1,000
6	Implementar un Programa de Capacitación permanente orientado a mejorar el comportamiento del personal operativo en la atención al público.	\$ 2,800
7	Abastecer de las herramientas necesarias al personal operativo para agilizar los procesos en la atención al público.	\$ 900
	Total	\$ 27,000

IX. CONCLUSIONES

1. Podemos concluir en términos generales que los clientes han manifestado estar satisfechos con el servicio al cliente ofrecido y que el personal que labora en la Sucursal Occidental del INSS demanda mejores condiciones de trabajo y de infraestructura.
2. De acuerdo a los resultados de la investigación se concluye que la hipótesis que orientó este trabajo se cumple, en el sentido que se requiere de un plan de mejora para elevar aun más el grado de satisfacción de los clientes a pesar que existe en buena medida servicios que fueron valorados como buenos.
3. De los clientes que fueron encuestados algunos de ellos conoce el horario de atención de la sucursal, pero afirman que la atención que se les brindó en recepción fue Muy buena y dice la mayoría de los encuestados que No es la primera vez que llegan a realizar un trámite.
4. También afirman gran parte de los encuestados de que Si conocían los requisitos del trámite que llegaron a realizar y que también se les indicó cuales eran los requisitos del trámite que solicitaron. De igual manera las personas que no conocían los requisitos del trámite era porque llegaban por primera vez a realizarlo, sin embargo la mayoría coincide que en recepción les orientaron que hacer de acuerdo a las gestiones que llegaron a realizar.
5. Por otro lado aseguran los encuestados que el tiempo de espera al realizar su trámite fue de 1 a 30 minutos y evalúan que la atención que le brindó la persona encargada de realizarle el trámite fue Muy buena. Así mismo los encuestados sugieren que se mejore la agilización en la entrega de cheques,

que se de mejor atención a ancianos y discapacitados, que se definan requisitos de los trámites en broshure, como también los derechos y beneficios de los usuarios, que se coloque café, se limpien los servicios higiénicos y colocar mas sillas y T.V., que se lleve orden de números, que se mejore la atención en el banco y que capacite al personal de recepción para que verifique si los requisitos de un trámite van completos.

6. El personal que labora en la sucursal conoce la visión y la misión, objetivos y políticas del INSS. Además conocen las funciones de su cargo y cuentan con manuales de procedimientos que soportan su trabajo; pero NO cuentan con las herramientas ni infraestructura adecuadas para desarrollar su trabajo. Además consideran que NO son suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal, que deberían tener mas personal de apoyo en horas pico y que se debe contar las herramientas necesarias de trabajo para que los clientes no esperen demasiado por sus trámites.
7. El INSS cuenta con políticas bien definidas y en la que más asemejan son las de buscar como aumentar la afiliación de trabajadores y asegurar todas las prestaciones de la salud.
8. En aspecto importante a destacar es que en el INSS cada 3 meses se esta brindando capacitación al personal de la sucursal para mejorar su desempeño en los puestos de trabajo.
9. En el INSS se brinda participación a todo el personal para saber cuales son los problemas que enfrentan ellos y así lograr detectarlos rápido y poder resolverlos de inmediato. Es importante hacer mención que los problemas se resuelven a corto plazo y la que estructura organizativa existente permite cumplir con los objetivos de la organización.

X. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones mas importantes que se desprenden de todo el análisis situación están las siguientes:

1. La gerencia de las Sucursal debe presentar el plan de mejora a la dirección superior del INSS para lograr su compromiso y apoyo en la implementación del mismo.
2. Se recomienda que la sucursal diseñe un sistema de evaluación que le permita darle seguimiento a los resultados de la implementación del plan de mejora, de tal manera que en la marcha formen las medidas necesarias para corregir los problemas que se presentan.
3. Para lograr éxito del plan de mejoras se le recomienda a la Gerencia de la Sucursal realizar talleres con el personal para disertar sobre el mismo e identificar las estrategias necesarias para la implementación.
4. Organizar equipos de trabajo en cada departamento para que el personal se comprometa en la ejecución del plan de mejora.
5. Es importante que se realice reuniones sistemáticas con todo el personal orientados al análisis de la Visión y Misión para valorar que se cumplan de acuerdo a lo establecido para la dirección superior .
6. Reacondicionar el local y dar las herramientas de trabajo necesarias a los trabajadores en función de dar una mejor atención a los clientes.

7. Contratar mas personal y capacitarlo no solo para la implementación de los procesos laborales, si no que también en los aspectos de atención al cliente.
8. Elaborar afiches definiendo los requisitos de los tramites, así como derechos y beneficios de los usuarios.
9. Dotar a la sucursal de los equipos tecnológicos necesarios para agilizar los procesos de atención al cliente.
10. Ubicar más personal en las horas picos y sustitutos en la hora de almuerzo para que la atención al público siempre sea rápida.
11. Llevar más orden en los números que se entregan para la atención al cliente y así evitar descontentos de las personas que acuden a la sucursal.

XI. BIBLIOGRAFIA

Andrés Senlle, Guillermo A. Stoll. Publicado año 2000 Calidad total y normalización, segunda edición ampliada, editorial Ediciones Gestión 2000.

Andrés Senlle, Guillermo A. Stoll. Publicado año 2000 Empresas de servicios., segunda edición ampliada, editorial Ediciones Gestión 2000.

Arens William F. (2000). Publicidad (7ma. Edición), México: Ed. Mc Graw Hill.

Bateman Thomas S, Scout A. Snell (2001), Administración una ventaja competitiva (4ta. Edición), México: Ed. Mc Graw Hill.

Folleto Leopoldo Barrio Nuevo Nicaragua asesores en mercado en servicio al cliente.

Fred R David Administración estratégica novena edición.

Diccionario Mi Pequeño LAUROUSE edición milenio.

Humberto Cantu Delgado, Publicado año 1997, Desarrollo de una Cultura de calidad, primera edición, editorial MC Graw Hill.

Humberto Gutiérrez Pulido, publicado en el año 2000 Calidad total y productividad, segunda edición, editorial MC Graw Hill.

Instituto de normas internacionales para la calidad UNICA EDICIÓN AÑO 2000 ISO 9000 Editorial MC Graw Hill.

Julio Piura López, publicado 1995 cuarta edición, Introducción a la metodología de la investigación científica.

J. M. Juram F. M. Gryna publicado en el año 2004 tercera edición, Análisis y planeación de la calidad editorial MC. Graw Hill.

Kaoru Ishhikawa publicado en 1993 primera edición ¿ Que es el control de calidad? Editorial Norma.

Philips Kotler (1996). Dirección de mercadotecnia (8va. ed). México: Ed. Prentice Hall.

Sampieri, Fernández Collado, Baptista (2006) Metodología de la Investigación. (4ta. Edición), México: Ed. Mc Graw Hill.

Simeón Rizo Castellón única edición año 2000 Seguridad social para el siglo XXI. Editorial Nacional.

Anejos

AneXOS

Anexo 1.

Encuesta a clientes:

El objetivo de la presente encuesta es indagar sobre las percepciones que tiene usted como cliente de la calidad del servicio al cliente que le brinda la Sucursal Occidental del INSS. Le solicitamos de antemano su valiosa colaboración en el llenado de la presente encuesta que nos ayudará a recaudar información para nuestro análisis y la toma de decisiones, para el mejoramiento del servicio de la misma. Le agradecemos de antemano su valioso tiempo brindado para nuestro estudio.

Marque con una X la opción de preferencia.

1. Que es usted?

Asegurado_____ Beneficiario_____ Pensionado_____
Apoderado_____ Otros_____

2. Sabe usted cual es el horario de atención de la sucursal?

Si_____ No_____

3. Como fue atendido en recepción?

Muy Bien_____ Bien_____ Regular_____
Mal_____ Muy Mal_____

4. Que tramite vino a realizar?

Renovación de carne_____	Subsidio por Lactancia_____	Afiliación_____
Lentes_____	Pensión por vejez_____	Subsidio Riesgoso_____

5. Es la primera vez que viene a realizar un trámite?

Si_____ No_____

6. Conocía usted los requisitos para el trámite que vino a realizar?

Si_____ No_____

7. Le indicaron o aclararon los requisitos de este tramite?

Si_____ No_____

8. Que tiempo espero para su tramite de documentos?

1- 15 minutos_____	30 minutos_____	45 minutos_____
60 minutos_____	Mas de 60 minutos_____	

9. La persona que atendió su tramite, Como lo atendió?

Muy Bien_____	Bien_____	Regular_____
Mal_____	Muy Mal_____	

10. De la escala de 1- 10 en general, Cual es su evaluación de la atención?

Excelente (10)_____	Muy Bien (9)_____	Bien (8)_____	Regular (7,6)_____
Mala (5,4)_____	Muy Mala (3,2)_____	Pésima (1)_____	

11. Sugerencias que nos puede dar para mejorar la atención en la sucursal:

Agilizar cheques_____	Capacitar al personal de recepcion para que verifique si los requisitos de un tramite van completos _____	Llevar orden de números _____	Mas personal en días picos, sustitutos al medio día_____	Mejor atención a ancianos y discapacitados____ _
Mejor atención en el banco_____	Definir requisitos de los tramites en broshure, como también los derechos y beneficios de los usuarios _____	Poner café, asear los servicios higiénicos y colocar mas sillas y T.V_____	Todo bien_____	Ninguna_____

Gracias por su tiempo.

