

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



**“CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA FORTALECER EL SERVICIO  
A LOS AFILIADOS EN LAS VENTANILLAS DE INFORMACIÓN DE LAS  
OFICINAS SUBSIDIARIAS DEL DEPARTAMENTO DE PRESTACIONES EN  
DINERO, UBICADAS EN EL HOSPITAL DOCTOR JUAN JOSÉ ARÉVALO  
BERMEJO (ZONA 6) Y EN EL CONSULTORIO DE VILLA NUEVA, DEL  
INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL”**

**TESIS**

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

**POR**

**MARVIN OMAR CLAROS MARTÍNEZ**

**PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADO**

**GUATEMALA, JULIO DE 2017**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

<b>DECANO:</b>	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>VOCAL I:</b>	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
<b>VOCAL II:</b>	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
<b>VOCAL III:</b>	Vacante
<b>VOCAL IV:</b>	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
<b>VOCAL V:</b>	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS  
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática– Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Administración– Finanzas	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
Mercadotecnia– Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>PRESIDENTE:</b>	Licda. Maricruz Samayoa Peláez
<b>SECRETARIO:</b>	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
<b>EXAMINADOR:</b>	Lic. Victor Omar Méndez Jacobo

Guatemala, 23 de octubre de 2015

Licenciado  
Luis Antonio Suárez Roldán  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **"CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA FORTALECER EL SERVICIO A LOS AFILIADOS EN LAS VENTANILLAS DE INFORMACIÓN DE LAS OFICINAS SUBSIDIARIAS DEL DEPARTAMENTO DE PRESTACIONES EN DINERO, UBICADAS EN EL HOSPITAL DOCTOR JUAN JOSÉ ARÉVALO BERMEJO (ZONA 6) Y EN EL CONSULTORIO DE VILLA NUEVA, DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL"**, elaborado por el estudiante Marvin Omar Claro Martínez.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base a lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licda. ANA MARITZA ORTEGA  
Administradora de Empresas  
Colegiada No. 14,116

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS  
EDIFICIO 'S-8'  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,  
ONCE DE AGOSTO DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 13-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 24 de julio de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 006-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 15 de marzo de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA FORTALECER EL SERVICIO A LOS AFILIADOS EN LAS VENTANILLAS DE INFORMACIÓN DE LAS OFICINAS SUBSIDIARIAS DEL DEPARTAMENTO DE PRESTACIONES EN DINERO, UBICADAS EN EL HOSPITAL DOCTOR JUAN JOSÉ ARÉVALO BERMEJO (ZONA 6) Y EN EL CONSULTORIO DE VILLA NUEVA, DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL", que para su graduación profesional presentó el estudiante **MARVIN OMAR CLAROS MARTÍNEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

LIC. CARLOS ALBERTO HERNANDEZ GALVEZ  
DECANO EN FUNCIONES

m.ch





## DEDICATORIA

- A DIOS:** Por ser el universo y yo parte de él.
- A MI MADRE:** Por su liderazgo, ejemplo, esfuerzo, apoyo y amor incondicional.
- A MIS HERMANOS:** Christian y Melissa Claros, por respaldarme y motivarme siempre.
- A MI ABUELA:** Maria Luisa Jacinto Gutiérrez inspiración de honradez y bondad (Q.E.P.D.).
- A LA MEMORIA DE:** Mis primos Omar Villatoro, Luis Castañeda y Ferdyn Martínez, que en paz descansen.
- A MI FAMILIA:** Mi hijo Luis Omar y en especial a quienes estuvieron apoyándome a lo largo de esta carrera, Gumercinda Viuda de Portillo, Hercilia y Elda Martínez y don Luis Castañeda.
- A MIS:** Camaradas, amigos, compañeros, vecinos decididos en construir un mundo mejor para la humanidad.

## ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	I

### CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Administración Pública	1
1.1.1	Estructura de la Administración Pública	1
1.1.2	Organismo Legislativo	1
1.1.3	Organismo Ejecutivo	2
1.1.3.1	Entidades autónomas	2
1.1.3.2	Entidades descentralizadas	2
1.1.4	Organismo Judicial	3
1.2	Mercadotecnia	3
1.2.1	Ambiente de mercadotecnia	3
1.2.1.1	Macroambiente	4
1.2.1.2	Microambiente	5
1.2.2	Mezcla de mercadotecnia	7
1.2.2.1	Producto	7
1.2.2.2	Precio	7
1.2.2.3	Plaza	7
1.2.2.4	Promoción	8
1.2.3	Mezcla promocional	8
1.2.3.1	Desarrollo de una campaña publicitaria	10
1.3	Mercadotecnia de servicios	11
1.3.1	Mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios	12
1.3.1.1	Personas	12
1.3.1.2	Evidencia física	12

Contenido	Página
1.3.1.3 Proceso	12
1.3.2 Triángulo de mercadotecnia de servicios	12
1.3.2.1 Mercadeo externo: formulando la promesa	13
1.3.2.2 Mercadeo interactivo: cumpliendo la promesa	13
1.3.2.3 Mercadeo interno: facilitar la promesa	14
1.3.2.4 Alineación de los lados del triángulo	14
1.3.3 El modelo de las brechas de la calidad del servicio	14
1.3.3.1 Brecha 1: La brecha del conocimiento “no saber lo que el cliente espera”	15
1.3.3.2 Brecha 2: La brecha del diseño y estándares del servicio	16
1.3.3.3 Brecha 3: La brecha del desempeño del servicio	16
1.3.3.4 Brecha 4: La brecha de la comunicación	17
1.4 Calidad del servicio al cliente	17
1.4.1 Dimensiones de la calidad en el servicio	19
1.4.1.1 Confianza	19
1.4.1.2 Responsabilidad	19
1.4.1.3 Seguridad	19
1.4.1.4 Empatía	19
1.4.1.5 Tangibles	20
1.4.2 Niveles del servicio al cliente	20
1.4.2.1 Servicio esencial	20
1.4.2.2 Servicio real	20
1.4.2.3 Servicio aumentado	20
1.4.3 Cultura de servicio	21
1.4.4 Calidad total en las empresas de servicios	21
1.4.5 Dificultades para gestionar la calidad del servicio	22
1.5 Servicio	23
1.5.1 Servicio al cliente	23

Contenido	Página
1.5.2 Importancia de los servicios	23
1.5.3 Características de los servicio	24
1.5.3.1 Intangibilidad	24
1.5.3.2 Heterogeneidad	24
1.5.3.3 Producción y consumo simultáneos (inseparabilidad)	25
1.5.3.4 Caducidad (carácter perecedero)	25
1.5.4 Clasificación de los servicios	25
1.5.5 Tipos de servicio	26
1.5.5.1 El congelador	26
1.5.5.2 La fábrica	26
1.5.5.3 El zoológico amistoso	26
1.5.5.4 Calidad en el servicio al cliente	26
1.5.6 Componentes del servicio al cliente	27
1.5.7 Características del servicio al cliente	27
1.5.7.1 Propiedad	27
1.5.7.2 Contacto directo	28
1.5.7.3 Participación activa del cliente	28
1.6 Cliente	28
1.6.1 Categorías de cliente	28
1.6.1.1 Cliente interno	28
1.6.1.2 Cliente externo	29
1.6.2 Consumidor final	29
1.6.3 Usuario potencial	29
1.6.4 Expectativas del servicio	29
1.6.5 Satisfacción del cliente	30
1.6.6 Percepción del servicio	30
1.6.7 Valor para el cliente	30
1.7 Cultura corporativa	31

Contenido	Página
1.7.1 Manifestación de la cultura corporativa	31
1.7.2 Recursos humanos	32
1.7.3 Motivación	32
1.7.4 Liderazgo	32
1.7.5 Tecnología	33
1.7.6 Comunicación	34
1.7.6.1 Proceso de comunicación	34
1.7.6.2 Canales de comunicación	35
1.8 Planeación estratégica	35
1.8.1 Estrategia	36
1.8.2 Táctica	36
1.8.3 Matriz FODA	36

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE, EN LAS VENTANILLAS DE INFORMACIÓN DE LAS OFICINAS SUBSIDIARIAS DEL DEPARTAMENTO DE PRESTACIONES EN DINERO DEL HOSPITAL DOCTOR JUAN JOSÉ ÁREVALO BERMEJO Y EN EL CONSULTORIO DE VILLA NUEVA DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**

2.1 Metodología de la investigación	39
2.1.1 Sujetos de investigación	40
2.1.1.1 Cliente interno	40
2.1.1.2 Cliente externo	41
a. Usuario real	41
b. Usuario potencial	41
2.2 Ambiente de mercadotecnia del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	41

Contenido	Página
2.2.1 Macroambiente	42
2.2.1.1 Entorno demográfico	42
2.2.1.2 Entorno económico	42
2.2.1.3 Entorno natural	42
2.2.1.4 Entorno tecnológico	42
2.2.1.5 Entorno político	43
2.2.1.6 Entorno cultural	43
2.2.2 Microambiente	43
2.2.2.1 Institución	43
a. Antecedentes del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	44
a.1 Estructura organizacional del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	44
a.2 Misión y visión del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	44
b. Estructura organizacional del Departamento de Prestaciones en Dinero	45
2.2.2.2 Proveedores	45
2.2.2.3 Intermediarios	45
2.2.2.4 Usuarios (clientes)	45
a. Usuarios del servicio de las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero	46
2.2.2.5 Competidores	49
2.2.2.6 El público	49
2.3 Análisis de variables de la mezcla de mercadotecnia	49
2.3.1 Producto (servicio)	49
2.3.1.1 Servicios que brinda el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	49



Contenido	Página
2.3.1.2 Servicios del Departamento de Prestaciones en Dinero	50
2.3.1.3 Servicios que se brindan en la Ventanilla de Información de oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero	53
2.3.2 Precio	53
2.3.3 Plaza	54
2.3.4 Promoción	55
2.4 Análisis de variables de la mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicio	55
2.4.1 Personas	55
2.4.2 Evidencia física	56
2.4.3 Procesos	57
2.5 Análisis de los factores del modelo de brechas de la calidad del servicio a través del cliente interno	57
2.5.1 Análisis de factores claves que generan la brecha 1, según El cliente interno	58
2.5.1.1 Medición del servicio	58
2.5.1.2 Interacción directa con los clientes	58
2.5.2 Análisis de las causas que interviene en la brecha 2, según el cliente interno	60
2.5.2.1 Diseño definido del servicio	60
2.5.2.2 Estándares definidos en función del usuario	61
2.5.2.3 Evidencia física del servicio	61
a. Formato de formulario (nota) de solicitud de Certificados de Trabajo al Patrono	62
b. Mobiliario y equipo	62
c. Instalaciones físicas	63
d. Vestuario de empleados de contacto	63
2.5.3 Análisis de los factores que originan la brecha 3, según el	

Contenido	Página
cliente interno	63
2.5.3.1 Estructura organizacional definida	64
2.5.3.2 Proceso de administración del recurso humano	64
a. Proceso de capacitación	65
2.5.4 Análisis de las causas que intervienen en la brecha 4, según el cliente interno	66
2.5.4.1 Estrategias de comunicación	66
a. Publicidad	66
b. Relaciones públicas	67
2.5.5 Diagnóstico de la situación actual del cliente externo	67
2.5.5.1 Análisis de los factores del modelo de brechas de la calidad del servicio a través de la percepción del usuario real	67
a. Perfil del usuario real	68
a.1 Información general de la gestión realizada en ventanilla por el usuario real	70
b. Evaluación específica de la percepción de los usuarios reales según las dimensiones de la calidad del servicio	74
b.1 Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de confianza del servicio	74
b.1.1 Capacidad de brindar información	75
b.1.2 Realización correcta del servicio desde la primera vez que lo solicita	75
b.1.3 La información se considera libre de errores	76
b.2 Declaración sobre las percepciones de la dimensión de responsabilidad en el servicio según el usuario real	77
b.2.1 Rapidez en el servicio	77
b.2.2 Interés de los empleados de contacto en responder a las consultas	78

Contenido	Página
b.3 Declaración sobre las percepciones de la dimensión de seguridad del servicio según el usuario real	79
b.3.1 Seguridad percibida de la información recibida	80
b.3.2 Amabilidad y trato cortés de los empleados de contacto	80
b.3.3 Conocimientos suficientes de los empleados de contacto	81
b.4 Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de empatía en el servicio según el usuario real	82
b.4.1 Atención individualizada	83
b.4.2 Comprensión de los empleados acerca de las necesidades de los usuarios	83
b.5 Declaración sobre las percepciones de la dimensión de tangibles en el servicio según el usuario real	84
b.5.1 Instalaciones físicas, atractivas y comodidad	85
b.5.2 Mobiliario y equipo, adecuado y de apariencia moderna	86
b.5.3 Presentación adecuada de los empleados	87
c. Evaluación general a través del dato estadístico de la media aritmética, de las dimensiones de la calidad del servicio percibido por el usuario real	88
c.1 Evaluación agrupada a través del dato estadístico de la media de la percepción de los usuarios de las dimensiones de la calidad del servicio	90
d. Análisis de las causas que intervienen en la brecha 1, según el usuario real	91
d.1 Atención actual a quejas, sugerencias o denuncias	91
e. Análisis de las causas que intervienen en la brecha 2, según el usuario real	92
e.1 Evidencia física empleada en la entrega del servicio	92
e.1.1 Formato del formulario (nota) de Solicitud de Certificado	

Contenido	Página
de Trabajo al Patrono	93
f. Análisis de las causas que intervienen en la brecha 3, según el usuario real	94
f.1 Capacitación de los empleados de contacto	94
g. Análisis de las causas que intervienen en la brecha 4, según el usuario real	95
g.1 Información previa antes de utilizar el servicio	95
g.2 Dependencias del Instituto que deben dar a conocer los servicios de las oficinas Subsidiarias según el usuario real	96
h. Aspectos a mejorar en la entrega del servicio según el usuario real	97
2.5.5.2 Expectativas del servicio según el usuario potencial	98
2.6 Análisis por medio de la matriz FODA de la calidad del servicio al cliente en las Ventanillas de Información de las oficinas de Prestaciones en Dinero	100

### **CAPÍTULO III**

#### **ESTRATEGIAS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE ENFOCADAS A FORTALECER EL SERVICIO EN LAS VENTANILLAS DE INFORMACIÓN DE LAS OFICINAS SUBSIDIARIAS DE PRESTACIONES EN DINERO, UBICADAS EN EL HOSPITAL DOCTOR JUAN JOSÉ ARÉVALO BERMEJO Y EN EL CONSULTORIO DE VILLA NUEVA, DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**