Tabla de frecuencias.

¿Qué es usted?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Asegurado	69	55.6	55.6	55.6
	Beneficiario	16	12.9	12.9	68.5
	Pensionado	35	28.2	28.2	96.8
	Apoderado	4	3.2	3.2	100.0
	Total	124	100.0	100.0	

¿Sabe usted cuál es el horario de atención de la sucursal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	73	58.9	58.9	58.9
	No	51	41.1	41.1	100.0
	Total	124	100.0	100.0	

¿Cómo fue atendido en recepción?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bien	98	79.0	79.0	79.0
	Bien	17	13.7	13.7	92.7
	Regular	8	6.5	6.5	99.2
	Muy Mal	1	.8	.8	100.0
	Total	124	100.0	100.0	

¿Qué trámite vino a realizar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	R-C	35	28.2	28.2	28.2
	S-L	21	16.9	16.9	45.2
	Afilación	18	14.5	14.5	59.7
	Lentes	35	28.2	28.2	87.9
	P-V	15	12.1	12.1	100.0
	Total	124	100.0	100.0	

¿Es la primera vez que viene a realizar un tramite?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	51	41.1	41.1	41.1
	No	73	58.9	58.9	100.0
	Total	124	100.0	100.0	

¿Conocía usted los requisitos para el tramite que vino a realizar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	72	58.1	58.1	58.1
	No	52	41.9	41.9	100.0
	Total	124	100.0	100.0	

¿Le indicaron o aclararon los requisitos de este tramite?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	92	74.2	74.2	74.2
	No	32	25.8	25.8	100.0
	Total	124	100.0	100.0	

¿Qué tiempo esperó para su trámite de documentos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 - 15 min	56	45.2	45.2	45.2
	30 min	45	36.3	36.3	81.5
	45 min	12	9.7	9.7	91.1
	60 min	5	4.0	4.0	95.2
	61 a más	6	4.8	4.8	100.0
	Total	124	100.0	100.0	

La Persona que atendió su trámite, ¿Cómo lo atendió?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bien	89	71.8	71.8	71.8
	Bien	22	17.7	17.7	89.5
	Regular	8	6.5	6.5	96.0
	Mal	3	2.4	2.4	98.4
	Muy Mal	2	1.6	1.6	100.0
	Total	124	100.0	100.0	

De la escala del 1 al 10 en general, ¿Cuál es su evaluación de la atención que se le brinda?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente (10)	67	54.0	54.0	54.0
	Muy Bien (9)	17	13.7	13.7	67.7
	Bien (8)	21	16.9	16.9	84.7
	Regular (7,6)	9	7.3	7.3	91.9
	Mal (5,4)	8	6.5	6.5	98.4
	Muy Mal (3,2)	1	.8	.8	99.2
	Pésimo (1)	1	.8	.8	100.0
	Total	124	100.0	100.0	

Sugerencias que nos puede dar para mejorar la atención en la sucursal:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Ch	20	16.1	16.1	16.1
	C-P	1	.8	.8	16.9
	O-Número	4	3.2	3.2	20.2
	M-(A,D)	15	12.1	12.1	32.3
	Mejor A- Banc	2	1.6	1.6	33.9
	D-R	7	5.6	5.6	39.5
	P-C- A- SH-CS y TV	5	4.0	4.0	43.5
	Todo Bien	4	3.2	3.2	46.8
	Ninguna	66	53.2	53.2	100.0
	Total	124	100.0	100.0	

Anexo 2.

Encuesta al personal operativo:

El objetivo de la presente encuesta es indagar sobre las percepciones que tiene usted como empleado de la Sucursal Occidental en cuanto al servicio al cliente que brinda usted como servidor de la institución. Le solicitamos de antemano su valiosa colaboración en el llenado de la presente encuesta que nos ayudará a recaudar información para nuestro análisis y la toma de decisiones, para el mejoramiento del servicio de la misma.

Marque con una X la opción de preferencia.

1. Cual es el cargo que desempeña usted en la sucursal:

_____.

2. ¿Conoce la visión y misión del INNS?

Si_____ No_____

3. ¿Conoce los objetivos del INSS?

Si_____ No_____

4. ¿Conoce las políticas deL INSS?

Si_____ No_____

5. Conoce los procedimientos para realizar su trabajo:

Si_____ No_____

6. ¿Conoce usted los procedimientos para realizar su trabajo?

Si_____

No_____

7. ¿Tiene en su poder los documentos de manuales de procedimientos que soportan su trabajo?

Si_____

No_____

8. ¿Conoce la estructura organizativa de su unidad de trabajo?

Si_____

No_____

9. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?

Si_____

No_____

10. ¿Recibe capacitación para realizar su trabajo?

Si_____

No_____

11. La infraestructura del local donde desarrolla su labor cuenta con las condiciones optimas de trabajo (si contesta No, Justifique el porque):

Si_____

No_____

Porque_____

—

12. Considera que son suficientes las ventanillas de atención al

cliente de la sucursal:

Si_____

No_____

13. Considera que debe tener mas personal de apoyo para atender en horas pico:

Si_____

No_____

14. ¿Considera que los clientes esperan demasiado al realizar sus tramites? (si contesta Si, justifique el porque)

Si_____

No_____

Tal vez_____

Porque_____

_____.

15. Su superior inmediato le da solución inmediata a los problemas que se le presentan en su trabajo:

Si_____

No_____

16. Enumere los principales problemas que se le presentan para desarrollar su labor:

a. _____.

b. _____.

c. _____.

Gracias por su tiempo.

Tabla de frecuencias de encuestas del personal operativo.

¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Administrativo	6	11.8	11.8	11.8
	Cobrador	3	5.9	5.9	17.6
	T-D-P	8	15.7	15.7	33.3
	Recepcionista	1	2.0	2.0	35.3
	Otros tramites	3	5.9	5.9	41.2
	Fiscalizador	17	33.3	33.3	74.5
	S - G	1	2.0	2.0	76.5
	Afiliador	9	17.6	17.6	94.1
	Archivador	2	3.9	3.9	98.0
	Abogado	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

¿Conoce usted la visión y la misión del INSS?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	51	100.0	100.0	100.0

¿Conoce usted los objetivos del INSS?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	51	100.0	100.0	100.0

¿Conoce usted las políticas del INSS?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	51	100.0	100.0	100.0

¿Conoce usted las funciones de su cargo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	51	100.0	100.0	100.0

¿Conoce usted los procedimientos para realizar su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	51	100.0	100.0	100.0

¿Tiene en su poder los documentos de manuales de procedimientos que soportan su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	49	96.1	96.1	96.1
	No	2	3.9	3.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

¿Conoce la estructura organizativa de su unidad de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	50	98.0	98.0	98.0
	No	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	33	64.7	64.7	64.7
	No	18	35.3	35.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

¿Recibe capacitación para realizar su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	49	96.1	96.1	96.1
	No	2	3.9	3.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

La infraestructura del local donde desarrolla su labor cuenta con las condiciones óptimas de trabajo:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	51	100.0	100.0	100.0

Considera que son suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	5	9.8	9.8	9.8
	No	46	90.2	90.2	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

¿Considera que debe tener más personal de apoyo para atender en horas picos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	51	100.0	100.0	100.0

¿Considera que los clientes esperan demasiado al realizar sus tramites?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	15	29.4	29.4	29.4
	No	22	43.1	43.1	72.5
	Tal vez	14	27.5	27.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

¿Su superior inmediato le da solución inmediata a los problemas que se le presentan en su trabajo:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	51	100.0	100.0	100.0

Tabla de frecuencias de cruces de variables (personal operativo).

Anexo 3.

Entrevista para la gerente de la sucursal, jefes de departamentos y jefes de unidades.

1. ¿Cuanto tiempo de laborar en la institución?
2. ¿Cual es su cargo actual?
3. ¿Cuánto Tiempo tiene de desempeñarlo?
4. ¿Sabe cual es la visión y misión del INSS?
5. ¿Los objetivos están acorde a la misión de la organización?
6. ¿La institución cuenta con políticas definidas, diga las principales políticas?
7. ¿Tienen procedimientos documentados para llevar a cabo su trabajo?
8. ¿La institución brinda la capacitación necesaria para aplicar correctamente los procedimientos y cada cuanto realizan capacitaciones?
9. ¿La institución cuenta con un plan de acción?
Si cuenta.
10. ¿Cuales son los problemas que se presentan a diario en cuanto a mejorar en la atención al cliente y de que manera se solucionan?
11. ¿Cuenta usted con las herramientas necesarias para desarrollar su labor?
12. ¿Permite usted la participación de sus subalternos, cuando se presenta un problema en la sucursal?
13. ¿En que tiempo resuelve usted los problemas que se presentan corto, mediano o largo plazo (si contesta en mediano o largo plazo, que impide resolverlo a corto plazo, describa)?