3.1 Introducción	103
3.2 Importancia de la propuesta	103
3.3 Objetivos de la propuesta	105
3.3.1 Objetivo general	105

Contenido	Página
3.3.2 Objetivos específicos	105
3.4 Aplicación de modelos del mercadeo de servicios	106
3.4.1 Mezcla ampliada de mercadotecnia de servicios	106
3.4.1.1 Personas	106
3.4.1.2 Evidencia física	106
3.4.1.3 Procesos	107
3.4.2 Triángulo del mercadeo de servicios	107
3.4.2.1 Mercadeo externo: Formulando la promesa	107
3.4.2.2 Mercadeo interactivo: Cumpliendo la promesa	108
3.4.2.3 Mercadeo interno: Facilitando la promesa	108
3.4.2.4 Alineación de los lados del triángulo del mercadeo de servicios	109
3.4.3 El modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio	109
3.4.3.1 Brecha 1: Brecha del conocimiento (no saber lo que el cliente espera)	110
3.4.3.2 Brecha 2: Brecha del diseño y estándares del servicio	110
3.4.3.3 Brecha 3: Brecha del desempeño del servicio	111
3.4.3.4 Brecha 4: Brecha de la comunicación	111
3.5 Propuestas de estrategias de mercadeo de servicio para fortalecer el servicio en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo y en el Consultorio de Villa Nueva	112
3.5.1 Estrategia 1: Aplicación de herramientas y técnicas administrativas que mejoren la comprensión de los requerimientos del usuario para superar sus expectativas	112
3.5.1.1 Definición de la estrategia	112
3.5.1.2 Objetivo	113
3.5.1.3 Tácticas a utilizar	113

Contenido	Página
a. Programa de medición del servicio	113
a.1 Definición de la táctica	113
a.2 Objetivos de la táctica	114
a.3 Difusión del programa de medición del servicio	114
a.4 Procedimiento para aplicar el programa de medición del servicio	115
a.5 Presupuesto del programa de medición del servicio	115
a.6 Control del programa de medición del servicio	116
a.7 Calendarización	116
b. Sistema de quejas, sugerencias y denuncias del cliente externo	116
b.1 Definición de la táctica	118
b.2 Objetivos de la táctica	118
b.3 Difusión del sistema de quejas, sugerencias y denuncias del cliente externo	119
b.4 Procedimiento para implementar el sistema de quejas y sugerencias del cliente externo	119
b.5 Presupuesto del sistema de quejas, sugerencias y denuncias del cliente externo	120
b.6 Control para el sistema de quejas, sugerencias y denuncias del cliente externo	120
3.5.1.4 Presupuesto de la estrategia 1: Aplicación de herramientas y técnicas administrativas que mejoren la comprensión de los requerimientos del usuario para superar sus expectativas	121
3.5.1.5 Plan de acción estrategia 1: Aplicación de herramientas y técnicas administrativas que mejoren la comprensión de los requerimientos del usuario para superar sus expectativas	121
3.5.2 Estrategia 2: Alineación del diseño y estándares para ofrecer un servicio de calidad	122



Contenido	Página
3.5.2.1 Definición de la estrategia	124
3.5.2.2 Objetivos	125
3.5.2.3 Tácticas a utilizar	125
a. Elaboración de un diseño definido del servicio	125
a.1 Objetivos de la táctica	127
a.2 Difusión del diseño definido del servicio	127
a.3 Procedimiento de implementación del estándar definido en función del usuario	127
a.4 Presupuesto para la implementación del diseño definido del servicio	128
a.5 Control para del diseño definido del servicio	128
b. Elaboración de estándares definidos en función del usuario	128
b.1 Objetivos de la táctica	130
b.2 Difusión de los estándares definidos en función del usuario	130
b.3 Procedimiento de implementación de estándares definidos en función del usuario	130
b.4 Presupuesto para la implementación de estándares definidos en función del usuario	130
b.5 Control para la implementación de los estándares del servicio	131
c. Mejoras a la evidencia física del servicio	131
c.1 Objetivos	132
c.2 Mejoras al diseño del formulario DPD-43 solicitud de certificado de trabajo	132
c.2.1 Procedimiento para la implementación de las mejoras al diseño del formulario DPD-43 solicitud de certificado de trabajo	133
c.2.2 Presupuesto para la implementación de las mejoras al diseño del formulario DPD-43 solicitud de certificado de	

Contenido	Página
trabajo	133
c.2.3 Control en la implementación de las mejoras al diseño del formulario DPD-43 solicitud de certificado de trabajo	133
c.3 Adquisición de bocinas o parlantes para el área de espera de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero del Hospital Doctor Juan José Arévalo Bermejo	134
c.3.1 Procedimiento de implementación de las bocinas o parlantes	134
c.3.2 Presupuesto para la adquisición de las bocinas o parlantes	134
c.3.3 Control para la implementación de las bocinas o parlantes	134
c.4 Mejoramiento del área de espera de la Ventanilla de Información de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero de Consultorio de Villa Nueva	135
c.4.1 Procedimiento para mejorar el área de espera de la Ventanilla de Información de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero de Consultorio de Villa Nueva	136
c.4.2 Presupuesto para instalar la estructura tipo ventanal	136
c.4.3 Mantenimiento de la estructura tipo ventanal (control)	136
c.5 Instalación de dispensadores de agua potable para el consumo de los usuarios	137
c.5.1 Procedimiento para la instalación de los dispensadores de agua potable	137
c.5.2 Presupuesto para los dispensadores de agua potable	138
c.5.3 Mantenimiento de los dispensadores de agua potable	138
c.6 Adquisición de mobiliario y equipo para mayor comodidad de los usuarios	139
c.6.1 Procedimiento para la adquisición de las baterías de sillas de espera y de los televisores para comodidad de los	

Contenido	Página
usuarios	140
c.6.2 Presupuesto para la adquisición de las baterías de sillas de espera y de los televisores	140
c.6.3 Mantenimiento de las baterías de sillas de espera y de los televisores	141
3.5.2.4 Presupuesto de la estrategia 2: Alineación del diseño y estándares para ofrecer un servicio de calidad	141
3.5.2.5 Plan de acción para la estrategia 2: Alineación del diseño y estándares para ofrecer un servicio de calidad	144
3.5.3 Estrategia 3: Mejora constante en la entrega y desempeño del servicio apoyándose en entidades dedicadas a la capacitación de personal	144
3.5.3.1 Definición de la estrategia	145
3.5.3.2 Objetivo	145
3.5.3.3 Tácticas a utilizar	145
a. Creación de un programa de capacitación para el cliente interno	145
a.1 Definición de la táctica	146
a.2 Objetivos de la táctica	148
a.3 Difusión del programa de capacitación para el cliente interno	148
a.4 Procedimiento para la implementación del programa de capacitación para el cliente interno	148
a.5 Control del programa de capacitación al cliente interno	149
3.5.3.5 Presupuesto para la Estrategia 3: Mejora constante en la entrega y desempeño del servicio apoyándose en entidades dedicadas a la capacitación de personal	149
3.5.3.5 Plan de acción de la estrategia 3: Mejora constante en la entrega y desempeño del servicio apoyándose en entidades dedicadas a la capacitación de personal	151

Contenido	Página
3.5.4 Estrategia 4: Programa continuo de comunicación para informar al usuario	151
3.5.4.1 Definición de la estrategia	152
3.5.4.2 Objetivo	154
3.5.4.3 Tácticas a utilizar	154
a. Creación programa de comunicación institucional para el cliente externo del servicio en Ventanillas de Información	154
a.1 Definición de la táctica	155
a.2 Objetivos de la táctica	155
a.3 Difusión a lo interno del programa de publicidad institucional	155
a.4 Implementación del programa de publicidad institucional del servicio en las Ventanillas de Información de Prestaciones en Dinero	155
a.4.1 Mezcla promocional	156
a.4.2 Técnica de medios	156
a.4.3 Concepto publicitario	157
a.4.4 Propuesta al cliente externo	157
a.4.4.1 Promesa básica	157
a.4.5 Plan de medios	158
a.4.5.1 Objetivo de medios	158
a.4.5.2 Racional de medios	158
a.4.5.2.a.Manta vinílica de pedestal	159
a.4.5.2.b Diseños de afiches	160
a.4.5.2.c Diseño de trifoliar	162
a.5 Presupuesto del programa de comunicación institucional para el cliente externo de la Ventanilla de Información de Prestaciones en Dinero	162
a.6 Control para la implementación del programa de	

Contenido	Página
comunicación institucional para el cliente externo de la Ventanilla de Información de Prestaciones en Dinero	163
b. Aplicación de un programa de relaciones públicas	163
b.1 Definición de la táctica	163
b.2 Objetivos de la táctica	164
b.3 Procedimiento para la implementación del programa de relaciones públicas	164
b.3.1 Selección del mensaje	165
b.3.2 Medios para transmitir el mensaje	165
b.4 Presupuesto para la implementación del programa de relaciones públicas	166
b.5 Control para la implementación del programa de relaciones públicas	166
3.5.4.4 Presupuesto de la estrategia 4: Programa continuo de comunicación para informar al usuario	166
3.5.4.5 Plan de acción estrategia 4: Programa continuo de comunicación para informar al usuario	166
3.5.5 Presupuesto general en implementar la calidad del servicio al cliente para el fortalecer el servicio en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero del Hospital Doctor Juan José Arévalo Bermejo y en el Consultorio de Villa Nueva	170
3.5.6 Beneficio en la implementación de las estrategias de mercadeo de servicios propuestas para fortalecer el servicio en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero	170
a. Beneficios internos	172
b. Beneficios externos	172

Contenido	Página
Conclusiones	173
Recomendaciones	175
Bibliografía	178
Anexos	179



## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Cantidad de colaboradores según los puestos de trabajo en las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero evaluadas	46
2.	Volumen promedio diario, de Expedientes de pago por incapacidad temporal autorizados, papelería en tráfico y casos atendidos en Ventanilla de Información en las oficinas Subsidiarias unidades de estudio	51
3.	Perfil del cliente usuario real	69
4.	Residencia de los usuarios de la oficina Subsidiaria del Hospital Doctor Juan José Arévalo Bermejo	70
5.	Residencia de los usuarios de la oficina Subsidiaria en el Consultorio de Villa Nueva	71
6.	Datos generales de la gestión realizada por el usuario real en las Ventanillas de Información unidades de análisis	72
7.	Dependencias del Instituto que trasladan los casos de suspensión por incapacidad temporal al Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo	73
8.	Dependencias del Instituto que trasladan los casos de suspensión por incapacidad temporal al Consultorio de Villa Nueva	74
9.	Evaluación general a través del dato estadístico de la media	88
10.	Necesidad de capacitar al cliente interno, según los usuarios reales	95
11.	Medios que deben apoyar, en informar a los afiliados sobre los servicios que presta el Instituto, según el usuario real	97
12.	Recomendaciones del usuario real para mejorar el servicio	98
13.	Expectativas que espera el cliente externo del servicio	

No.	Título	Página
	(Usuarios potenciales)	100
14.	Aspectos esenciales y su nivel de importancia al recibir un servicio de información según el cliente externo (usuarios potenciales)	101
15.	Gastos de la aplicación del programa de medición del servicio	115
16.	Calendarización para la implementación del programa de medición del servicio	117
17.	Gastos del sistema de quejas, sugerencias y denuncias del cliente externo	121
18.	Gastos totales de la estrategia 1	122
19.	Plan de acción de la estrategia 1	123
20.	Gastos del manual de normas y procedimientos para el responsable de la Ventanilla de Información	128
21.	Gastos para la guía sobre estándares de servicio enfocada al usuario	131
22.	Gastos del equipo de altavoces	135
23.	Gastos de la estructura tipo ventanal	137
24.	Gastos para los dispensadores de agua potable	139
25.	Gastos para la adquisición de las de sillas de espera y los televisores	140
26.	Gastos para la estrategia 2	141
27.	Plan de acción de la estrategia 2	142
28.	Gastos para la estrategia 3	151
29.	Plan de acción para la estrategia 3	153
30.	Gastos del programa de comunicación enfocada al cliente externo	164
31.	Gastos para la aplicación del programa de relaciones públicas	168
32.	Gastos totales de la estrategia 4	168

No.	Título	Página
33.	Plan de acción para la estrategia 4	169
34.	Presupuesto total en implementar las estrategias de calidad del servicio al cliente para las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero evaluadas	171

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1.	Análisis por medio de la matriz FODA de la calidad del servicio al cliente en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero	102
2.	Integración de las estrategias y tácticas	104
3.	Programa de capacitación para el personal de las oficinas Subsidiarias de prestaciones en Dinero	150
4.	Programa de rueda de prensa para explicar las estrategias enfocadas a fortalecer el servicio en las Ventanillas de Información	167

## ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1.	Triángulo de Servicios	15
2.	El Modelo de Brechas de la Calidad del Servicio	18
3.	La matriz F.O.D.A	38
4.	Organigrama estructural de los órganos superiores y ejecutivos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	47
5.	Organigrama general del Departamento de Prestaciones en Dinero	48

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Capacidad del colaborador de brindar información detallada, según el usuario real del servicio	75
2.	Entrega del servicio de manera correcta desde la primera vez que se solicita, según el usuario real	76
3.	La información brindada carece de errores, según el usuario real	77
4.	Rapidez en la entrega del servicio, según el usuario real	78
5.	Disposición de los empleados de contacto en responder a las consultas realizadas por los usuarios reales	79
6.	Seguridad percibida por el usuario real del servicio recibido	80
7.	Percepción del usuario real, respecto a la amabilidad de los empleados de contacto	81
8.	Los empleados de contacto cuentan con conocimientos suficientes, para responder las consultas realizadas, según el usuario real	82
9.	Atención personalizada por parte de los empleados de contacto, según el usuario real	83
10.	Comprensión de los empleados de contacto acerca de las necesidades de los usuarios reales del servicio	84
11.	Instalaciones, según el usuario real	85
12.	Mobiliario y equipo, según el usuario real	86
13.	Presentación de los empleados de contacto, según el usuario real	87
14.	Media agrupada de los atributos evaluados de las dimensiones de la calidad en el servicio en las Ventanillas de Información de las unidades estudiadas (según los usuarios reales)	91
15.	Quejas o denuncias del servicio, emitidas por el usuario real	92
16.	Aceptación del formulario DPD-43, según el usuario real	93



No.	Título	Página
17.	El Instituto le facilitó información de la normativa del proceso de paro de subsidios por incapacidad temporal, antes de utilizar el servicio en la ventanilla de la oficina Subsidiara	96
18.	Conocimiento de la existencia de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero en las Unidades Médica, según el usuario potencial	99

## ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1.	Guía de entrevista para empleados de contacto	180
2.	Guía de entrevista para el jefe de la Oficina Subsidiaria	182
3.	Guía de entrevista para el Jefe del Departamento de Prestaciones en Dinero	184
4.	Cálculos para el tamaño adecuado de la muestra en la aplicación de la encuesta al cliente externo	187
5.	Boleta de encuesta para el usuario real	189
6.	Boleta de encuesta de las expectativas del servicio para el cliente externo (Según usuarios potenciales)	192
7.	Información básica del proceso de pago de prestaciones en dinero (subsidios) por suspensión temporal para el trabajo del programa E.M.A	193
8.	Instalaciones físicas actuales de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero del Hospital Doctor Juan José Arévalo Bermejo (zona 6)	24
9.	Instalaciones físicas actuales de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero del Consultorio de Villa Nueva	27
10.	Diseño actual del formulario DPD-43	30
11.	Manual de normas y procedimientos para la comprensión de los requerimientos del usuario y la medición del servicio de las Ventanillas de Información de Prestaciones en Dinero	31
12.	Boleta para evaluar el servicio percibido por los usuarios	53
13.	Diseño de manta vinílica para promover la participación de los usuarios a manifestar opinión del servicio	54
14.	Informe de la medición del servicio de la Ventanilla de Información de la Subsidiaria de Prestaciones en Dinero	