14. ¿Como esta estructurado su departamento (organizativa menté)?

15. ¿La estructura organizativa permite cumplir con los objetivos de la organización?

Totale del contratto a full e di tempo pieno e in la società? (Invece su più o documenti di lavoro e di tempo pieno e di tempo a tempo)

			(Invece su più o documenti di lavoro e di tempo pieno e di tempo a tempo)		Total
			S	No	
Zaria el opione tempo steden a sura?	Altri rate	Recut o	6	0	6
		% de Queselcayo que de empla alet en la sura?	100.0%	0.0%	100.0%
		% de, lre en su poder los documenta de morable de p adenticoque sopria n su trabo? % del d a	12.2%	0.0%	11.8%
	Ora atri	Recut o	3	0	3
		% de Queselcayo que de empla alet en la sura?	100.0%	0.0%	100.0%
		% de, lre en su poder los documenta de morable de p adenticoque sopria n su trabo? % del d a	6.6%	0.0%	5.8%
	TGP	Recut o	8	0	8
		% de Queselcayo que de empla alet en la sura?	100.0%	0.0%	100.0%
		% de, lre en su poder los documenta de morable de p adenticoque sopria n su trabo? % del d a	6.2%	0.0%	6.7%
	Respona	Recut o	1	0	1
% de Queselcayo que de empla alet en la sura?		100.0%	0.0%	100.0%	
% de, lre en su poder los documenta de morable de p adenticoque sopria n su trabo? % del d a		2.0%	0.0%	2.0%	
Ora a tria	Recut o	3	0	3	
	% de Queselcayo que de empla alet en la sura?	100.0%	0.0%	100.0%	
	% de, lre en su poder los documenta de morable de p adenticoque sopria n su trabo? % del d a	6.6%	0.0%	5.8%	
Respona	Recut o	6	2	7	
	% de Queselcayo que de empla alet en la sura?	100.0%	11.8%	100.0%	
	% de, lre en su poder los documenta de morable de p adenticoque sopria n su trabo? % del d a	31.6%	100.0%	31.3%	
S- G	Recut o	1	0	1	
	% de Queselcayo que de empla alet en la sura?	100.0%	0.0%	100.0%	
	% de, lre en su poder los documenta de morable de p adenticoque sopria n su trabo? % del d a	2.0%	0.0%	2.0%	
Alro	Recut o	9	0	9	
	% de Queselcayo que de empla alet en la sura?	100.0%	0.0%	100.0%	
	% de, lre en su poder los documenta de morable de p adenticoque sopria n su trabo? % del d a	6.4%	0.0%	7.6%	
Acufo	Recut o	2	0	2	
	% de Queselcayo que de empla alet en la sura?	100.0%	0.0%	100.0%	
	% de, lre en su poder los documenta de morable de p adenticoque sopria n su trabo? % del d a	4.1%	0.0%	3.8%	
Aqto	Recut o	1	0	1	
	% de Queselcayo que de empla alet en la sura?	100.0%	0.0%	100.0%	
	% de, lre en su poder los documenta de morable de p adenticoque sopria n su trabo? % del d a	2.0%	0.0%	2.0%	
Total	Recut o	46	2	48	
	% de Queselcayo que de empla alet en la sura?	91.1%	3.8%	100.0%	
	% de, lre en su poder los documenta de morable de p adenticoque sopria n su trabo? % del d a	100.0%	100.0%	100.0%	

Tabla de contingencia ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal? * ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?

¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?		¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?		Total
		Si	No	
Administrativo	Recuento	1	5	6
	%de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	16.7%	83.3%	100.0%
	%de ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?	3.0%	27.8%	11.8%
	%del total	2.0%	9.8%	11.8%
Cobrador	Recuento	1	2	3
	%de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	33.3%	66.7%	100.0%
	%de ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?	3.0%	11.1%	5.9%
	%del total	2.0%	3.9%	5.9%
T-D-P	Recuento	8	0	8
	%de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	100.0%	0%	100.0%
	%de ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?	24.2%	0%	15.7%
	%del total	15.7%	0%	15.7%
Recepcionista	Recuento	0	1	1
	%de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	0%	100.0%	100.0%
	%de ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?	0%	5.6%	2.0%
	%del total	0%	2.0%	2.0%
Otros tramites	Recuento	1	2	3
	%de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	33.3%	66.7%	100.0%
	%de ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?	3.0%	11.1%	5.9%
	%del total	2.0%	3.9%	5.9%
Fiscalizador	Recuento	10	7	17
	%de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	58.8%	41.2%	100.0%
	%de ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?	30.3%	38.9%	33.3%
	%del total	19.6%	13.7%	33.3%
S - G	Recuento	1	0	1
	%de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	100.0%	0%	100.0%
	%de ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?	3.0%	0%	2.0%
	%del total	2.0%	0%	2.0%
Afiliador	Recuento	9	0	9
	%de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	100.0%	0%	100.0%
	%de ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?	27.3%	0%	17.6%
	%del total	17.6%	0%	17.6%
Archivador	Recuento	1	1	2
	%de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	50.0%	50.0%	100.0%
	%de ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?	3.0%	5.6%	3.9%
	%del total	2.0%	2.0%	3.9%
Abogado	Recuento	1	0	1
	%de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	100.0%	0%	100.0%
	%de ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?	3.0%	0%	2.0%
	%del total	2.0%	0%	2.0%
Total	Recuento	33	18	51
	%de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	64.7%	35.3%	100.0%
	%de ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?	100.0%	100.0%	100.0%
	%del total	64.7%	35.3%	100.0%

Tabla de contingencia ¿Cuáles es el cargo que desempeña usted en la sucursal? * ¿Conoce la estructura organizativa de su unidad de trabajo?

¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?			¿Conoce la estructura organizativa de su unidad de trabajo?		Total
			Si	No	
¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	Administrativo	Recuento	6	0	6
		%de ¿Cuáles es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	100.0%	0%	100.0%
		%de ¿Conoce la estructura organizativa de su unidad de trabajo?	12.0%	0%	11.8%
		%del total	11.8%	0%	11.8%
	Cobrador	Recuento	2	1	3
		%de ¿Cuáles es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	66.7%	33.3%	100.0%
		%de ¿Conoce la estructura organizativa de su unidad de trabajo?	4.0%	100.0%	5.9%
		%del total	3.9%	2.0%	5.9%
	T-D-P	Recuento	8	0	8
		%de ¿Cuáles es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	100.0%	0%	100.0%
		%de ¿Conoce la estructura organizativa de su unidad de trabajo?	16.0%	0%	15.7%
		%del total	15.7%	0%	15.7%
	Recepcionista	Recuento	1	0	1
		%de ¿Cuáles es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	100.0%	0%	100.0%
		%de ¿Conoce la estructura organizativa de su unidad de trabajo?	2.0%	0%	2.0%
		%del total	2.0%	0%	2.0%
	Otros tramites	Recuento	3	0	3
		%de ¿Cuáles es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	100.0%	0%	100.0%
		%de ¿Conoce la estructura organizativa de su unidad de trabajo?	6.0%	0%	5.9%
		%del total	5.9%	0%	5.9%
Fiscalizador	Recuento	17	0	17	
	%de ¿Cuáles es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	100.0%	0%	100.0%	
	%de ¿Conoce la estructura organizativa de su unidad de trabajo?	34.0%	0%	33.3%	
	%del total	33.3%	0%	33.3%	
S - G	Recuento	1	0	1	
	%de ¿Cuáles es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	100.0%	0%	100.0%	
	%de ¿Conoce la estructura organizativa de su unidad de trabajo?	2.0%	0%	2.0%	
	%del total	2.0%	0%	2.0%	
Añilador	Recuento	9	0	9	
	%de ¿Cuáles es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	100.0%	0%	100.0%	
	%de ¿Conoce la estructura organizativa de su unidad de trabajo?	18.0%	0%	17.6%	
	%del total	17.6%	0%	17.6%	
Archivador	Recuento	2	0	2	
	%de ¿Cuáles es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	100.0%	0%	100.0%	
	%de ¿Conoce la estructura organizativa de su unidad de trabajo?	4.0%	0%	3.9%	
	%del total	3.9%	0%	3.9%	
Abogado	Recuento	1	0	1	
	%de ¿Cuáles es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	100.0%	0%	100.0%	
	%de ¿Conoce la estructura organizativa de su unidad de trabajo?	2.0%	0%	2.0%	
	%del total	2.0%	0%	2.0%	
Total	Recuento	50	1	51	
	%de ¿Cuáles es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	98.0%	2.0%	100.0%	
	%de ¿Conoce la estructura organizativa de su unidad de trabajo?	100.0%	100.0%	100.0%	
	%del total	98.0%	2.0%	100.0%	

Tabla de contingencia ¿Cuáles es el cargo que desempeña usted en la sucursal?* ¿Recibe capacitación para realizar su trabajo?

			¿Recibe capacitación para realizar su trabajo?		Total
			Si	No	
¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	Administrativo	Recuento % de ¿Cuáles es el cargo que desempeña usted en la sucursal? % de ¿Recibe capacitación para realizar su trabajo? % del total	6 100.0% 12.2% 11.8%	0 0% 0% 0%	6 100.0% 11.8% 11.8%
	Cobrador	Recuento % de ¿Cuáles es el cargo que desempeña usted en la sucursal? % de ¿Recibe capacitación para realizar su trabajo? % del total	3 100.0% 6.1% 5.9%	0 0% 0% 0%	3 100.0% 5.9% 5.9%
	T-D-P	Recuento % de ¿Cuáles es el cargo que desempeña usted en la sucursal? % de ¿Recibe capacitación para realizar su trabajo? % del total	8 100.0% 16.3% 15.7%	0 0% 0% 0%	8 100.0% 15.7% 15.7%
	Recepcionista	Recuento % de ¿Cuáles es el cargo que desempeña usted en la sucursal? % de ¿Recibe capacitación para realizar su trabajo? % del total	1 100.0% 2.0% 2.0%	0 0% 0% 0%	1 100.0% 2.0% 2.0%
	Otros tramies	Recuento % de ¿Cuáles es el cargo que desempeña usted en la sucursal? % de ¿Recibe capacitación para realizar su trabajo? % del total	3 100.0% 6.1% 5.9%	0 0% 0% 0%	3 100.0% 5.9% 5.9%
	Fiscalizador	Recuento % de ¿Cuáles es el cargo que desempeña usted en la sucursal? % de ¿Recibe capacitación para realizar su trabajo? % del total	15 88.2% 30.6% 29.4%	2 11.8% 100.0% 3.9%	17 100.0% 33.3% 33.3%
	S - G	Recuento % de ¿Cuáles es el cargo que desempeña usted en la sucursal? % de ¿Recibe capacitación para realizar su trabajo? % del total	1 100.0% 2.0% 2.0%	0 0% 0% 0%	1 100.0% 2.0% 2.0%
	Afilador	Recuento % de ¿Cuáles es el cargo que desempeña usted en la sucursal? % de ¿Recibe capacitación para realizar su trabajo? % del total	9 100.0% 18.4% 17.6%	0 0% 0% 0%	9 100.0% 17.6% 17.6%
	Archivador	Recuento % de ¿Cuáles es el cargo que desempeña usted en la sucursal? % de ¿Recibe capacitación para realizar su trabajo? % del total	2 100.0% 4.1% 3.9%	0 0% 0% 0%	2 100.0% 3.9% 3.9%
	Abogado	Recuento % de ¿Cuáles es el cargo que desempeña usted en la sucursal? % de ¿Recibe capacitación para realizar su trabajo? % del total	1 100.0% 2.0% 2.0%	0 0% 0% 0%	1 100.0% 2.0% 2.0%
	Total	Recuento % de ¿Cuáles es el cargo que desempeña usted en la sucursal? % de ¿Recibe capacitación para realizar su trabajo? % del total	49 96.1% 100.0% 96.1%	2 3.9% 100.0% 3.9%	51 100.0% 100.0% 100.0%

Tabla de contingencia ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal? * Considere a que son suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal:

			Considere que son suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal:		Total
			Si	No	
¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	Administrativo	Recuento	0	6	6
		% de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	0%	100.0%	100.0%
		% de Considere que son suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal:	0%	13.0%	11.8%
		% del total	0%	11.8%	11.8%
Cobrador	Recuento	% de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	0	3	3
		% de Considere que son suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal:	0%	100.0%	100.0%
		% del total	0%	6.5%	5.9%
		% del total	0%	5.9%	5.9%
T.D-P	Recuento	% de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	3	5	8
		% de Considere que son suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal:	37.5%	62.5%	100.0%
		% del total	60.0%	10.9%	15.7%
		% del total	5.9%	9.8%	15.7%
Recepcionista	Recuento	% de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	0	1	1
		% de Considere que son suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal:	0%	100.0%	100.0%
		% del total	0%	2.2%	2.0%
		% del total	0%	2.0%	2.0%
Otros tramites	Recuento	% de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	0	3	3
		% de Considere que son suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal:	0%	100.0%	100.0%
		% del total	0%	6.5%	5.9%
		% del total	0%	5.9%	5.9%
Fiscalizador	Recuento	% de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	2	15	17
		% de Considere que son suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal:	11.8%	88.2%	100.0%
		% del total	40.0%	32.6%	33.3%
		% del total	3.9%	29.4%	33.3%
S -G	Recuento	% de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	0	1	1
		% de Considere que son suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal:	0%	100.0%	100.0%
		% del total	0%	2.2%	2.0%
		% del total	0%	2.0%	2.0%
Afilador	Recuento	% de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	0	9	9
		% de Considere que son suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal:	0%	100.0%	100.0%
		% del total	0%	19.6%	17.6%
		% del total	0%	17.6%	17.6%
Archivador	Recuento	% de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	0	2	2
		% de Considere que son suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal:	0%	100.0%	100.0%
		% del total	0%	4.3%	3.9%
		% del total	0%	3.9%	3.9%
Abogado	Recuento	% de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	0	1	1
		% de Considere que son suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal:	0%	100.0%	100.0%
		% del total	0%	2.2%	2.0%
		% del total	0%	2.0%	2.0%
Total	Recuento	% de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	5	46	51
		% de Considere que son suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal:	9.8%	90.2%	100.0%
		% del total	100.0%	100.0%	100.0%
		% del total	9.8%	90.2%	100.0%

Talla de contingencia ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal? * ¿Considera que los clientes esperan demasiado al realizar sus trámites?

			¿Considera que los clientes esperan demasiado al realizar sus trámites?			Total	
			Si	No	Talvez		
¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	Administrativo	Recuento	2	3	1	6	
		% de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	33.3%	50.0%	16.7%	100.0%	
		% de ¿Considera que los clientes esperan demasiado al realizar sus trámites?	13.3%	13.6%	7.1%	11.8%	
			% del total	3.9%	5.9%	2.0%	11.8%
	Cobrador	Recuento	0	1	2	3	
		% de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	.0%	33.3%	66.7%	100.0%	
		% de ¿Considera que los clientes esperan demasiado al realizar sus trámites?	.0%	4.5%	14.3%	5.9%	
			% del total	.0%	2.0%	3.9%	5.9%
	T-D-P	Recuento	3	4	1	8	
		% de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	37.5%	50.0%	12.5%	100.0%	
		% de ¿Considera que los clientes esperan demasiado al realizar sus trámites?	20.0%	18.2%	7.1%	15.7%	
			% del total	5.9%	7.8%	2.0%	15.7%
Recepcionista	Recuento	1	0	0	1		
	% de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	100.0%	.0%	.0%	100.0%		
	% de ¿Considera que los clientes esperan demasiado al realizar sus trámites?	6.7%	.0%	.0%	2.0%		
		% del total	2.0%	.0%	.0%	2.0%	
Otros trámites	Recuento	2	1	0	3		
	% de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	66.7%	33.3%	.0%	100.0%		
	% de ¿Considera que los clientes esperan demasiado al realizar sus trámites?	13.3%	4.5%	.0%	5.9%		
		% del total	3.9%	2.0%	.0%	5.9%	
Fiscalizador	Recuento	4	8	5	17		
	% de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	23.5%	47.1%	29.4%	100.0%		
	% de ¿Considera que los clientes esperan demasiado al realizar sus trámites?	26.7%	36.4%	35.7%	33.3%		
		% del total	7.8%	15.7%	9.8%	33.3%	
S -G	Recuento	1	0	0	1		
	% de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	100.0%	.0%	.0%	100.0%		
	% de ¿Considera que los clientes esperan demasiado al realizar sus trámites?	6.7%	.0%	.0%	2.0%		
		% del total	2.0%	.0%	.0%	2.0%	
Afiliador	Recuento	1	4	4	9		
	% de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	11.1%	44.4%	44.4%	100.0%		
	% de ¿Considera que los clientes esperan demasiado al realizar sus trámites?	6.7%	18.2%	28.6%	17.6%		
		% del total	2.0%	7.8%	7.8%	17.6%	
Arbitrador	Recuento	0	1	1	2		
	% de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	.0%	50.0%	50.0%	100.0%		
	% de ¿Considera que los clientes esperan demasiado al realizar sus trámites?	.0%	4.5%	7.1%	3.9%		
		% del total	.0%	2.0%	2.0%	3.9%	
Abogado	Recuento	1	0	0	1		
	% de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	100.0%	.0%	.0%	100.0%		
	% de ¿Considera que los clientes esperan demasiado al realizar sus trámites?	6.7%	.0%	.0%	2.0%		
		% del total	2.0%	.0%	.0%	2.0%	
Total	Recuento	15	22	14	51		
	% de ¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?	29.4%	43.1%	27.5%	100.0%		
	% de ¿Considera que los clientes esperan demasiado al realizar sus trámites?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
		% del total	29.4%	43.1%	27.5%	100.0%	

Anexo 4.