No.	Título	Página
	(Indicar Unidad Médica respectiva)	55
15.	Formulario de quejas y sugerencias de los usuarios	62
16.	Diseño buzón de quejas y sugerencias	63
17.	Formato de constancia de denuncias	64
18.	Formato de guías de acción para las quejas y sugerencias	65
19.	Manual de normas y procedimientos para el responsable de la ventanilla de información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero	66
20.	Guía de la calidad del servicio al cliente para el personal de contacto de las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero	91
21.	Diseño propuesto del formulario DPD-43	101
22.	Equipo de parlantes (bocinas) para la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero del Hospital Doctor Juan José Arévalo Bermejo (zona 6)	102
23.	Propuesta para mejorar el área de espera de la Ventanilla de Información de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero del Consultorio de Villa Nueva	103
24.	Propuesta de un sistema de agua potable para consumo de los usuarios del servicio en las unidades de análisis	105
25.	Mobiliario y equipo para comodidad de los usuarios	107
26.	Diseño de manta vinílica de pedestal	108
27.	Diseño de afiche sobre información general del riesgo de Enfermedad	109
28.	Diseño de afiche sobre información general del riesgo de Maternidad	110
29.	Diseño de afiche sobre información general del riesgo de Accidentes	111

No.	Título	Página
30.	Diseño de afiche sobre información general para recibir prestaciones en dinero programa EMA	112
31.	Diseño trifoliar sobre información general de prestaciones en dinero programa EMA	113
32.	Cronograma de actividades para desarrollar el programa en la rueda de pre	115
33.	Diseño de tarjeta de invitación a la rueda de prensa	116

## INTRODUCCIÓN

Las entidades públicas, del gobierno central o autónomas en Guatemala tienen como fin primordial procurar el bien común, ya que es un mandado constitucional y principalmente porque es la comunidad (los ciudadanos) quienes mantienen por medio de sus impuestos o contribuciones a las entidades estatales por tal motivo la satisfacción de sus usuarios debe ser su objetivo total.

Es por ello que surge la necesidad de brindar un servicio completo, reducir errores, lograr altos estándares de calidad. Además de contar con evidencia física dedicada a superar las expectativas de los usuarios al momento de experimentar el servicio, incluyendo personal altamente motivado y capacitado y el apoyo de una comunicación institucional enfocada al mercadeo externo.

Actualmente el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (Instituto) es una entidad pública de carácter autónomo que no cuenta con estrategias de mercadotecnia de servicios que le permitan fortalecer el servicio en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero ubicadas en el Hospital Doctor Juan José Arévalo Bermejo y en el Consultorio de Villa Nueva.

Por tal motivo el objeto de este trabajo es el de plantear estrategias a nivel de propuesta, las cuales buscan satisfacer las necesidades del público usuario. De forma lógica y ordenada se incluyen los siguientes contenidos:

El capítulo I contiene el marco teórico, el cual hace referencia a la teoría utilizada de base para la generación de la propuesta de solución.

El capítulo II, lo conforma el diagnóstico tendiente a mostrar la situación actual que atraviesa el Instituto enfocándose a las dos unidades de análisis, respecto a

los motivos por los que se requiere fortalecer el servicio en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero evaluadas.

En el capítulo III, se detallan estrategias de mercadeo de servicios a implementar en el Instituto, teniendo como marco de referencia, el triángulo y mezcla ampliada de mercadeo de servicios y esencialmente, el modelo de las brechas de la calidad del servicio. Dichas estrategias, se han diseñado para solucionar la problemática planteada en el diagnóstico situacional efectuado.

Finalmente, se incluyen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y anexos, en el que se presentan instrumentos que servirán de apoyo para implementar las estrategias en el Instituto.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

A continuación se presenta el marco teórico que servirá de apoyo y fundamento para la realización de la investigación, además de permitir alcanzar los objetivos trazados.

#### **1.1 Administración Pública**

Es la actividad del Estado que tiene por objeto la satisfacción directa e inmediata de las necesidades colectivas, por medio de actos concretos dentro del marco jurídico y de acuerdo con la ley. “Es el poder ejecutivo en acción, con la finalidad de cumplir y hacer cumplir cuanto interesa a la sociedad en las actividades y servicios públicos. Esta puede ser nacional, provincial o municipal.” (2:175)

##### **1.1.1 Estructura de la administración pública**

En la Administración del Estado de Guatemala y dentro de su régimen político adopta la división de organismos de conformidad con los artículos 140 y 141 de la Constitución Política de la República de Guatemala, lo que permite construir la estructura de la administración pública siguiente:

##### **1.1.2 Organismo Legislativo**

Está formado por el Congreso de la República de Guatemala su principal atribución es crear y derogar las leyes, se encuentra integrado por diputados electos popularmente.

Su base legal está regulada en la Constitución Política de la República de Guatemala en los artículos del 157 al 181, y por los Decretos del Congreso de la República números 63-94 y 44-88, Ley Orgánica del Organismo Legislativo y Ley de Servicio Civil del Organismo Legislativo. Los órganos principales son: 1) El pleno; 2) Junta Directiva; 3) Presidencia; 4) Comisión permanente; 5)

Comisiones de derechos humanos: 6) Comisiones de trabajo; 7) Comisiones extraordinarias y específicas; y 8) Junta de Jefes de bloque.

### **1.1.3 Organismo Ejecutivo**

Es el organismo principal de la administración pública, realiza la función política o de gobierno. Su denominación proviene de una de sus atribuciones primordiales: ejecutar las leyes del país, o sea, hacer que las mismas se cumplan. Su base legal se encuentra regulada principalmente en la Constitución Política de la República de Guatemala en sus artículos del 182 al 202, por su propia ley denominada Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto Número 114-97 del Congreso de la República.

#### **1.1.3.1 Entidades autónomas**

“Organismo Autónomo, Entidad de Derecho Público creada por ley, con personalidad jurídica y patrimonio propio, independientes de los del Estado a las que se recomienda, en régimen de descentralización, organización, administración de algún servicio público y de los fondos adscritos al mismo, el cumplimiento de actividades económicas al servicio de fines diversos y administración de bienes del Estado.

La ley que cree los organismos autónomos determinará: sus funciones y competencias; el ministerio al que se adscriben; las bases generales de su organización, bienes y medios económicos que se le asignan.” (2:707)

#### **1.1.3.2 Entidades descentralizadas**

“Acción de transferir a diversas corporaciones o personas parte de la autoridad o funciones antes ejercidas por el gobierno supremo del Estado.” (2:177) Se crea un órgano administrativo, al dotarlo de personalidad jurídica y otorgar independencia en cuanto a funciones de carácter técnico y científico, pero con ciertos controles del Estado.



#### **1.1.4 Organismo Judicial**

Está formado por la Corte Suprema de Justicia y los tribunales de justicia establecidos por la ley, su atribución es ejercer la facultad que tiene el Estado a través de sus órganos respectivos de administrar justicia y aplicar la ley a casos concretos. Se encuentra integrado por los magistrados y jueces. Su base legal está en la Constitución Política de la República de Guatemala artículos del 203 al 222, en la Ley del Organismo Judicial Decreto Número 2-89 del Congreso de la República.

### **1.2 Mercadotecnia**

"La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan a través de generar, ofrecer e intercambiar productos o servicios de valor con sus semejantes." (5:3)

"Cualquier conjunto de actividades que determine las necesidades de los consumidores y actos que satisfagan a éstos es un ejercicio de mercadotecnia." (7:5)

Para el éxito de una institución gubernamental se requiere un enfoque al usuario y el servicio, además de tener un fuerte compromiso con la mercadotecnia. En ese sentido, resalta la frase que acuñó Charles Parlin a comienzos del siglo XX, el cliente (usuario) es el rey.

#### **1.2.1 Ambiente de mercadotecnia**

El entorno de mercadotecnia, "está compuesto por los actores y fuerzas, ajenos a esta, que afectan la capacidad de la gerencia de mercadotécnica para realizar y mantener buenas transacciones con los clientes meta." (5:68)

El entorno que rodea a toda empresa o institución presenta muchas oportunidades, pero también amenazas; por tal motivo, se debe investigar para

vigilar el entorno cambiante y adaptar las estrategias a los cambios de la mercadotecnia que se compone de un microambiente y un macroambiente.

#### **1.2.1.1 Macroambiente**

“La empresa y todos los demás actores operan también en un macroentorno más grande de fuerzas que moldean oportunidades y generan peligros para la empresa. Las fuerzas externas a la organización principales son:

- a. El entorno demográfico, se refiere al estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos. Además, a las personas que constituyen los mercados y cambios en el entorno demográfico mundial que tienen implicaciones importantes para los negocios.
- b. El entorno económico, que comprende factores que afectan el poder adquisitivo de los consumidores, es decir, cambios en el ingreso y en los gastos. El entorno económico consiste en los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.
- c. Un entorno natural, abarca los recursos naturales que los mercadólogos requieren como insumos o que son afectados por las actividades de mercadeo. Una tendencia que va en aumento es la preocupación por los entornos ecológicos.
- d. Entorno tecnológico, es la fuerza que más drásticamente está moldeando nuestro mundo ahora, está crea nuevas tecnologías y a su vez productos y oportunidades de nuevos mercados.
- e. Entorno político, son sucesos que afectan las decisiones de marketing. El entorno político consiste en leyes, dependencias del gobierno y grupos de

presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad dada y los limitan.

- f. Entorno cultural, son las instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad.” (5:72)

#### **1.2.1.2 Microambiente**

“El microentorno lo componen las fuerzas cercanas a la entidad que afectan su capacidad para servir a sus clientes. Los cuales pueden estar bajo el control de la administración, con relación a la empresa, proveedores, intermediarios, clientes, competidores y el público.

- a. La empresa, que al preparar planes toma en cuenta a grupos de alta gerencia y distintos departamentos. Todos estos grupos relacionados conforman el ambiente interno.
- b. Los proveedores, que son personas físicas que proporcionan recursos a la empresa para producir bienes y servicios.
- c. Los intermediarios ayudan a la empresa a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales: incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing, e intermediarios financieros.
- d. Los clientes, cuyos distintos mercados se deben estudiar por su importancia, se puede mencionar el mercado gubernamental, compuesto por instituciones de gobierno que compran bienes y servicios para producir servicios públicos o transferir bienes y servicios a terceros. Existen cinco tipos de mercados de clientes: los de consumo, industriales, de

distribuidores, gubernamentales y mercados internacionales.” (5:68)

- e. “Los competidores, incluye la rivalidad comercial entre entidades que tratan de crear transacciones con los clientes en el mismo segmento de un mercado.” (7:15) Dentro de este contexto general, se compete en la medida en que la empresa proporcione mayor valor y satisfacción a sus clientes.
- f. “El público es cualquier grupo con interés real o potencial, que influye para que la organización pueda alcanzar sus objetivos e influir en la capacidad de la entidad en servir al cliente. Se pueden identificar siete clases de público:
- Los públicos financieros, influyen en la capacidad de la entidad para obtener fondos
  - El público de los medios de comunicación, llevan noticias, artículos y opinión editorial
  - El público del gobierno. Son las instituciones públicas que influyen sobre las estrategias aplicadas por las empresas
  - El público acción ciudadana, las decisiones de una empresa podrían ser cuestionadas por grupos de consumidores, usuarios ecológicos, pro derechos humanos entre otros
  - Público local, incluyen residentes del barrio y organizaciones de la comunidad
  - Público en general, una empresa necesita tener en cuenta la actitud del público hacia sus productos o servicios y actividades y
  - Los públicos internos, incluyen trabajadores, gerentes, voluntarios, junta directiva y otros.” (5:71)

## **1.2.2 Mezcla de mercadotecnia**

“Conjunto de instrumentos de mercadotecnia tácticos y controlables que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo.” (6:60)

La mezcla de mercadotecnia forman parte de un nivel táctico, en el cual, se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado, dicha mezcla la conforman:

### **1.2.2.1 Producto**

“Es la combinación de bienes y servicios que ofrece una empresa a su mercado objetivo.” (6:60) Y existe para:

- Propósitos de intercambio;
- Satisfacción de necesidades o deseos y
- Coadyuvar al logro de objetivos de una organización.

### **1.2.2.2 Precio**

“Representa la cantidad de dinero que debe pagar un cliente para obtener el producto o servicio.

### **1.2.2.3 Plaza**

Las actividades que desarrolla la empresa para hacer accesible un producto a un público objetivo.” (6:61)

Se hace mención a todas las actividades como transporte, logística, inventario, servicios y cobertura, que deben realizar con el fin de colocar el producto en el punto de venta, para que esté a disposición de los consumidores en el momento que éstos lo deseen adquirir.

#### **1.2.2.4 Promoción**

“Actividades que desarrolla una empresa para comunicar los méritos de sus productos y cuyo fin consiste en persuadir a los clientes para que compren.” (6:62)

Actividad mercadológica que tiene como finalidad estimular la venta en forma personal y directa a través de un proceso planeado con resultados inmediatos que permite, mediante premios, demostraciones, exhibiciones, etc., que el consumidor y el vendedor obtengan un beneficio del producto.

#### **1.2.3 Mezcla promocional**

“Conjunto de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal, publicidad no pagada y mercadeo directo, que utiliza una empresa con el fin de lograr los objetivos de mercadeo y publicidad.” (5:491)  
La mezcla promocional es también denominada mix de comunicación de mercadotecnia.

- a. Venta personal: Es la presentación directa que hace el representante de la empresa, de un producto, puede ser cara a cara o por medio telefónico. Consiste en establecer un nexo comercial entre un vendedor y un comprador. Se da el proceso de comunicación en dos vías para comprender las necesidades potenciales del comprador y satisfacerlas con los productos o servicios del vendedor. El objetivo de la venta personal es el cierre y generar relaciones con los clientes.
  
- b. Publicidad: Actividad que emplea una serie de técnicas creativas con el fin de diseñar una comunicación persuasiva e identificable, transmitida a través de diferentes medios de comunicación pagados por un patrocinador sobre los diferentes productos o servicios que se prestan, que tienen como objetivo principal de estimular la demanda. Siendo importante para

cualquier entidad con el fin de obtener los siguientes resultados:

- Imagen a largo plazo y la creación de valor de marca
- Comunicar las características y los beneficios del producto o servicio
- Generar la conciencia y la aceptación de los consumidores o usuarios.

Las formas más conocidas de publicidad son los anuncios que aparecen en los medios electrónicos (radio y televisión) e impresos (periódicos y revistas).