Operacionalización de variables:

Variable	Definición	Dimensiones	Indicador	Ítem
Plan de mejora	<p>Es un documento que especifica los procedimientos y recursos asociados que deben aplicarse, quien debe aplicarlos y cuando deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.</p>	<p>Análisis de la situación interna</p>	<p>Percepción del gerente, jefes de departamentos y de unidades.</p>	<p>Ítem para el gerente de la sucursal, jefes de departamentos y de unidades:</p> <p>¿Cuanto tiempo de laborar en la institución?</p> <p>¿Cual es su cargo actual?</p> <p>¿Cuánto Tiempo tiene de desempeñarlo?</p> <p>¿Sabe cual es la visión y misión del INNS?</p> <p>¿Los objetivos están acorde a la misión de la organización?</p> <p>¿La institución cuenta con políticas definidas, diga las principales políticas?</p> <p>¿Tienen procedimientos documentados para llevar a cabo su trabajo?</p> <p>¿La institución brinda la capacitación necesaria para aplicar correctamente los procedimientos y cada cuanto realizan capacitaciones?</p> <p>¿La institución cuenta con un plan de acción?</p> <p>¿Cuales son los problemas que se presentan a diario en cuanto a mejorar en la atención al cliente y de que manera se solucionan?</p> <p>¿Cuenta usted con las herramientas necesarias para desarrollar su labor?</p> <p>¿Permite usted la participación de sus subalternos, cuando se presenta un problema en la sucursal?</p> <p>¿En que tiempo resuelve usted los problemas que se presentan corto, mediano o largo plazo?</p> <p>¿Como esta estructurado su departamento (organizativa menté)?</p>

			<p>¿La estructura organizativa permite cumplir con los objetivos de la organización?</p> <p>.</p> <p>Percepción del personal operativo tanto al perfil de su cargo como las herramientas con las que cuenta para desempeñarlo.</p> <p>Ítem para Personal operativo:</p> <p>¿Cuál es el cargo que desempeña usted en la sucursal?</p> <p>¿Conoce la visión y misión del INNS?</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>¿Conoce usted los objetivos del INNS?</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>¿Conoce usted las políticas del INNS?</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>¿Conoce usted las funciones de su cargo?</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>¿Conoce usted los procedimientos para realizar su trabajo?</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>¿Tiene en su poder los documentos de manuales de procedimientos que soportan su trabajo?</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>¿Conoce la estructura organizativa de su unidad de trabajo?</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?</p> <p>Si</p>
--	--	--	--

				<p>No</p> <p>¿Recibe capacitación para realizar su trabajo?</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>La infraestructura del local donde desarrolla su labor cuenta con las condiciones optimas de trabajo.</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>¿Considera que son suficientes las ventanillas de atención al cliente de la sucursal?</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>¿Considera que debe tener más personal de apoyo para atender en horas picos?</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>¿Considera que los clientes esperan demasiado al realizar sus trámites?</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>Tal vez</p> <p>¿Su superior inmediato le da solución inmediata a los problemas que se le presentan en su trabajo?</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>Enumere los principales problemas que se le presentan para desarrollar su labor.</p>
--	--	--	--	---

Satisfacción al Cliente	La satisfacción del cliente se define como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"	Grado de satisfacción del cliente.	Tipo de cliente Conocimientos de horarios de atención. Evaluación de atención en recepción. Tipo de trámite realizado.	Ítem para los clientes. ¿Que es usted? Asegurado. Beneficiario. Pensionado. Apoderado. Otros. ¿Sabe usted cual es el horario de atención de la sucursal? Si. No. ¿Como fue atendido en recepción? Muy bien. Bien. Regular. Mal. Muy Mal. ¿Qué tramite vino a realizar? Renovación de carne. Subsidio por Lactancia. A filiación. Lentes. Pensión por vejez. Subsidio Riesgoso.
--------------------------------	--	---	---	---

			Conocimiento sobre el trámite realizado.	<p>¿Es la primera vez que viene a realizar un trámite? Si. No.</p> <p>¿Conocía usted los requisitos para el trámite que vino a realizar? Si. No.</p> <p>¿Le indicaron o aclararon los requisitos de este trámite? Si. No.</p> <p>¿Qué tiempo espero para su trámite de documentos? 1-15 minutos. 30 minutos. 45 minutos. 60 minutos. Más de 60 minutos.</p> <p>La persona que atendió su trámite, ¿Cómo lo atendió? Muy bien. Bien. Regular. Mal. Muy Mal.</p> <p>¿Cual es su evaluación de la atención? Excelente. Muy bien. Bien.</p>
--	--	--	---	---

			<p>Sugerencias para mejora en la atención al cliente.</p>	<p>Regular. Mala. Muy Mala. Pésima.</p> <p>Sugerencias que nos puede dar para mejorar la atención al cliente en la sucursal: Agilizar Cheques. Capacitar al personal de recepción para que verifique si los requisitos de un trámite van completos. Llevar orden de números. Más personal en días picos, sustitutos al medio día. Mejor atención a ancianos y discapacitados. Mejor atención en el banco. Definir requisitos de los trámites en broshure, como también los derechos y beneficios de los usuarios. Poner café, asear los servicios higiénicos y colocar mas sillas y T.V. Todo bien. Ninguna.</p>
--	--	--	--	--

Tabla de frecuencia de cruces de variables de encuestas a clientes.

Tabla de contingencia ¿Qué es usted? * ¿Sabe usted cuál es el horario de atención de la sucursal?

			¿Sabe usted cuál es el horario de atención de la sucursal?		Total
			Si	No	
¿Qué es usted?	Asegurado	Recuento	69	0	69
		% de ¿Qué es usted?	100.0%	.0%	100.0%
		% de ¿Sabe usted cuál es el horario de atención de la sucursal?	94.5%	.0%	55.6%
		% del total	55.6%	.0%	55.6%
	Beneficiario	Recuento	4	12	16
		% de ¿Qué es usted?	25.0%	75.0%	100.0%
		% de ¿Sabe usted cuál es el horario de atención de la sucursal?	5.5%	23.5%	12.9%
		% del total	3.2%	9.7%	12.9%
	Pensionado	Recuento	0	35	35
		% de ¿Qué es usted?	.0%	100.0%	100.0%
		% de ¿Sabe usted cuál es el horario de atención de la sucursal?	.0%	68.6%	28.2%
		% del total	.0%	28.2%	28.2%
Apoderado	Recuento	0	4	4	
	% de ¿Qué es usted?	.0%	100.0%	100.0%	
	% de ¿Sabe usted cuál es el horario de atención de la sucursal?	.0%	7.8%	3.2%	
	% del total	.0%	3.2%	3.2%	
Total	Recuento	73	51	124	
	% de ¿Qué es usted?	58.9%	41.1%	100.0%	
	% de ¿Sabe usted cuál es el horario de atención de la sucursal?	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	58.9%	41.1%	100.0%	

Tabla de contingencia ¿Qué es usted? * ¿Qué trámite vino a realizar?

			¿Qué trámite vino a realizar?					Total
			R-C	S-L	Afilación	Lentes	P-V	
¿Qué es usted?	Asegurado	Recuento	31	5	18	0	15	69
		% de ¿Qué es usted?	44.9%	7.2%	26.1%	.0%	21.7%	100.0%
		% de ¿Qué trámite vino a realizar?	88.6%	23.8%	100.0%	.0%	100.0%	55.6%
		% del total	25.0%	4.0%	14.5%	.0%	12.1%	55.6%
	Beneficiario	Recuento	0	16	0	0	0	16
		% de ¿Qué es usted?	.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
		% de ¿Qué trámite vino a realizar?	.0%	76.2%	.0%	.0%	.0%	12.9%
		% del total	.0%	12.9%	.0%	.0%	.0%	12.9%
	Pensionado	Recuento	0	0	0	35	0	35
		% de ¿Qué es usted?	.0%	.0%	.0%	100.0%	.0%	100.0%
		% de ¿Qué trámite vino a realizar?	.0%	.0%	.0%	100.0%	.0%	28.2%
		% del total	.0%	.0%	.0%	28.2%	.0%	28.2%
Apoderado	Recuento	4	0	0	0	0	4	
	% de ¿Qué es usted?	100.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%	
	% de ¿Qué trámite vino a realizar?	11.4%	.0%	.0%	.0%	.0%	3.2%	
	% del total	3.2%	.0%	.0%	.0%	.0%	3.2%	
Total	Recuento	35	21	18	35	15	124	
	% de ¿Qué es usted?	28.2%	16.9%	14.5%	28.2%	12.1%	100.0%	
	% de ¿Qué trámite vino a realizar?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	28.2%	16.9%	14.5%	28.2%	12.1%	100.0%	

Tabla de contingencia ¿Qué es usted? * ¿Es la primera vez que viene a realizar un trámite?