- c. Promoción de ventas: “Incentivos a corto plazo que fomentan la compra venta de un producto o servicio. Mientras que la publicidad ofrece razones para comprar un producto o servicio, la promoción de venta ofrece razones para comprar ahora.” (5:495)

El fin de la promoción de ventas, es el complementar la publicidad y facilitar la venta personal, se le describe como una actividad estimuladora de la demanda, es decir, un incentivo temporal que estimula la compra.

- d. Publicidad no pagada: Constituye una forma especial de relaciones públicas que incluye noticias o reportajes sobre una organización y llega a una audiencia masiva a través de los medios. Pero, a diferencia de la publicidad, este tipo de promoción no se paga, la organización que la recibe no tiene el control sobre ella y como aparece en forma de noticia, su credibilidad es mayor.
- e. Relaciones públicas: “Acciones que persiguen construir buenas relaciones con los consumidores o usuarios a partir de una publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y evitando rumores, artículos

periodísticos o acontecimientos desfavorables, o haciendo frente a los mismos sin llegar a tener lugar.” (6:491)

Corresponden actividades que contribuyen a crear actitudes y opiniones positivas respecto a una organización y sus productos; ésta no incluye un mensaje específico de venta. Las relaciones públicas adoptan diversidad de formas como los boletines, informes anuales, cabildeo y patrocinio de eventos caritativos o cívicos.

Toda actividad de relaciones públicas tiene como finalidad principal la gestión de la imagen institucional, mediante el desempeño de las siguientes funciones:

- Generar emoción en el mercado antes de que comience la publicidad
- Crear noticias de publicidad donde no hay noticias de producto
- Ayuda a introducir un producto con poca o ninguna publicidad
- Proporcionar un servicio al cliente con valor agregado
- Construir lazos de marca con el cliente o usuario
- Influir en los influyentes
- Dar razones para defender los productos en riesgo y
- Proporcionar una razón para adquirir el producto o servicio.

f. Mercadeo directo: “Contactos directos (por teléfono, correo, fax, correo electrónico, internet u otros medios) con consumidores individuales meticulosamente seleccionados con dos objetivos: obtener una respuesta inmediata y fomentar una relación duradera con los clientes.” (6:491)

### **1.2.3.1 Desarrollo de una campaña publicitaria**

Es una serie de esfuerzos promocionales planeados y coordinados enmarcados



dentro de un tema o de una idea central, diseñados para alcanzar una meta de comunicación. Una campaña publicitaria, se debe seguir los siguientes pasos en cuanto a su diseño:

- a. Definición de los objetivos, específicos, susceptibles de expresarse en anuncios individuales.
- b. Establecimiento del presupuesto
- c. Creación del mensaje, el cual deberá cumplir dos objetivos: obtener y mantener la atención de la audiencia e influir en ella en el sentido esperado
- d. Selección de medios, es decir, en que medio publicitario se pautaría el anuncio para que el mensaje llegue al público objetivo.

### **1.3 Mercadotecnia de servicios**

Es una fase de la mercadotecnia orientada exclusivamente al mercadeo de los servicios, como medio de la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente o usuario. Derivado de las diferencias entre productos y servicios, estos últimos requieren de ciertos elementos propios para lograr dicho fin, estableciendo modelos efectivos para su óptimo desarrollo.

Las etapas de este modelo permiten evaluar, analizar e implementar las estrategias adecuadas para realizar un mejor acercamiento entre la empresa y el cliente o usuario, a quienes se pretende brindar servicios con características de excelencia y calidad. La mercadotecnia de servicios se aplica a todo tipo de entidades o empresas, incluyendo al sector público que en su mayoría presta un servicio a la comunidad.

### **1.3.1 Mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios**

El reconocimiento de la importancia de las características y elementos de servicios ha llevado a los mercadólogos a adoptar el concepto de una mezcla de mercadotecnia expandida para los servicios. Además de las cuatro P tradicionales, la mercadotecnia de servicios incluye:

#### **1.3.1.1 Personas**

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

#### **1.3.1.2 Evidencia física**

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

#### **1.3.1.3 Proceso**

Son los procedimientos, mecanismos y el flujo de actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y sistemas de operación.” (13:25)

### **1.3.2 Triángulo de mercadotecnia de servicios**

“Muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios. Los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: la compañía o unidad de servicios del negocio, los clientes y los proveedores. Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de mercadeo que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: mercadeo interno, mercadeo externo y mercadeo interactivo.” (12:19)

### **1.3.2.1 Mercadeo externo: formulando la promesa**

“Por medio de los esfuerzos del mercadeo externo, la compañía formula promesas a sus clientes con relación a lo que pueden recibir y la forma en que se entregará. Las garantías del servicio y la comunicación de ida y vuelta (en aquellas situaciones en las que las promesas pueden negociarse y las expectativas pueden manejarse individualmente) son formas adicionales de comunicar las promesas del servicio.” (12:19)

Las entidades públicas de una manera u otra comunican sus servicios, comprometiéndose directa e indirectamente con los usuarios quienes a su vez forman una imagen y un concepto de dicha institución, el compromiso genera una promesa por parte de las organizaciones hacia sus clientes.

### **1.3.2.2 Mercadeo interactivo: cumpliendo la promesa**

“Las promesas que se formulan deben cumplirse, por lo tanto, cumplir las promesas representa el segundo tipo de actividad de mercadotecnia que se contempla en el triángulo y, desde el punto de vista del cliente, la más crítica.

Los que generalmente cumplen o rompen las promesas del servicio son los trabajadores de las compañías o las terceras partes proveedoras, con mayor frecuencia en tiempo real. El mercadeo interactivo ocurre en el momento de la verdad, es decir cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume, es donde la confiabilidad del cliente se pone a prueba.” (12:20)

Las entidades deben cumplir con los compromisos y promesas a sus usuarios o clientes, es necesario contar con la capacidad de todo el personal para evitar que se incumplan y se preste un servicio que llene las expectativas que los clientes se han hecho de acuerdo a las promesas captadas.

### **1.3.2.3 Mercadeo interno: facilitar la promesa**

“Tiene lugar cuando se hace posible el cumplimiento de las promesas. Para que los proveedores y los sistemas de servicio puedan cumplir con la promesa que efectuaron, deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivadores que permitan prestar el servicio. El mercadeo interno depende de la satisfacción del trabajador y la satisfacción del cliente.” (12:20)

Todas las empresas o entidades, deben capacitar y motivar a su personal, a fin de que se encuentre satisfecho con su trabajo y de esta manera, brindar un servicio de calidad que iguale o supere las expectativas de los clientes.

### **1.3.2.4 Alineación de los lados del triángulo**

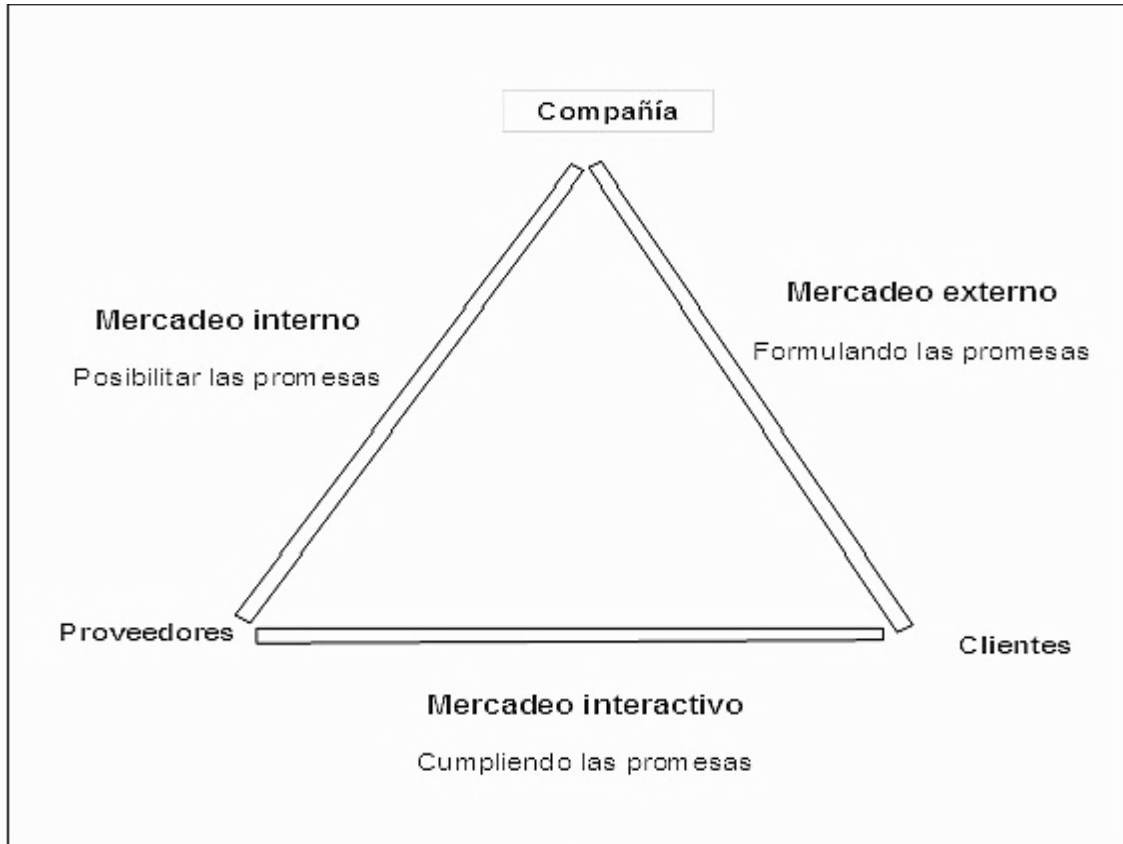
“Para que un triángulo se constituya como un todo, cada una de las tres actividades de mercadeo representadas por los lados del triángulo son primordiales para el éxito por ello cuando algunos de los lados no ocupan su espacio, será imposible dar soporte óptimo al triángulo o al esfuerzo total del mercadeo.” (12:21)

La figura 1, brinda una idea de cómo es la mercadotecnia de servicios, externa e interna; con su interactividad empleados-clientes de una empresa o entidad.

### **1.3.3 El modelo de las brechas de la calidad del servicio**

“El enfoque central del modelo de brechas sobre calidad en el servicio es la “brecha del cliente,” la diferencia entre las expectativas del cliente y sus percepciones. Las expectativas del cliente con frecuencia consisten en lo que cree que debería suceder o sucederá son estándares o puntos de referencia con los servicios, mientras que las percepciones son evaluaciones subjetivas de las experiencias de servicio reales.” (13:32)

**Figura 1**  
**Triángulo de Servicios**



**Fuente:** con base a Zeithaml, V., Bitner, M. y Gremler, D. 2009. *Marketing de Servicios* 5a. ed. Mexico. McGraw Hill. Página 353.

### **1.3.3.1 Brecha 1. La brecha del conocimiento “no saber lo que el cliente espera”**

“Es la diferencia entre las expectativas del cliente del servicio y la comprensión que la compañía tiene de estas. Existen muchas razones de los gerentes que no se percatan de lo que esperan los clientes: pueden no interactuar en forma directa con ellos, pueden no estar dispuestos a preguntar sobre expectativas o quizás no estar preparados para abordarlas.

Cuando las personas con la autoridad y responsabilidad para establecer prioridades no entienden en forma plena las expectativas de servicio de los

clientes, pueden provocar una cadena de malas decisiones y asignaciones de recursos que produzcan percepciones de poca calidad en el servicio.” (13:34)

Es necesario desarrollarse métodos formales e informales mediante la investigación para conseguir información respecto de las expectativas del cliente, así como también utilizar técnicas que impliquen diversos enfoques tradicionales de investigación para permanecer cerca del cliente; entre ellos, encuestas, sistemas de quejas y sugerencias.

#### **1.3.3.2 Brecha 2. La brecha del diseño y estándares del servicio**

“La percepción precisa de las expectativas de los clientes son necesarias para entregar un servicio de calidad superior, mas no suficientes. Otro prerrequisito es la presencia de estándares de diseño y desempeño que reflejen esas percepciones precisas. Los estándares orientados al cliente son requerimientos cruciales del cliente que están visibles para ellos y que son medidos por estos.

Son estándares de operaciones establecidos para corresponder con las expectativas y prioridades del cliente en lugar de las preocupaciones de la compañía, como la productividad o la eficiencia.” (13:36)

#### **1.3.3.3 Brecha 3. La brecha del desempeño del servicio**

“Es la discrepancia entre el desarrollo de los estándares de servicio orientados al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía. Aún cuando existen lineamientos para desempeñar bien los servicios y tratar a clientes de manera correcta, el ser vicio de alta calidad no es una certeza.

Los estándares deben ser respaldados con recursos apropiados (personas, sistemas y tecnología) y hacerse cumplir para ser efectivos; es decir, se debe medir y recompensar a los empleados con base en su desempeño junto con

dichos estándares.” (13:38)

Para desempeñar mejor el servicio al cliente, la dependencia de recursos humanos deberá trabajar conjuntamente con la de mercadeo, en el sentido de llevar a cabo una contratación, capacitación, planeación de funciones, empowermen y trabajo en equipo que motiven a los empleados a cumplir las metas de la empresa.

#### **1.3.3.4 Brecha 4. La brecha de la comunicación**

“Ilustra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor de éste. Las promesas hechas por una compañía de servicio a través de su publicidad en los medios, la fuerza de ventas y otras comunicaciones pueden elevar potencialmente las expectativas del cliente, los estándares entre el servicio real y el prometido puede ampliar la brecha del cliente.

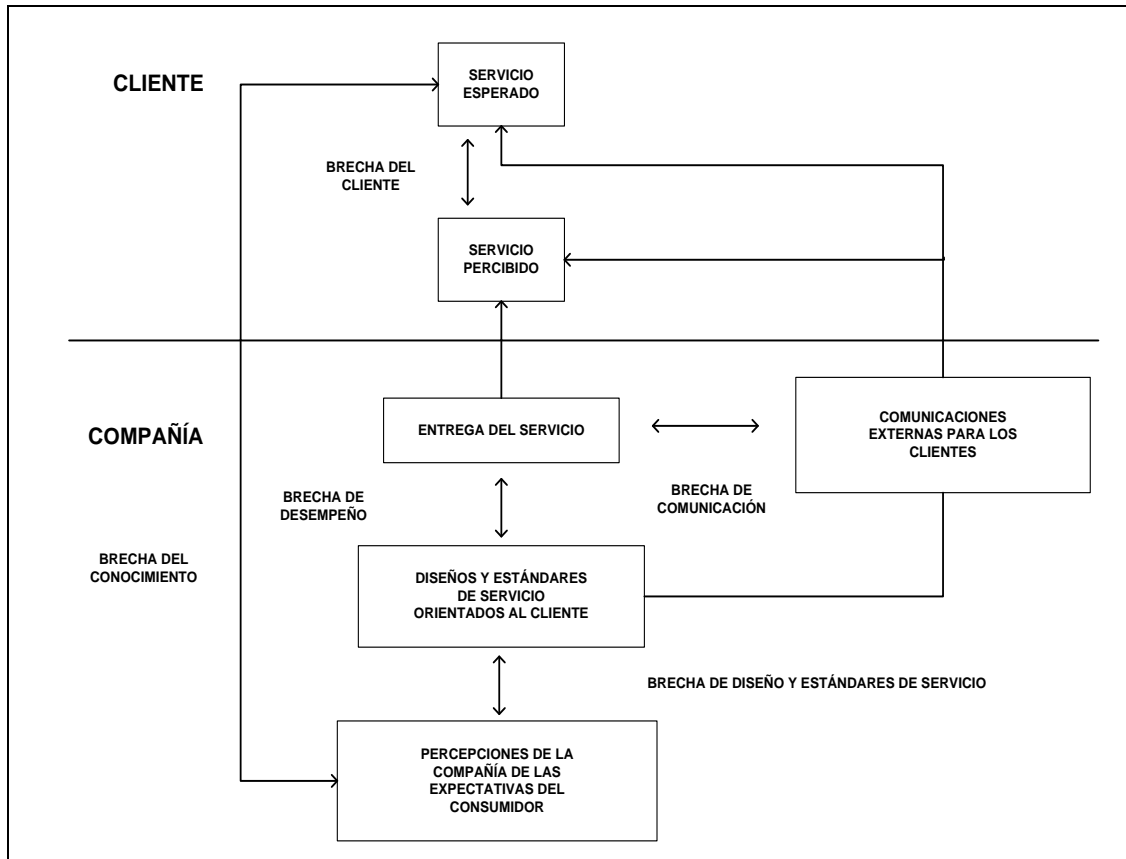
Además de mejorar la entrega del servicio, las compañías también deben manejar todas las comunicaciones para los clientes, de modo que las promesas infladas no conduzcan a expectativas más altas.” (13:38)

El modelo de brechas de la calidad del servicio al cliente, proporciona una herramienta teórica que permite establecer las estrategias a llevar a cabo con la finalidad de cerrar las 4 brechas del proveedor, con el objetivo que el servicio esperado sea lo más cercano posible al servicio percibido brecha del cliente, lo que se ilustra en la figura 2.

#### **1.4 Calidad del servicio al cliente**

Es “la totalidad de funciones y características de un producto o servicio que atañen a su capacidad para satisfacer necesidades expresas o implícitas. Si los niveles de calidad son altos existirá satisfacción de los clientes.” (6:58)

**Figura 2**  
**El Modelo de Brechas de la Calidad del Servicio**



**Fuente:** con base a Zeithaml, V., Bitner, M. y Gremler, D. 2009. Marketin de Servicios 5a. ed. Mexico. McGraw Hill. Página 43.

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

“Existen dos escalas primordiales que constituyen la calidad en el servicio al cliente: la de procedimientos y de personal, la escala de procedimientos de la calidad en el servicio consiste en: los sistemas y métodos establecidos para



ofrecer productos y/o servicios. La escala personal de la calidad en el servicio es: la manera en que el personal de servicios (emplea sus actitudes, conductas y aptitudes verbales) se relaciona con los clientes.” (9:6)

En las instituciones que la calidad es uno de sus principales objetivos, dentro de sus características poseen la innovación y la evolución constante, formación continua y actitud inquietante permite detectar cambios en el entorno y por tanto mejoras en el servicio.

#### **1.4.1 Dimensiones de la calidad en el servicio**

Los usuarios de servicios toman en cuenta cinco dimensiones para valorar la calidad de los mismos en cuanto a la satisfacción del cliente, las cuales son:

##### **1.4.1.1 “Confianza**

Capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa. Significa que la empresa cumpla sus promesas acerca del tiempo de entrega solución de problemas y precios.

##### **1.4.1.2 Responsabilidad**

Disponibilidad para ayudar a los clientes y en proveer el servicio con prontitud, es decir, la atención y rapidez con la que se hacen frente las solicitudes, preguntas y problemas de los clientes.

##### **1.4.1.3 Seguridad**

El conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza.

##### **1.4.1.4 Empatía**

Brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa. La esencia de la empatía consiste en transmitir a los clientes, por medio de un servicio

personalizado que son únicos y especiales, por ejemplo, identificar a los clientes por su nombre.

#### **1.4.1.5 Tangibles**

La apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y materiales escritos.” (13:103)

#### **1.4.2 Niveles del servicio al cliente**

Al igual que los productos, los servicios tienen tres niveles que los estrategas deben de tomar en cuenta al momento de planificar un servicio de calidad.

##### **1.4.2.1 Servicio esencial**

Constituye beneficios básicos, que le permitirán al cliente resolver un problema o satisfacer una necesidad o deseo, por ejemplo, aliviar alguna enfermedad por medio de atención médica en un hospital.

##### **1.4.2.2 Servicio real**

Se observa entorno al producto real, constituye las características propias del servicio en particular, incluye el nivel de calidad los insumos utilizados, la casa comercial que brinda el servicio, estilos. Ejemplo: el servicio médico de un hospital, los procedimientos empleados para curar a los pacientes.

##### **1.4.2.3 Servicio aumentado**

Constituye beneficios adicionales que se suman al núcleo y al servicio real, que se le da al cliente que adquiere el servicio, es decir, ofrecer una solución completa a los problemas que este tiene y por lo que busca determinando servicio. Por ejemplo: Atención personalizada, servicio de transporte si es necesario, comunicarse con los familiares del cliente.

### **1.4.3 Cultura de servicio**

“Una cultura en la que existe aprecio por un buen servicio y donde prestar un buen servicio a los clientes internos, así como a los finales o clientes externos se considera una forma de vida natural y una de las reglas más importantes para todos.” (12:379)

La cultura de servicio es una filosofía que induce a las personas a comportarse y relacionarse con orientación al cliente. Es un proceso de aprendizaje, consiste en un elemento multidimensional que se comparte y se transmite de una generación a otra. La cultura organizacional refleja los valores, creencias y principios que todas las personas comparten dentro de una institución y que se observa en sus acciones diarias.

Las instituciones públicas deben considerar emplear la calidad al momento de brindar sus servicios, dado que los clientes o usuarios mal tratados pueden ocasionar la aplicación de sanciones administrativas para los colaboradores negligentes o abusivos. La cultura de servicio también está de lado del cliente que cada día se ha vuelto más exigente.

### **1.4.4 Calidad total en las empresas de servicios**

Las empresas de servicios, al igual que las productoras, deben establecer programas de calidad total. En general, los programas de calidad total en las empresas de servicios tienen la misma estructura que la utilizada para empresas de transformación:

- Involucramiento y liderazgo de la gerencia
- Plan estratégico de servicio, implica que todos sus planes operativos se enfoquen al servicio
- Procedimiento para comprender las necesidades y expectativas del

cliente

- Infraestructura de servicio para el respaldo y atención al cliente, como garantías de servicio, que promuevan credibilidad y confianza.
- Sistemas de medición del grado de satisfacción del cliente, como encuestas periódicas, documentación de experiencias ya sean buenas o malas con relación al cliente
- Sistemas de evaluación de costos
- Sistema de mejoramiento de la calidad en el servicio que se basen en el conocimiento de la causa y error, conjuntamente con la actitud y el comportamiento de los empleados de contacto.

El fortalecer la calidad en el servicio se basa en el hecho de que ésta se puede observar y medir, tiene por objeto exceder las expectativas del cliente a través de un enfoque positivo hacia la calidad, que resulte en reducir las quejas de mal servicio a cero.

En ese esfuerzo es conveniente el conocimiento de los colaboradores de servicio el cual percibe directamente las inquietudes del cliente, a la vez que su satisfacción en el trabajo incide fuertemente en sus actitudes y comportamiento.

#### **1.4.5 Dificultades para gestionar la calidad del servicio**

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

- Es más difícil gestionar la calidad de un servicio que la de un producto
- El cliente tiende a detenerse en elementos menos satisfactorios del conjunto del servicio
- Cuantos más elementos incluye la prestación de un servicio, mayor es el riesgo de error e insatisfacción del cliente

- La duración del contacto con el cliente, influye directamente en el riesgo de error
- La particularidad de que se fabrica y se consume al mismo tiempo
- El cliente carece de la posibilidad de probar el producto antes de adquirirlo y
- La calidad no depende sólo de quien lo presta.” (9:20)

## **1.5 Servicio**

“Cualquier actividad o beneficio, fundamental mente intangible, que una parte puede ofrecer a otra y que no conlleva propiedad alguna.” (6:289)

Muchas empresas e instituciones gubernamentales han cambiado el contexto de la palabra “servicio”, sustituyéndola por “atención”, ya que la primera posee una fuerte conexión con el “servilismo”, lo cual a la mayoría de empleados les desagrada o lo rechazan.

Los servicios, a diferencia de los productos, son bienes intangibles, incluye la realización de un valor para el cliente. En las economías más industrializadas, la mayor parte de la población trabaja en el sector servicios siendo una tendencia para el futuro.

### **1.5.1 Servicio al cliente**

“Es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas. Muy a menudo el servicio al cliente incluye responder preguntas, tomar pedidos y manejo de reclamos.” (12:4)

### **1.5.2 Importancia de los servicios**

La importancia del servicio se justifica por varias razones:

- Contribuye a lograr una ventaja competitiva sostenible vía la diferenciación
- Es un factor importante para la percepción de la calidad por parte del cliente o usuario
- Aumenta el valor agregado del producto y
- Actualmente es un requisito para competir.

### **1.5.3 Características de los servicios**

Las características de los servicios, son un medio para poder distinguirlos y diferenciarlos de un bien, además dan como resultado los desafíos al igual que ventajas para desarrollar las estrategias de mercadotecnia.

#### **1.5.3.1 Intangibilidad**

“Su característica distintiva más básica. Debido a que los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de objetos, un servicio es intangible porque no se puede ver, sentir, escuchar ni oler antes de comprarlo o adquirirlo.” (13:20)

Los que adquieren los servicios, para reducir su duda o incertidumbre, buscan indicios de la calidad y sacan sus conclusiones basándose en las ubicaciones, personas, equipo y materiales de comunicación que puedan observar.

#### **1.5.3.2 Heterogeneidad**

“Debido a que los servicios son ejecutados, con frecuencia por humanos, no hay dos servicios que sean precisamente iguales, los empleados que entregan el servicio pueden diferir en su desempeño de un día a otro o incluso de una hora a otra. La heterogeneidad también se produce porque no hay dos clientes exactamente iguales, cada uno tendrá demandas únicas o experimentará el servicio de una forma única. Es el resultado de la interacción humana.” (13:21)

### **1.5.3.3 Producción y consumo simultáneos (inseparabilidad)**

Un servicio es inseparable porque no se pueden separar de su prestador, trátase de una persona o de una máquina. “Con frecuencia esta situación también significa que los clientes están presentes mientras se está produciendo el servicio e incluso pueden tomar parte en el proceso de producción como coproductores o cocreadores del servicio.” (13:21)

La simultaneidad también significa que los clientes interactuarán entre sí durante el proceso de producción del servicio lo que puede afectar la experiencia de unos y otros.

### **1.5.3.4 Caducidad (carácter perecedero)**

“Se refiere al hecho de que los servicios no pueden ser guardados, almacenados, revendidos o devueltos.” (13:22)

## **1.5.4 Clasificación de los servicios**

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

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

d. Acciones intangibles a procesamiento de información, en la cual la participación directa del cliente puede no ser necesaria una vez iniciada la solicitud del servicio.” (8:29)

### **1.5.5 Tipos de servicio**

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

#### **1.5.5.1 El congelador**

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

#### **1.5.5.2 La fábrica**

Representa un tipo de servicio eficiente en procedimientos, pero débil en la dimensión personal. El método de fábrica comunica a los clientes: “Usted es un número nosotros estamos aquí para procesarlo.”

#### **1.5.5.3 El zoológico amistoso**

Este método es muy personal, pero no tiene coherencia en los procedimientos; este tipo de servicio le comunica a los clientes: “nos estamos esforzando, pero realmente no sabemos lo que estamos haciendo”. A nivel procedimientos, este tipo de servicio es lento, poco coherente y desorganizado; en lo personal es amistoso y con tacto al tratar con el cliente.

#### **1.5.5.4 Calidad en el servicio al cliente**

Este tipo de servicio, representa la calidad en el servicio al cliente. Es fuerte tanto en la escala personal como en procedimientos. Comunica a los clientes:



“Usted nos interesa y le cumplimos”. A nivel procedimientos, estos son puntuales, eficientes, uniformes; el personal es amistoso, con interés y tacto hacia el público usuario del servicio.” (9:8)

### **1.5.6 Componentes del servicio al cliente**

Un servicio al cliente se puede resumir en los siguientes componentes:

- Diligencia: Estar preparado y dispuesto a servir
- Confiabilidad: Ser merecedor de absoluta confianza
- Precisión: Facultad para observar y actuar con rapidez
- Cortesía: Disposición para ser agradable, complaciente y educado
- Tacto: Pericia para decir lo que debe decirse sin ofender
- Conocimiento: De la información proporcionada, del servicio y la empresa
- Competencia: Habilidad y capacidad para realizar una tarea con efectividad
- Empatía: Identificación emocional o intelectual con otras personas

### **1.5.7 Características del servicio al cliente**

El autor Pell Malcolm describe tres condiciones que se dan en la entrega y recepción del servicio al cliente, siendo las siguientes:

#### **1.5.7.1 Propiedad**

“Los clientes compran uso, actividad o disponibilidad del servicio, más que las propiedades del producto en sí; este debe de ser personalizado y calificado de acuerdo a como lo percibe. El receptor de la calidad del servicio no es objetivo tan sólo tiene percepción inmensamente personal de cómo se le brinda el servicio.

### **1.5.7.2 Contacto directo**

Se da entre el prestador del servicio y el cliente limitado solo por el contacto con los canales de comunicación, este requiere constantemente de contacto humano, no se puede poner en un estante, pues es una prestación inmediata y concreta, como un saludo verbal acompañado de una sonrisa.

### **1.5.7.3 Participación activa del cliente**

Participa en el proceso de producción de prestación del servicio, no sólo como consumidor, sino que el cliente ve, inspecciona y califica los servicios en el mismo momento en que los recibe.” (10:5)

## **1.6 Cliente**

Es la persona o grupo de personas que obtienen los productos y servicios ofertados en el mercado, actuando como consumidores finales o intermedios. El cliente es la punta central de cualquier entidad, sin el no habría razón de ser de la misma, por ello cada organización deberá atender a su clientela de manera particular.

### **1.6.1 Categorías de cliente**

Básicamente son dos tipos de clientes a los cuales las empresas o entidades deben prestar atención son:

#### **1.6.1.1 Cliente interno**

“Son los empleados de una organización quienes, en su trabajo, dependen de otros empleados de la misma empresa para proveer internamente bienes y servicios.” (12:93)

En toda entidad, los colaboradores son su recurso principal por lo que enfocarse en su motivación, capacitación e incentivos, contribuirá al logro de un desempeño efectivo y el logro de los objetivos institucionales.