			¿Es la primera vez que viene a realizar un trámite?		Total
			Si	No	
¿Qué es usted?	Asegurado	Recuento	30	39	69
		% de ¿Qué es usted?	43.5%	56.5%	100.0%
		% de ¿Es la primera vez que viene a realizar un trámite?	58.8%	53.4%	55.6%
		% del total	24.2%	31.5%	55.6%
	Beneficiario	Recuento	0	16	16
		% de ¿Qué es usted?	.0%	100.0%	100.0%
		% de ¿Es la primera vez que viene a realizar un trámite?	.0%	21.9%	12.9%
		% del total	.0%	12.9%	12.9%
	Pensionado	Recuento	21	14	35
		% de ¿Qué es usted?	60.0%	40.0%	100.0%
		% de ¿Es la primera vez que viene a realizar un trámite?	41.2%	19.2%	28.2%
		% del total	16.9%	11.3%	28.2%
	Apoderado	Recuento	0	4	4
		% de ¿Qué es usted?	.0%	100.0%	100.0%
		% de ¿Es la primera vez que viene a realizar un trámite?	.0%	5.5%	3.2%
		% del total	.0%	3.2%	3.2%
Total		Recuento	51	73	124
		% de ¿Qué es usted?	41.1%	58.9%	100.0%
		% de ¿Es la primera vez que viene a realizar un trámite?	100.0%	100.0%	100.0%
		% del total	41.1%	58.9%	100.0%

Tabla de contingencia ¿Qué es usted? * ¿Conocía usted los requisitos para el trámite que vino a realizar?

			¿Conocía usted los requisitos para el trámite que vino a realizar?		Total
			Si	No	
¿Qué es usted?	Asegurado	Recuento	38	31	69
		% de ¿Qué es usted?	55.1%	44.9%	100.0%
		% de ¿Conocía usted los requisitos para el trámite que vino a realizar?	52.8%	59.6%	55.6%
		% del total	30.6%	25.0%	55.6%
	Beneficiario	Recuento	6	10	16
		% de ¿Qué es usted?	37.5%	62.5%	100.0%
		% de ¿Conocía usted los requisitos para el trámite que vino a realizar?	8.3%	19.2%	12.9%
		% del total	4.8%	8.1%	12.9%
	Pensionado	Recuento	28	7	35
		% de ¿Qué es usted?	80.0%	20.0%	100.0%
		% de ¿Conocía usted los requisitos para el trámite que vino a realizar?	38.9%	13.5%	28.2%
		% del total	22.6%	5.6%	28.2%
Apoderado	Recuento	0	4	4	
	% de ¿Qué es usted?	.0%	100.0%	100.0%	
	% de ¿Conocía usted los requisitos para el trámite que vino a realizar?	.0%	7.7%	3.2%	
	% del total	.0%	3.2%	3.2%	
Total	Recuento	72	52	124	
	% de ¿Qué es usted?	58.1%	41.9%	100.0%	
	% de ¿Conocía usted los requisitos para el trámite que vino a realizar?	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	58.1%	41.9%	100.0%	

Tabla de contingencia ¿Qué es usted? * ¿Le indicaron o aclararon los requisitos trámite?

			¿Le indicaron aclararon requisitos de trámite		Total
			Si	No	
¿Qué usted?	Asegurad	Recuent	61	8	69
		% de ¿Qué es	88.4%	11.6%	100.0
		% de ¿Le clararon los de este % del	66.3%	25.0%	55.6%
	Beneficiari	Recuent	12	4	16
		% de ¿Qué es	75.0%	25.0%	100.0
		% de ¿Le clararon los de este % del	13.0%	12.5%	12.9%
	Pensionad	Recuent	19	16	35
		% de ¿Qué es	54.3%	45.7%	100.0
		% de ¿Le clararon los de este % del	20.7%	50.0%	28.2%
	Apoderad	Recuent	0	4	4
		% de ¿Qué es	.0%	100.0	100.0
		% de ¿Le clararon los de este % del	.0%	12.5%	3.2%
Total	Recuent	92	32	124	
	% de ¿Qué es	74.2%	25.8%	100.0	
	% de ¿Le clararon los de este	100.0	100.0	100.0	
	% del	74.2%	25.8%	100.0	

Tabla de contingencia ¿Qué es usted? * ¿Qué tiempo esperó para su trámite de documentos?

			¿Qué tiempo espero para su trámite de documentos?					Total
			1 - 15 min	30 min	45 min	60 min	61 a más	
¿Qué es usted?	Asegurado	Recuento	34	20	4	5	6	69
		% de ¿Qué es usted?	49.3%	29.0%	5.8%	7.2%	8.7%	100.0%
		% de ¿Qué tiempo espero para su trámite de documentos?	60.7%	44.4%	33.3%	100.0%	100.0%	55.6%
		% del total	27.4%	16.1%	3.2%	4.0%	4.8%	55.6%
	Beneficiario	Recuento	16	0	0	0	0	16
		% de ¿Qué es usted?	100.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
		% de ¿Qué tiempo espero para su trámite de documentos?	28.6%	.0%	.0%	.0%	.0%	12.9%
		% del total	12.9%	.0%	.0%	.0%	.0%	12.9%
	Pensionado	Recuento	6	25	4	0	0	35
		% de ¿Qué es usted?	17.1%	71.4%	11.4%	.0%	.0%	100.0%
		% de ¿Qué tiempo espero para su trámite de documentos?	10.7%	55.6%	33.3%	.0%	.0%	28.2%
		% del total	4.8%	20.2%	3.2%	.0%	.0%	28.2%
Apoderado	Recuento	0	0	4	0	0	4	
	% de ¿Qué es usted?	.0%	.0%	100.0%	.0%	.0%	100.0%	
	% de ¿Qué tiempo espero para su trámite de documentos?	.0%	.0%	33.3%	.0%	.0%	3.2%	
	% del total	.0%	.0%	3.2%	.0%	.0%	3.2%	
Total	Recuento	56	45	12	5	6	124	
	% de ¿Qué es usted?	45.2%	36.3%	9.7%	4.0%	4.8%	100.0%	
	% de ¿Qué tiempo espero para su trámite de documentos?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	45.2%	36.3%	9.7%	4.0%	4.8%	100.0%	

Tabla de contingencia ¿Qué es usted? * La Persona que atendió su trámite, ¿Cómo lo atendió?

			La Persona que atendió su trámite, ¿Cómo lo atendió?					Total
			Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	
¿Qué es usted?	Asegurado	Recuento	69	0	0	0	0	69
		% de ¿Qué es usted?	100.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
		% de La Persona que atendio su tramite, ¿Como lo atendio?	77.5%	.0%	.0%	.0%	.0%	55.6%
		% del total	55.6%	.0%	.0%	.0%	.0%	55.6%
	Beneficiario	Recuento	16	0	0	0	0	16
		% de ¿Qué es usted?	100.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
		% de La Persona que atendio su tramite, ¿Como lo atendio?	18.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	12.9%
		% del total	12.9%	.0%	.0%	.0%	.0%	12.9%
	Pensionado	Recuento	2	22	8	3	0	35
		% de ¿Qué es usted?	5.7%	62.9%	22.9%	8.6%	.0%	100.0%
		% de La Persona que atendio su tramite, ¿Como lo atendio?	2.2%	100.0%	100.0%	100.0%	.0%	28.2%
		% del total	1.6%	17.7%	6.5%	2.4%	.0%	28.2%
Apoderado	Recuento	2	0	0	0	2	4	
	% de ¿Qué es usted?	50.0%	.0%	.0%	.0%	50.0%	100.0%	
	% de La Persona que atendio su tramite, ¿Como lo atendio?	2.2%	.0%	.0%	.0%	100.0%	3.2%	
	% del total	1.6%	.0%	.0%	.0%	1.6%	3.2%	
Total	Recuento	89	22	8	3	2	124	
	% de ¿Qué es usted?	71.8%	17.7%	6.5%	2.4%	1.6%	100.0%	
	% de La Persona que atendio su tramite, ¿Como lo atendio?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	71.8%	17.7%	6.5%	2.4%	1.6%	100.0%	

Tabla de contingencia ¿Qué es usted? * De la escala del 1 al 10 en general, ¿Cuál es su evaluación de la atención que se le brindo?