### **1.6.1.2 Cliente externo**

“Se refiere a las personas o negocios que compran bienes y servicios a dicha organización.” (12:93)

Para las entidades públicas, por lo general son los ciudadanos o individuos que directamente reciben un beneficio o servicio de la misma según los términos legales establecidos y es hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible, reflejando en calidad en el servicio.

### **1.6.2 Consumidor final**

Es la categoría de clientes usuarios del producto o servicio, quienes validarán cuanto de éste se diga o se anuncie. Ellos son quienes deben estar plenamente convencidos de que el producto tiene calidad y un valor agregado o beneficio superior a sus expectativas.

### **1.6.3 Usuario potencial**

Es un cliente potencial con la autoridad suficiente y condiciones necesarias para decidir adquirir un producto o utilizar un servicio.

### **1.6.4 Expectativas del servicio**

Son las creencias que un cliente tiene sobre el desempeño de un servicio que se utiliza como estándar o la referencia contra los cuales se juzga el servicio.

Los clientes sostienen varios y distintos tipos de expectativas del servicio en las que figuran el servicio deseado y el servicio adecuado:

- a. “Servicio deseado: nivel de servicio que el cliente espera recibir, o sea, el nivel de desempeño que podría desear. El deseado es una combinación de lo que el cliente considera que puede ser con lo que considera que debe ser.

- b. Servicio adecuado: representa la expectativa mínima tolerable, es decir, el nivel inferior de desempeño aceptable por el consumidor y refleja el nivel de servicio que los clientes creen que van a obtener de acuerdo con su experiencia en los servicios.” (12:64)

#### **1.6.5 Satisfacción del cliente**

“Es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas.” (12:95)

Entre el nivel de servicio adecuado y el nivel de servicio deseado, existe un área que es definida como zona de tolerancia, en esta zona los servicios serán aceptables para el cliente. Si los servicios son por debajo del nivel de servicio adecuado, la zona de tolerancia no será aceptable.

Se clasifica a la satisfacción según las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comparar el desempeño o resultado percibido de un producto o servicio, con sus expectativas. Si el desempeño se queda corto ante las expectativas, el cliente quedara insatisfecho, pero si el desempeño es congruente con las expectativas este quera satisfecho.

#### **1.6.6 Percepción del servicio**

“Los clientes perciben los servicios en términos de su calidad y del grado en que se sienten satisfechos con sus experiencias en general.” (12:92)

#### **1.6.7 Valor para el cliente**

El valor entregado al cliente en los productos o servicios es la diferencia entre el valor total y el costo total para el consumidor en adquirirlos. El valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que espera de un producto o servicio dado. El costo total para el cliente es el conjunto de costos en que los clientes

esperan incurrir al evaluar, obtener, usar y disponer del producto o servicio.

## **1.7 Cultura corporativa**

“La cultura corporativa abarca las metas e ideologías dominantes en la compañía. Y puede expresarse a través de sus mitos, héroes, anécdotas, jerga, ritos y rituales. También puede definirse como un sistema de valores (qué es importante) y opiniones (cómo funcionan las cosas) compartidos que interactúan con la gente, las estructuras organizacionales además del sistema de control de la compañía, para producir normas de comportamiento (la forma en que hacemos las cosas aquí).” (1:12)

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

### **1.7.1 Manifestación de la cultura corporativa**

“La cultura corporativa se manifiesta en la conducta organizacional, en la forma como la gerencia y empleados individualmente o en grupo se comportan en la organización, influye la conducta en tres áreas: Clima organizacional, valores corporativos y el estilo de gerencia.

Clima organizacional, (atmósfera de trabajo de la organización) tal como es percibida y experimentada por sus miembros. Abarca el sentir y la manera de reaccionar de la gente frente a las características y la calidad de la cultura corporativa de sus valores.

Valores corporativos, es decir, lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá o debería suceder, estos se expresan con referencia tanto a los

fines (metas) como a los medios para alcanzar las metas.

Estilo de gerencia, que es la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su liderazgo. Pueden ser autocráticos o democráticos, duros o blandos, formales o informales.” (1:15)

### **1.7.2 Recursos humanos**

El recurso humano es lo más valioso que tiene una organización, debido a que aporta su trabajo, talento, creatividad y dinamismo a ésta. Para todo usuario de servicio, el ser atendido es una experiencia personal donde entra en contacto con el ambiente de la empresa, y el elemento que refleja claramente ese ambiente es el recurso humano con quien tendrá inicialmente el contacto para la prestación del servicio.

### **1.7.3 Motivación**

“Significa hacer un esfuerzo para alcanzar resultados. El esfuerzo es resultado de una fuerza que surge del interior de la persona. No obstante, el administrador, el líder de un equipo o del grupo pueden ser muy útiles para activar dicha fuerza.” (3:294)

Dentro del proceso administrativo motivar consiste en influir en la conducta de las personas, enfocándolas a objetivos organizacionales, las instituciones públicas deben realizar esfuerzos con el fin de que los empleados de contacto brinden un servicio de calidad, reflejando la motivación en el trato con los clientes.

### **1.7.4 Liderazgo**

“Capacidad para inspirar confianza y sensación de apoyo en las personas para alcanzar las metas de la organización.

El liderazgo eficiente en las organizaciones coadyuva para alcanzar los resultados previstos por la entidad, es frecuente que el éxito de las mejores compañías del mundo se atribuya al liderazgo más que a los activos físicos. Por otra parte, cuando es poco eficiente afecta el desempeño de una entidad de la organización o de toda en su conjunto.” (3:264)

“La aptitud del liderazgo se compone de cuatro ingredientes importantes:

- La capacidad para hacer uso eficaz y responsable del poder;
- La capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones, en diferentes momentos y situaciones;
- La capacidad para inspirar a los demás y
- La capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de éstas.

Los empleados tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuanto mayor sea la comprensión de los gerentes de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones, serán líderes más eficaces.” (4:534)

### **1.7.5 Tecnología**

“Ciencia y técnica de carácter industrial, especialmente cuando se refiere a la sustitución del trabajo por un equipo avanzado, aplicada al conocimiento científico que se utiliza en la resolución de cuestiones y problemas prácticos, en la evolución de nuevos productos y nuevos procesos.” (11:406)

### **1.7.6 Comunicación**

Las relaciones humanas representan el elemento principal en el servicio que se brinda al cliente; no se podría tomar conciencia del servicio o del espíritu de servicio sin considerar que es requisito indispensable el contacto entre humanos. En toda relación humana es preciso conocer, analizar el proceso de comunicación y sus componentes; en tal sentido se entenderá por comunicación “el proceso en que se intercambia información por medio de palabras, cartas, símbolos o conducta no verbal.” (3:323)

#### **1.7.6.1 Proceso de comunicación**

“La comunicación en doble vía involucra pasos importantes y que cada paso está sujeto a la interferencia o ruido. Los cuatro pasos son: codificación, transmisión, decodificación y retroalimentación.

- a. Codificar el mensaje: es el proceso de organizar las ideas en una serie de símbolos, por ejemplo, las palabras y los gestos diseñados para comunicarse con el receptor.
- b. Medios de comunicación (transmisión): El mensaje se envía por un medio de comunicación, por ejemplo, la voz, el teléfono, el papel o el correo electrónico. Es importante elegir un medio adecuado para el mensaje.
- c. Decodificar el mensaje: El receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información que tiene sentido. Es más probable que los obstáculos para la comunicación surjan durante esta etapa. Muchas veces las personas interpretan los mensajes de acuerdo con sus necesidades y motivos psicológicos.
- d. Retroalimentación: Los mensajes que el receptor envía al emisor se conocen como retroalimentación. Sin ésta es difícil saber si un mensaje ha



sido recibido y entendido. La etapa de retroalimentación también incluye las reacciones del receptor. Si este emprende las acciones que pretende el emisor, se entiende que el mensaje ha sido recibido satisfactoriamente.”  
(3:324)

#### **1.7.6.2 Canales de comunicación**

El comunicador debe seleccionar canales de comunicación eficientes para transmitir el mensaje. Los canales de comunicación se clasifican: personales y no personales.

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

#### **1.8 Planeación estratégica**

“La planeación estratégica debe tener como resultado que todos los trabajadores administrativos de la empresa piensen de manera estratégica. Este logro incluye preguntarse cómo se adapta la empresa a su entorno y cómo afrontará su futuro.

Un trabajador del nivel que fuere, con mentalidad estratégica, debe pensar: ¿Cómo contribuye lo que hago en este momento a la estrategia de la empresa? Por su parte, el trabajador del mostrador debería decirse a sí mismo: Cada vez que ayudo a un cliente a resolver un problema contribuyo a la estrategia de tener los productos de mayor calidad en la empresa.

La planeación estratégica es el plan maestro de una empresa que da forma a su destino. Es el plan de la organización, o un programa comprensivo, para alcanzar su visión, misión y metas, en su contexto.” (3:111)

### **1.8.1 Estrategia**

“Una estrategia es el plan de la organización, o un programa comprensivo, para alcanzar su visión, su misión y sus metas, en su contexto. La estrategia competitiva significa elegir, de manera deliberada, un conjunto diferente de actividades para ofrecer un valor único.” (3:113)

### **1.8.2 Táctica**

“La planeación táctica traduce los planes estratégicos a planes y metas específicos, que son más relevantes para una unidad organizacional particular.” (3:107)

### **1.8.3 Matriz FODA**

“La matriz FODA es una herramienta que integra los elementos internos y externos de una empresa para la toma de decisiones especialmente, para la formulación de estrategias y planes operacionales. Facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.” (4:172)

La identificación de las fortalezas y debilidades internas, así como de las oportunidades y amenazas externas presentes, servirán para determinar la situación actual del Instituto en el servicio que se brinda a los afiliados en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias evaluadas y sobre esta base diseñar las estrategias de calidad en el servicio al cliente adecuadas.

La Matriz FODA la integra cuatro factores claves: amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas que conducen al desarrollo de cuatro tipos de

estrategias: FO, DO, FA y DA. Dicho proceso requiere de un buen juicio, se podrá contar así con muchas y variadas clases de estrategias o planes de acción para jugar con todo un abanico de posibilidades de actuación, según las circunstancias o contingencias de la empresa, es ahí donde radica la importancia de esta técnica véase figura 3.

- a. “Fortalezas: son cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería.
- b. Debilidades: son debilidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería.
- c. Amenazas: por ejemplo, escasez de energéticos, competencia, productos, servicios y tecnología.
- d. Oportunidades: condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología.” (4:173)

**Figura 3**  
**La matriz F.O.D.A**

	FORTALEZAS "F" -interno- (Hacer una lista de las fortalezas)	DEBILIDADES "D" -interno- (Hacer una lista de debilidades)
OPOTUNIDADES "O" -externo-  (Hacer una lista de oportunidades)	ESTRATEGIAS "FO"  (Usar fortalezas para aprovechar las oportunidades)	ESTRATEGIAS "DO"  (Vencer debilidades aprovechando las oportunidades)
AMENAZAS "A" -externo-  (Hacer una lista de amenazas)	ESTRATEGIAS "FA"  (Usar fortalezas para evitar amenazas)	ESTRATEGIAS "DA"  (Reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas)

**Fuente:** con base a Koontz, H y Wehrich, H. 2003. Administración una Perspectiva global. 11ª. Ed. México, Pearson Prentice-Hall. Página 173.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE, EN LAS VENTANILLAS DE INFORMACIÓN DE LAS OFICINAS SUBSIDIARIAS DEL DEPARTAMENTO DE PRESTACIONES EN DINERO DEL HOSPITAL DOCTOR JUAN JOSÉ ÁREVALO BERMEJO Y EN EL CONSULTORIO DE VILLA NUEVA DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos por medio del diagnóstico realizado al Instituto Guatemalteco de Seguridad o (Instituto), cuyo objetivo principal es proporcionar datos de la situación actual de la organización respecto al servicio al cliente en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero del Hospital Doctor Juan José Arévalo Bermejo y en el Consultorio de Villa Nueva, las funciones internas, y la percepción del personal; con base al marco teórico que fue apoyo para analizar y presentar los resultados de la investigación.

#### **2.1 Metodología de la investigación**

En la presente investigación se empleó el método científico a través del planteamiento del problema, la formulación de hipótesis y al desarrollar de una manera lógica la adquisición, organización y exposición de los conocimientos aprovechando el análisis y la síntesis. También se utilizó el método deductivo inductivo en la conformación del marco teórico de lo general a lo específico.

Las técnicas de investigación utilizadas fueron la encuesta al cliente externo (usuario real y potencial), entrevista al cliente interno, investigación bibliográfica, la observación directa y el muestreo, los instrumentos empleados está la boleta de encuesta, guías de entrevista, fichas bibliográficas, guías no estructuradas de observación y cuadros estadísticos. Se manejó información cualitativa y cuantitativa.

El tipo de investigación es descriptiva, ya que pretende identificar la percepción de los clientes internos y externos sobre las causas que generan deficiencias en el servicio en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero del Hospital Doctor Juan José Arévalo Bermejo y en el Consultorio de Villa Nueva, del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

### **2.1.1 Sujetos de investigación**

Debido a que la realidad percibida de la situación actual de toda entidad son evaluaciones que realiza tanto el cliente interno como externo, es indispensable contar con la opinión de los actores del servicio siguientes:

#### **2.1.1.1 Cliente interno**

Por medio de guías de entrevista, se obtuvo información de los colaboradores y funcionarios del Instituto relacionados con el servicio que se brinda en las Ventanillas de Información analizadas siendo los siguientes:

- a. A un empleado responsable del puesto de Ventanilla de Información en cada una de las de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero en el Hospital Doctor Juan José Arévalo Bermejo y en el Consultorio de Villa Nueva. (Véase anexo 1, boleta de entrevista)
- b. A los jefes de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero unidades de análisis. (Véase anexo 2, boleta de entrevista)
- c. Al jefe del Departamentos de Prestaciones en Dinero (Véase anexo 3, boleta de entrevista) y a los Jefes de los Departamentos de Trabajo Social, Planificación, Médico de Servicios Técnicos y el de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

### **2.1.1.2 Cliente externo**

El mismo se clasificó de la manera siguiente:

#### **a. Usuario real**

Se encuestó un total de 384 usuarios reales que requieren los servicios de las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias del Hospital Doctor Juan José Arévalo Bermejo y en el Consultorio de Villa Nueva, resultando 192 encuestados para cada una. (Véase anexo 4, cálculos para el tamaño adecuado de la muestra y anexo 5, boleta de encuesta)

#### **b. Usuario potencial**

Con la finalidad de complementar la opinión del cliente externo, en cuanto a las expectativas del servicio que se espera recibir en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias evaluadas, a criterio del investigador se encuestó a un total de 80 usuarios potenciales que hacen uso de consultas médicas, la mitad de ellos dentro del Hospital Doctor Juan José Arévalo Bermejo y el resto en el Consultorio de Villa Nueva. (Véase anexo 6, boleta de encuesta)

Los usuarios potenciales corresponden a los afiliados inscritos al Instituto que podrían ser suspendidos para el trabajo debido a una incapacidad temporal por los riesgos de enfermedad, maternidad y accidente o cualquier persona que intermedie por los primeros y requieran información del caso de pago de subsidios en la ventanilla.

## **2.2 Ambiente de mercadotecnia del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**

El entorno de mercadotecnia del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, presenta los actores siguientes:

## **2.2.1 Macroambiente**

Dentro de las fuerzas externas que moldean oportunidades y generan peligros en el aspecto mercadológico al Instituto, se tienen las siguientes:

### **2.2.1.1 Entorno demográfico**

El Instituto debe tener presencia en todo el territorio de la República de Guatemala. Atendiendo a su Ley Orgánica, tiene como campo de aplicación a todos los habitantes de Guatemala que sean parte activa del proceso productivo quienes están obligados a contribuir al sostenimiento del Régimen de Seguridad Social en proporción a sus ingresos y tienen el derecho de recibir beneficios para sí mismos o para sus familiares que dependan económicamente de ellos.

### **2.2.1.2 Entorno económico**

A efecto de llevar a cabo el objetivo de su campo de aplicación el Instituto, debe tomar en cuenta las circunstancias económicas del país, las condiciones y nivel de vida, métodos de producción, aumento o decremento de fuentes de empleo, entre otros aspectos. Este entorno es importante, debido a que el Régimen de Seguridad Social debe financiarse por el método de la triple contribución a base de las cuotas obligatorias de los trabajadores; patronos y del Estado, los aspectos macroeconómicos influyen en las políticas de inversión institucional.

### **2.2.1.3 Entorno natural**

El entorno natural puede afectar al Instituto, por ejemplo, al proliferar enfermedades a consecuencia de un medioambiente contaminado, aumenta la cantidad de afiliados o beneficiarios que demanden los servicios del seguro social o al darse accidentes por catástrofes naturales.

### **2.2.1.4 Entorno tecnológico**

Los recientes avances tecnológicos permiten comunicarse e interactuar virtualmente de forma masiva entre las personas y el incremento de instituciones



profesionales enfocadas en capacitar al personal en temas específicos, representan un entorno positivo.

#### **2.2.1.5 Entorno político**

Debido a los escándalos de corrupción acontecidos en el país en los últimos años, en varias entidades de gobierno se han relacionado una cantidad importante de funcionarios implicados en actividades ilícitas. El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social ha sido una de las instituciones afectadas.

#### **2.2.1.6 Entorno cultural**

Actualmente, los usuarios de los servicios públicos en Guatemala, cuentan con información accesible sobre dichas entidades y derivado del presente entorno político, se fomenta la cultura de denuncia por ejemplo ante la Procuraduría de los Derechos Humanos u otras manifestaciones de auditoría social.

### **2.2.2 Microambiente**

Dentro de las fuerzas que están bajo el control del Instituto, que inciden en el servicio que se brinda a los afiliados y beneficiarios están los actores siguientes:

#### **2.2.2.1 Institución**

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, siendo una entidad Estatal de carácter autónomo la misma incluye al Departamento de Prestaciones en Dinero y sus respectivas oficinas Subsidiarias las cuales representan las unidades de análisis del presente estudio.

A continuación, se presenta de forma general datos organizacionales del Instituto y del Departamento de Prestaciones en Dinero.

### **a. Antecedentes del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**

Fue creado el 30 de octubre de 1946, por el Congreso de la República de Guatemala en el Decreto 295, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, en el gobierno del presidente Doctor Juan José Arévalo Bermejo, producto de la revolución de octubre de 1944.

Se formó una institución autónoma, de derecho público de personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala, un Régimen Nacional, Unitario y Obligatorio de Seguridad Social, de conformidad con el sistema de protección mínima.

El artículo 100 de la Constitución Política de la República de Guatemala, indica que “el Estado reconoce y garantiza el derecho de seguridad social para beneficio de los habitantes de la Nación”.

### **a.1. Estructura organizacional del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**

En la figura 4, se muestra la estructura de los órganos superiores del Instituto.

### **a.2. Misión y visión del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**

El Instituto posee una misión y visión definida, siendo las siguientes:

#### **Misión**

“Proteger a nuestra población asegurada contra la pérdida o deterioro de la salud y sustento económico, debido a las contingencias establecidas en la ley.”

#### **Visión**

“Ser la institución de seguro social caracterizada por cubrir a la población que por mandato legal le corresponde, así como, por su solidez financiera, excelente calidad de sus prestaciones, eficiencia y transparencia de gestión.”

## **b. Estructura organizacional del Departamento de Prestaciones en Dinero**

Según el acuerdo 1164 de Junta Directiva “El departamento de prestaciones en dinero, está supeditado a la Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias”, y se organiza según se muestra en la figura 5.

La Resolución Administrativa No. SPP-RA001-2014 Manual de Organización del Departamento de Prestaciones en Dinero, establece los puestos de trabajo del departamento, el cuadro 1 presenta la cantidad de colaboradores de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero del Hospital Doctor Juan José Arévalo Bermejo y en el Consultorio de Villa Nueva.

El Jefe de la oficina Subsidiaria es el responsable del funcionamiento de la misma, el resto de los colaboradores están supeditados a este. Las funciones de los puestos de trabajo donde no se consignaron datos se comparten entre el demás personal.

### **2.2.2.2 Proveedores**

Son las personas o entidades que proporcionan los insumos y recursos al Instituto empleados en el cumplimiento de sus objetivos, los cuales deben ser adquiridos según lo establece el Decreto 57-92 del Congreso de la República, Ley de Contrataciones del Estado y sus reformas.

### **2.2.2.3 Intermediarios**

Debido a la naturaleza y carácter estatal del Instituto de Seguridad Social no cuenta con intermediarios.

### **2.2.2.4 Usuarios (clientes)**

Son usuarios del Instituto, todos los afiliados inscritos al Régimen Seguridad Social que contribuyen a su sostenimiento y los beneficiarios de estos.

Es afiliado del Instituto toda persona que preste sus servicios materiales, intelectuales o ambos, en virtud de un contrato o relación individual de trabajo, a un patrono declarado formalmente inscrito al Régimen de Seguridad Social, incluyen los trabajadores del Estado.

**Cuadro 1**  
**Cantidad de colaboradores según los puestos de trabajo en las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero evaluadas**

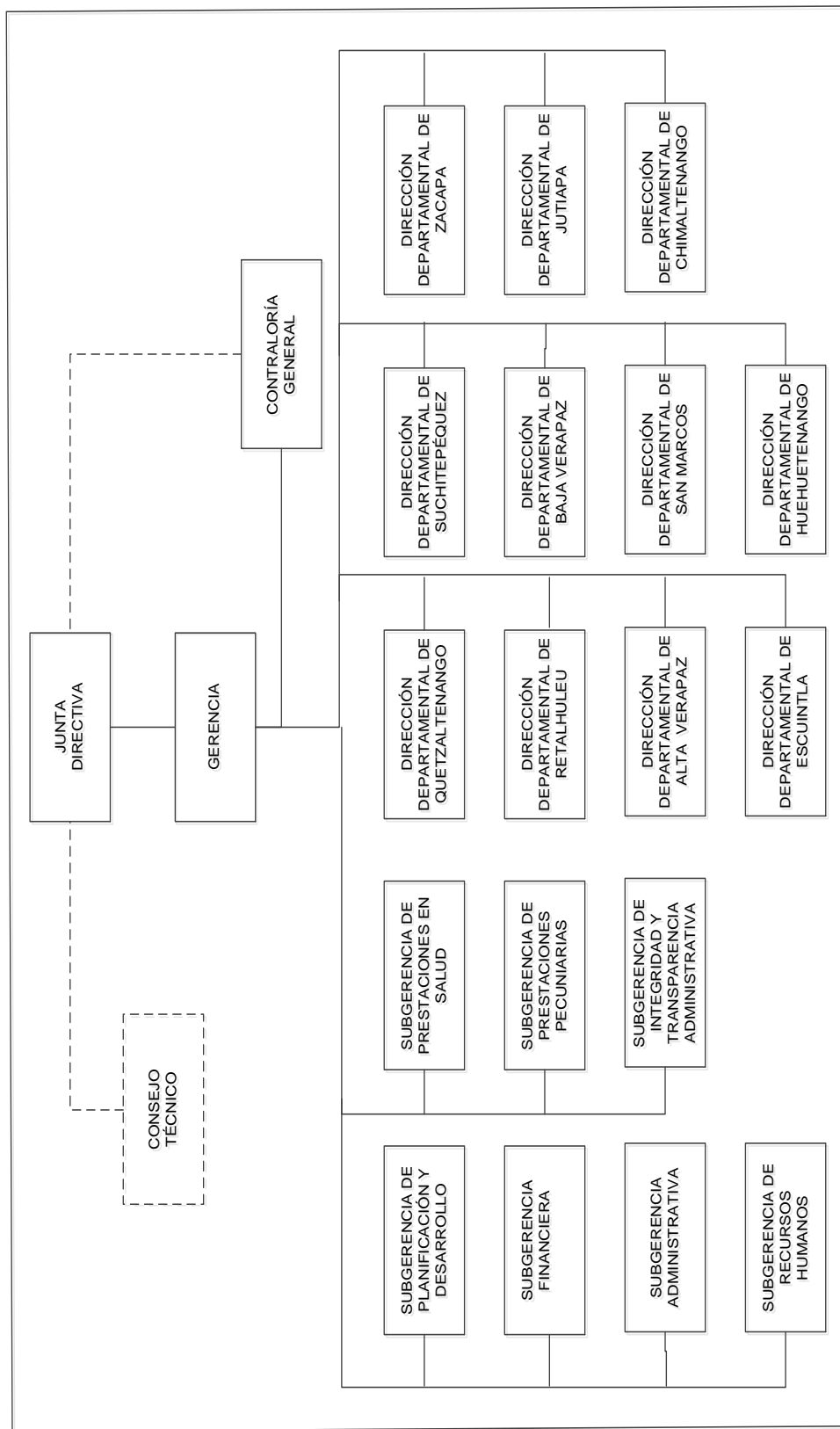
Descripción	Subsidiaria Hospital Dr. Juan J. Arévalo B.	Subsidiaria Consultorio de Villa Nueva
Jefe de oficina Subsidiaria	1	1
Asistente	1	1
Analistas de casos de pago por incapacidad temporal	4	3
Responsable de pago de pasajes	1	-
Responsable de Ventanilla de Información	2	1
Responsable de recepción	1	1
Responsable de altas	-	1
Responsables de traslados	1	1
Responsables de depuración y archivo	1	-
<b>Total de colaboradores</b>	<b>12</b>	<b>9</b>

Fuente: Trabajo de campo julio 2015

**a. Usuarios del servicio de las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero**

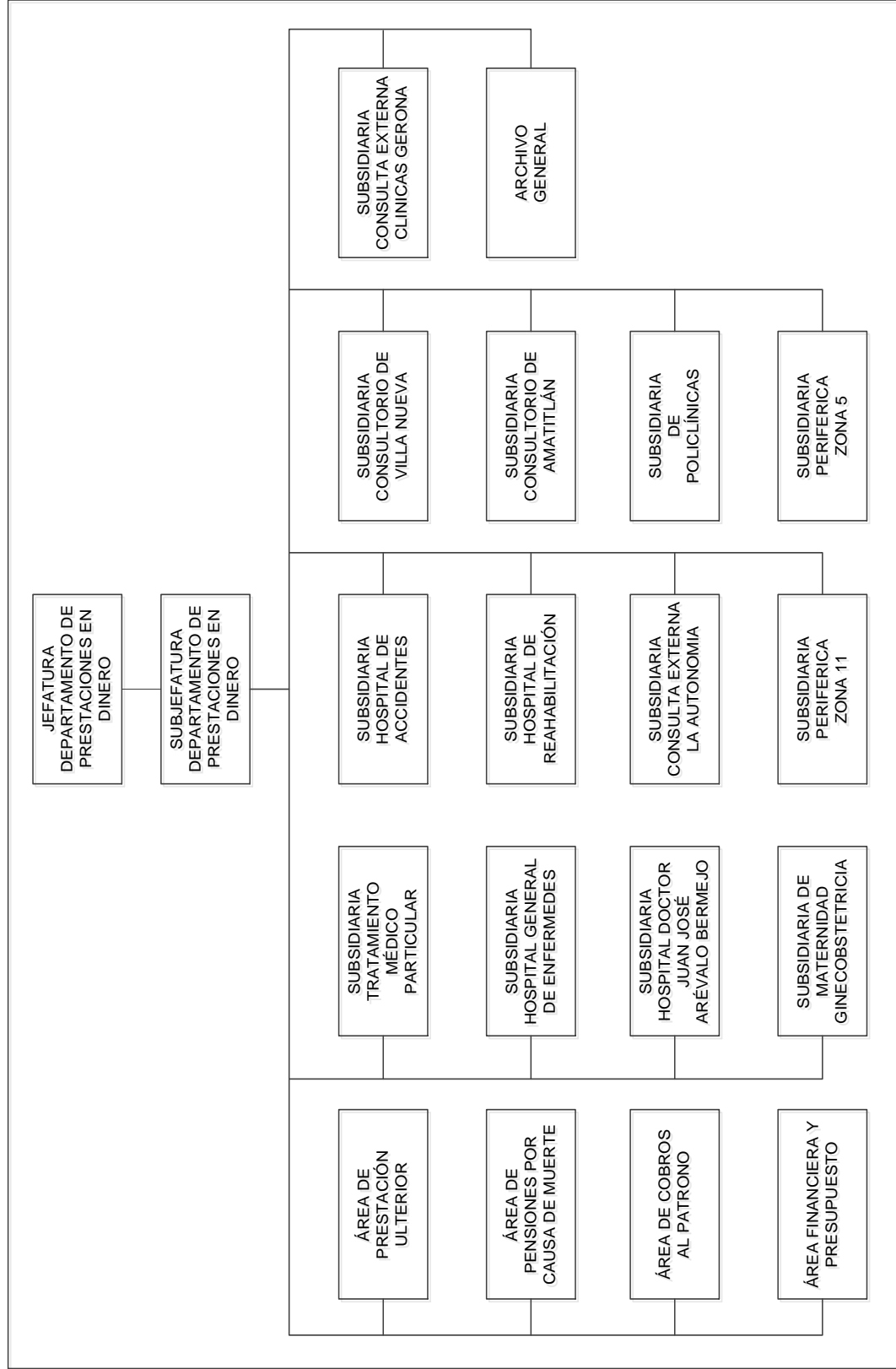
Comprenden a los afiliados suspendidos para el trabajo por el médico tratante del Instituto que realizan la consulta sobre el desarrollo de su caso de pago de subsidios por incapacidad temporal, o cualquier persona que acuda a solicitar información de dichos casos a nombre de los primeros.

**Figura 4**  
**Organigrama estructural de los órganos superiores y ejecutivos del**  
**Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**



**Fuente:** Acuerdos de Junta Directiva No. 1164/2005 y de Gerencia 40/2012.

**Figura 5**  
**Organigrama general del Departamento de Prestaciones en Dinero**



Fuente: Trabajo de campo julio 2015

### **2.2.2.5 Competidores**

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, por ser una entidad gubernamental carece de competencia.