			De la escala del 1 al 10 en general, ¿Cuál es su evaluación de la atención que se le brindo?						Total	
			Excelente (10)	Muy Bien (9)	Bien (8)	Regular (7,6)	Mal (5,4)	Muy Mal (3,2)		Pésimo (1)
¿Qué es usted?	Asegurado	Recuento	40	17	12	0	0	0	0	69
		% de ¿Qué es usted?	58.0%	24.6%	17.4%	.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
		% de De la escala del 1 al 10 en general, ¿Cual es su evaluación de la atención que se le brindo?	59.7%	100.0%	57.1%	.0%	.0%	.0%	.0%	55.6%
		% del total	32.3%	13.7%	9.7%	.0%	.0%	.0%	.0%	55.6%
	Beneficiario	Recuento	10	0	2	4	0	0	0	16
		% de ¿Qué es usted?	62.5%	.0%	12.5%	25.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
		% de De la escala del 1 al 10 en general, ¿Cual es su evaluación de la atención que se le brindo?	14.9%	.0%	9.5%	44.4%	.0%	.0%	.0%	12.9%
		% del total	8.1%	.0%	1.6%	3.2%	.0%	.0%	.0%	12.9%
	Pensionado	Recuento	14	0	7	5	7	1	1	35
		% de ¿Qué es usted?	40.0%	.0%	20.0%	14.3%	20.0%	2.9%	2.9%	100.0%
		% de De la escala del 1 al 10 en general, ¿Cual es su evaluación de la atención que se le brindo?	20.9%	.0%	33.3%	55.6%	87.5%	100.0%	100.0%	28.2%
		% del total	11.3%	.0%	5.6%	4.0%	5.6%	.8%	.8%	28.2%
Apoderado	Recuento	3	0	0	0	1	0	0	4	
	% de ¿Qué es usted?	75.0%	.0%	.0%	.0%	25.0%	.0%	.0%	100.0%	
	% de De la escala del 1 al 10 en general, ¿Cual es su evaluación de la atención que se le brindo?	4.5%	.0%	.0%	.0%	12.5%	.0%	.0%	3.2%	
	% del total	2.4%	.0%	.0%	.0%	.8%	.0%	.0%	3.2%	
Total	Recuento	67	17	21	9	8	1	1	124	
	% de ¿Qué es usted?	54.0%	13.7%	16.9%	7.3%	6.5%	.8%	.8%	100.0%	
	% de De la escala del 1 al 10 en general, ¿Cual es su evaluación de la atención que se le brindo?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	54.0%	13.7%	16.9%	7.3%	6.5%	.8%	.8%	100.0%	

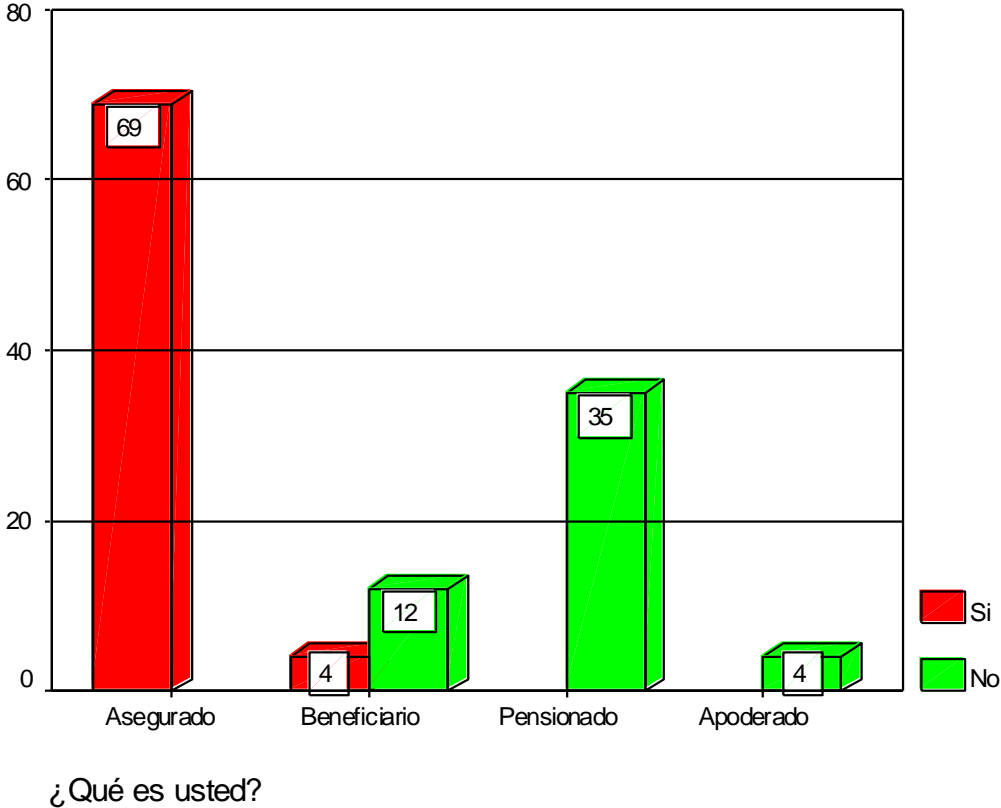
Tabla de contingencia ¿Qué es usted? * Sugerencias que nos puede dar para mejorar la atención en la sucursal:

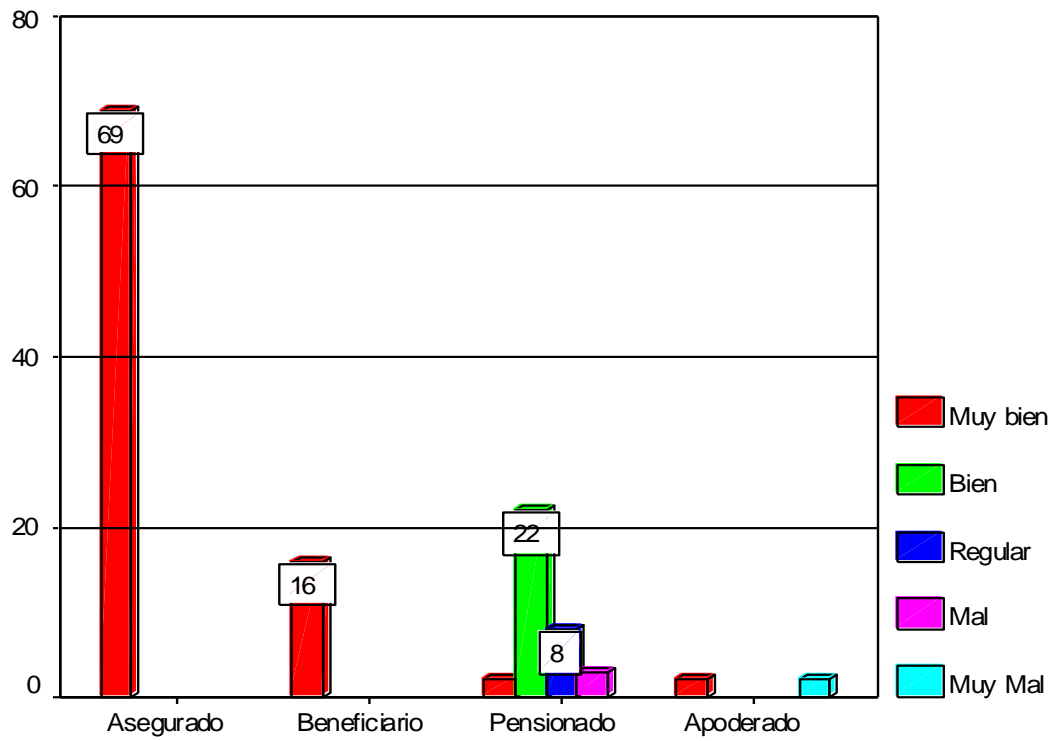
			Sugerencias que nos puede dar para mejorar la atención en la sucursal:								Total	
			A-Ch	C-P	O-Número	M-(A,D)	Mejor A- Banc	D-R	P-C- A- SH-CS y TV	Todo Bien		Ninguna
¿Qué es usted?	Asegurado	Recuento	20	0	4	0	2	7	5	4	27	69
		% de ¿Qué es usted?	29.0%	.0%	5.8%	.0%	2.9%	10.1%	7.2%	5.8%	39.1%	100.0%
		% de Sugerencias que nos puede dar para mejorar la atención en la sucursal:	100.0%	.0%	100.0%	.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	40.9%	55.6%
		% del total	16.1%	.0%	3.2%	.0%	1.6%	5.6%	4.0%	3.2%	21.8%	55.6%
	Beneficiario	Recuento	0	1	0	0	0	0	0	0	15	16
		% de ¿Qué es usted?	.0%	6.3%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	93.8%	100.0%
		% de Sugerencias que nos puede dar para mejorar la atención en la sucursal:	.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	22.7%	12.9%
		% del total	.0%	.8%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	12.1%	12.9%
	Pensionado	Recuento	0	0	0	15	0	0	0	0	20	35
		% de ¿Qué es usted?	.0%	.0%	.0%	42.9%	.0%	.0%	.0%	.0%	57.1%	100.0%
		% de Sugerencias que nos puede dar para mejorar la atención en la sucursal:	.0%	.0%	.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	30.3%	28.2%
		% del total	.0%	.0%	.0%	12.1%	.0%	.0%	.0%	.0%	16.1%	28.2%
	Apoderado	Recuento	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4
		% de ¿Qué es usted?	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%	100.0%
		% de Sugerencias que nos puede dar para mejorar la atención en la sucursal:	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	6.1%	3.2%
		% del total	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	3.2%	3.2%
Total	Recuento	20	1	4	15	2	7	5	4	66	124	
	% de ¿Qué es usted?	16.1%	.8%	3.2%	12.1%	1.6%	5.6%	4.0%	3.2%	53.2%	100.0%	
	% de Sugerencias que nos puede dar para mejorar la atención en la sucursal:	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	16.1%	.8%	3.2%	12.1%	1.6%	5.6%	4.0%	3.2%	53.2%	100.0%	

Tabla de contingencia ¿Qué es usted? * ¿Cómo fue atendido en recepción?

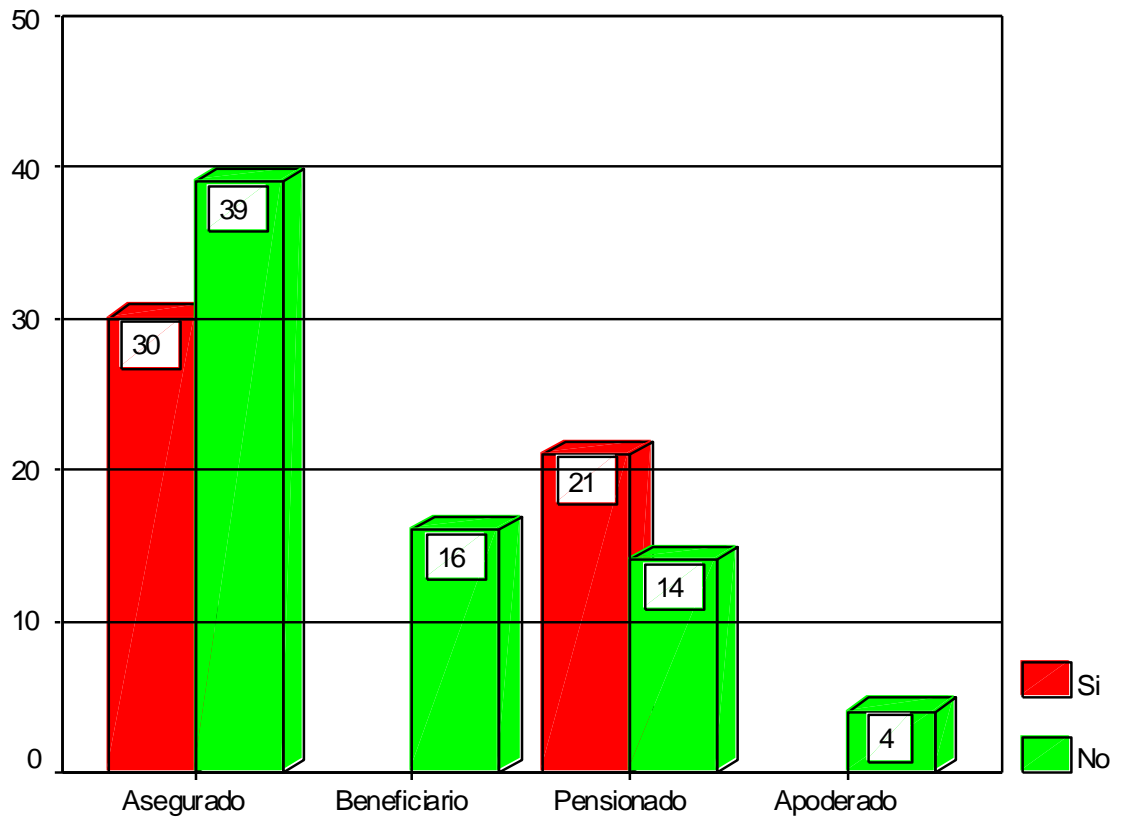
			¿Cómo fue atendido en recepción?				Total
			Muy bien	Bien	Regular	Muy Mal	
¿Qué es usted?	Asegurado	Recuento	69	0	0	0	69
		% de ¿Qué es usted?	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
		% de ¿Cómo fue atendido en recepción?	70.4%	.0%	.0%	.0%	55.6%
		% del total	55.6%	.0%	.0%	.0%	55.6%
	Beneficiario	Recuento	16	0	0	0	16
		% de ¿Qué es usted?	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
		% de ¿Cómo fue atendido en recepción?	16.3%	.0%	.0%	.0%	12.9%
		% del total	12.9%	.0%	.0%	.0%	12.9%
	Pensionado	Recuento	13	17	5	0	35
		% de ¿Qué es usted?	37.1%	48.6%	14.3%	.0%	100.0%
		% de ¿Cómo fue atendido en recepción?	13.3%	100.0%	62.5%	.0%	28.2%
		% del total	10.5%	13.7%	4.0%	.0%	28.2%
Apoderado	Recuento	0	0	3	1	4	
	% de ¿Qué es usted?	.0%	.0%	75.0%	25.0%	100.0%	
	% de ¿Cómo fue atendido en recepción?	.0%	.0%	37.5%	100.0%	3.2%	
	% del total	.0%	.0%	2.4%	.8%	3.2%	
Total	Recuento	98	17	8	1	124	
	% de ¿Qué es usted?	79.0%	13.7%	6.5%	.8%	100.0%	
	% de ¿Cómo fue atendido en recepción?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	79.0%	13.7%	6.5%	.8%	100.0%	

Gráficos de cruces de variables.

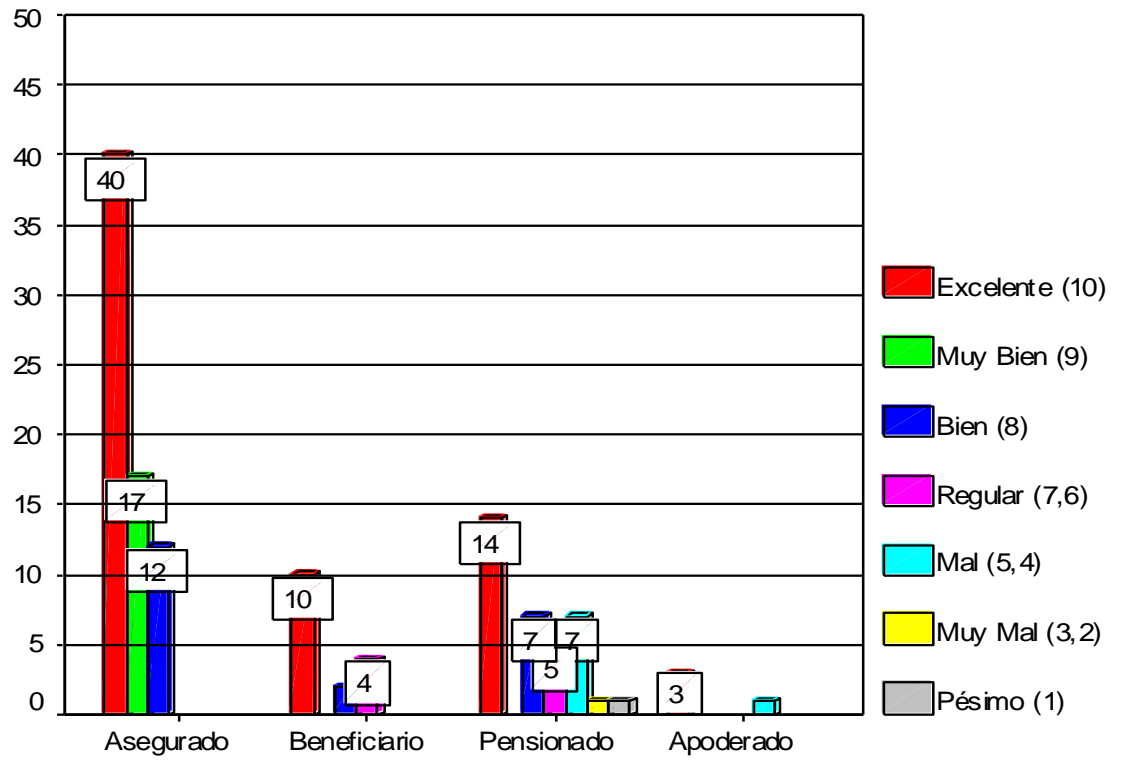




¿Qué es usted?



¿Qué es usted?



¿Qué es usted?