### **2.2.2.6 El público**

En el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, inciden todas las clases de público, siendo los públicos siguientes; los financieros, los medios de comunicación, el gobierno, la acción ciudadana, el local, el general y el interno.

## **2.3 Análisis de variables de la mezcla de mercadotecnia**

De acuerdo con la entrevista realizada con el Jefe del Departamento de Prestaciones en dinero y empleando la observación directa e investigación documental, se presentan las siguientes variables de mercadotecnia:

### **2.3.1 Producto (servicio)**

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social debido a que es una entidad Estatal de carácter autónomo no brinda productos y servicios de forma lucrativa a sus afiliados y beneficiarios. A continuación, se presentan de forma general los mismos:

#### **2.3.1.1 Servicios que brinda el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**

Proporciona al derecho habiente, asistencia médica, a través de exámenes, investigaciones, tratamientos, rehabilitación, hospitalización, prescripciones intervenciones médico-quirúrgicas y otras actividades que corresponden a los programas del Instituto ante los riesgos de enfermedades generales o profesionales, maternidad, accidente común, de trabajo.

También otorga protección relativa a invalidez, orfandad, viudez y vejez. Por medio de una pensión económica al afiliado o a sus beneficiarios.

En caso de incapacidad temporal para el trabajo por los riesgos de enfermedad, accidente y maternidad se le otorga al afiliado un subsidio diario en dinero proporcional a sus ingresos.

### **2.3.1.2 Servicios del Departamento de Prestaciones en Dinero**

El Departamento de Prestaciones en Dinero, es el facultado de calificar y resolver el acreditamiento de prestaciones en dinero (subsidijs) que el Instituto otorga a los trabajadores afiliados”, por incapacidad temporal debido a enfermedad, maternidad o accidentes del programa –EMA-.

Las oficinas Subsidiarias ejercen a nombre del Departamento de Prestaciones en Dinero en las Unidades Médicas (hospitales y dependencias médicas de consulta externa), las funciones inherentes al acreditamiento de prestaciones en dinero empleando para tal efecto la normativa vigente Institucional. (Véase anexo 7, información básica del proceso de pago de prestaciones en dinero por suspensión temporal para el trabajo)

El cuadro 2, presenta el volumen promedio de la documentación que conforman el expediente de subsidijs y los casos de pago autorizados en las oficinas Subsidiarias evaluadas en el presente diagnóstico, ejemplificando de forma general la demanda del servicio que se presenta en las mismas.

Debido a que el programa estadístico institucional, solamente proporciona datos de los casos de pago por incapacidad temporal autorizados, los resultados en este rubro de las subsidiarias evaluadas en el cuadro 2, no expresan aquellos casos a los que no se les acreditó el derecho a recibir prestaciones en dinero y los que permanecen pendientes de recibir información o la documentación requerida por las Subsidiarias para completar el Expediente de Subsidijs, por lo que la cantidad de casos analizados es mayor en datos reales.



En el entendido que la papelería en tráfico, en su mayoría son suspensiones, altas, traslados y/o respuestas a las solicitudes de ratificación o rectificación de documentos, realizada por los analistas que deberá anexarse o conformar un nuevo expediente de subsidios por incapacidad temporal, refleja de cierta forma la demanda de consultas en la ventanilla. (Véase anexo 7, ya citado)

## Cuadro 2

### Volumen promedio diario de expedientes de pago por incapacidad temporal autorizados, papelería en tráfico y casos atendidos en Ventanilla de Información en las oficinas Subsidiarias unidades de estudio

Descripción	Subsidiaria Hospital Dr. Juan J. Arévalo B.	Subsidiaria Consultorio de Villa Nueva
Promedio diario de expedientes de pago por incapacidad temporal autorizados	42 <sup>(**)</sup>	27 <sup>(**)</sup>
Tráfico diario de papelería que conforman Expedientes de pago por incapacidad temporal	400 <sup>(*)</sup>	275 <sup>(*)</sup>
Cantidad promedio diario que casos atendidos en la Ventanilla de Información	125 <sup>(*)</sup>	60 <sup>(*)</sup>

**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015

**Base:** 2 personas entrevistadas

<sup>(\*)</sup> Datos aproximados

<sup>(\*\*)</sup> Datos según el programa estadístico institucional INFODAE (enero-diciembre 2014)

Es importante indicar que el Departamento de Prestaciones en Dinero ha gestionado esfuerzos para mejorar el pago de prestaciones en dinero, por ejemplo:

Eliminar el Comprobante de Recibo de Pago -CRP-, evitando con esto gran congestión de afiliados en la Ventanilla de Información de las oficinas Subsidiarias donde eran entregados en fechas específicas, ya que con dicho

comprobante se reclamaba el pago del subsidio en el banco del sistema respectivo.

En su lugar, actualmente el pago del subsidio por incapacidad temporal es depositado en un banco del sistema, donde el afiliado con su carne de afiliación y el documento único de identificación reclama el efectivo que le corresponde en cualquier agencia de dicho banco, previamente notificado verbalmente (en Ventanilla de Información), vía telefónica o por escrito (en casos especiales).

También se han implementado sistemas estadísticos e informáticos que contribuyen a la toma de decisiones y a agilizar algunas etapas del proceso de pago de prestaciones en dinero por incapacidad temporal, así como utilizar de forma digital el traslado del Certificado de Trabajo emitidos por el patrono y cierta documentación entre las oficinas Subsidiarias y las Cajas y Delegaciones Departamentales del Instituto.

Otros de los servicios que brinda el Departamento de Prestaciones en Dinero son los siguientes:

- Subsidios por tratamiento médico particular: El pago de prestaciones en dinero por incapacidad temporal a los afiliados que acuden a médicos particulares (autorizados por Auditoría Médica del Instituto).
- Subsidios por maternidad o accidente al programa Especial de Protección para Trabajadoras de Casa Particular -PRECAPI-
- Cobros a patronos: por atención médica y subsidios otorgados sin derecho
- Prestación ulterior: pago único otorgado a un afiliado a causa de la pérdida de un miembro (amputación), o alguna facultad física, derivada de un accidente

- Pensiones por causa de muerte: pago de los casos por causa de muerte según Acuerdo 97 de Junta Directiva

### **2.3.1.3 Servicios que se brindan en la Ventanilla de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero**

Es un servicio personalizado que suministra información a afiliados, patronos, Trabajadores Sociales y otros que los soliciten sobre los casos de pago de subsidios por incapacidad temporal según el expediente de subsidios y/o el sistema informático de control de expedientes del caso consultado.

Al requerimiento de los interesados presentados en la ventanilla, el colaborador responsable localiza revisa e integra con los otros documentos que completen la papelería del expediente de subsidios y traslada al analista quien evalúa la acreditación de prestaciones en dinero por incapacidad temporal, o si es necesario agregar, corregir o ratificar cierta documentación, previo a un tiempo prudencial de espera que lleva estudiar el caso, el encargado de ventanilla informa dichos resultados al interesado.

### **2.3.2 Precio**

Todos los servicios que brinda el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, así como el medicamento y otros productos que proporciona a sus afiliados y beneficiarios, son gratuitos debido a que el Instituto es una entidad Estatal de carácter autónomo.

Sin embargo, la cuota laboral que representa el 4.83% que el Patrono descuenta a la totalidad del salario que devenguen sus trabajadores para conformar la Planilla de Seguridad Social que debe pagar al Instituto, representa el costo que los afiliados incurrirán para disponer de la protección del Régimen de Seguridad Social. Dicha cuota se conforma de la siguiente manera:

- 1% Para el riesgo de Enfermedad del programa –EMA-
- 1% Para el riesgo de Maternidad del programa -EMA-
- 1% Para el riesgo de Accidentes del programa –EMA- y
- 1.83% Para el programa de invalidez, orfandad, viudez y vejez –IVS-.
- El patrono aporta el 12.6% de la totalidad del salario que devenguen cada uno de sus trabajadores para completar la Planilla de Seguridad Social.

### **2.3.3 Plaza**

El Instituto ubica sus oficinas centrales entre 7ª. y 6ª. Avenida 22-72, zona 1 Centro Cívico de la Ciudad de Guatemala. Las oficinas del Departamento de Prestaciones en Dinero se encuentran en la 7ª. Avenida 1-20 zona 4. A demás establece las siguientes oficinas Subsidiarias:

- Hospital General de Enfermedades, 9ª. Calle 7-55 z. 9.
- Hospital de Rehabilitación, 14 Avenida y 4ª. Calle, z. 12. Colinas de Pamplona.
- Hospital de Ginecología (Maternidad), 14 Avenida y 4ª. Calle, z. 12. Colinas de Pamplona.
- Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo, 19 Avenida 7-14 zona 6.
- Hospital General de Accidentes “Ceibal”, 7-19, 13 Avenida y Calzada San Juan, Zona 4, Mixco.
- Policlínicas, 7ª. Avenida y 17 calle Zona 1.
- Unidad Periférica Zona 5, Diagonal 14, 16-93 zona 5.
- Unidad Periférica Zona 11, 5ª. Avenida 10-86 Zona 11.
- Consultorio de Villa Nueva, 16 Avenida 0-64 Zona 4, Villa Nueva.
- Consulta Externa “Autonomía”, Diagonal 12, 0-03 Zona 9.
- Consulta externa de Especialidades Medico Quirúrgicas “Gerona” 13av. 13-21, Zona 1 Barrio Gerona.

- Consultorio de Amatitlán, 12 Avenida y 6ª. Calle 5-11 Barrio Hospital, zona 1 de Amatitlán.

#### **2.3.4 Promoción**

Según indicó el Jefe de Prestaciones en Dinero y los Jefes de las oficinas Subsidiarias unidades de análisis entrevistados, el Instituto promociona de forma limitada los servicios de las oficinas Subsidiarias, la última ocasión se dio a inicios de la año 2013, por medio de afiches, se anunció del cambio de la institución bancaria donde el afiliado reclama el efectivo de la prestación en dinero por suspensión temporal, debido a la eliminación del comprobante de recibo de pago -CRP-.

También, manifestaron que en la página web del Instituto la promoción de los servicios del Departamento de Prestaciones en Dinero es escasa. Además, que dicho medio no es promovido adecuadamente por la institución.

### **2.4 Análisis de las variables de la mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios**

Por medio de entrevistas al Jefe del Departamento de Prestaciones en Dinero y a los Jefes de las oficinas Subsidiarias evaluadas, se realizó el siguiente análisis de las características y elementos del servicio en las Ventanillas de Información.

#### **2.4.1 Personas**

Entre los actores de la entrega del servicio, se encuentran principalmente los afiliados o público en general (a nombre del afiliado) que consultan el desarrollo del caso de pago de subsidios por incapacidad temporal y el colaborador responsable de la Ventanilla de Información como empleado de contacto.

A estos actores, se agregan los analistas de casos de pago por incapacidad temporal, al ser necesario evaluar el acreditamiento de prestaciones en dinero

del expediente de subsidios, consultado en ventanilla, el jefe y asistente de la oficina Subsidiaria al ser requerida alguna duda generada de las consultas.

Todos los colaboradores de las oficinas Subsidiarias son actores del servicio en la Ventanilla de Información, ya que operan y registran documentación que debe ser anexada o conformara un expediente de subsidios sobre los cuales podrían ser consultados en ventanilla.

Otros actores del servicio en la Ventanilla de Información son los Trabajadores Sociales, personal de Admisión de las Unidades Médicas y las Secretarias de Clínicas y de las Unidades de Atención al Afiliado quienes deben orientar a los usuarios sobre los servicios que brinda el Instituto.

#### **2.4.2 Evidencia física**

Según lo expresado por el Jefe de Prestaciones en Dinero y los jefes de las oficinas Subsidiarias del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo y del Consultorio de Villa Nueva, el equipo que utilizan los empleados de contacto en la Ventanilla de Información es el adecuado y funciona de forma aceptable.

Se observó que en ambas subsidiarias (unidades de análisis) los encargados de ventanilla utilizan de forma compartida la impresora y el teléfono con otros colaboradores. Se apreció la carencia de parlantes que faciliten el llamado de los afiliados o público en general principalmente en la oficina del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo.

Se pudo observar, que las instalaciones del área de espera para los usuarios de la Ventanilla de Información de la oficina Subsidiaria del Consultorio de Villa Nueva, es inadecuada ya que padecen las inclemencias del clima. (Véase anexos 8 y 9, instalaciones físicas actuales de cada una de las oficinas Subsidiarias evaluadas)

### **2.4.3 Procesos**

Según la información brindada por el Jefe de Prestaciones en Dinero y los jefes de las oficinas Subsidiarias analizadas, en el presente diagnóstico, se indicó que los colaboradores responsables de la Ventanilla de Información, cuentan con el acceso respectivo a los sistemas informáticos necesarios para desempeñar sus funciones. Asimismo, se constató, el limitado respaldo institucional facilitándoles documentos teóricos que les apoyen en el desempeño de sus funciones a los responsables de la ventanilla.

### **2.5 Análisis de los factores del modelo de brechas de la calidad del servicio a través del cliente interno**

El diagnóstico de la situación actual de cliente interno, forma parte importante de la presente investigación, ya que con este se podrán identificar aspectos tanto administrativos como mercadológicos relevantes dentro del accionar del Instituto, que inciden directamente en el servicio que se brinda en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero evaluadas.

Para ello, se realizó una investigación a través de la observación directa y entrevistas con el Jefe del Departamento de Prestaciones en Dinero, con los Jefes y empleados de contacto de las oficinas Subsidiarias unidades de análisis.

Asimismo se entrevistó a los jefes de los Departamentos de Trabajo Social, Planificación, Médico de Servicios Técnicos y el de Comunicación Social y Relaciones Públicas, por medio de las cuales se obtuvo información valiosa que determinará los cursos alternativos de acción a seguir para mejorar la atención en las ventanillas de las unidades de análisis.

### **2.5.1 Análisis de factores claves que generan la brecha 1, según el cliente interno**

En este apartado, se muestran las causas que generan la brecha 1 del proveedor del servicio, la cual consiste en la diferencia entre las expectativas del cliente del servicio y la comprensión que el Instituto posee de estas expectativas.

Asimismo, se detallan aspectos vinculados con el triángulo de mercadeo de servicios, que, de alguna manera impiden alinear adecuadamente todos los lados del triángulo. A continuación, se detalla lo concerniente a las causas que originan dicha brecha:

#### **2.5.1.1 Medición del servicio**

Según el Jefe de Prestaciones en Dinero y los Jefes de las oficinas Subsidiarias unidades de análisis, indicaron que el Instituto no emplea programas o procedimientos orientados a medir la percepción de los usuarios del servicio recibido en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias.

La falta de acciones orientadas a optimizar el funcionamiento de las actividades enfocadas a los requerimientos de los usuarios del servicio en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero, se debe a la carencia de un programa definido de la medición del servicio y a la ausencia de una adecuada gestión ante otras dependencias responsables en velar por el desempeño de los servicios en el Instituto.

#### **2.5.1.2 Interacción directa con los clientes**

En entrevista con el Jefe del Departamento de Prestaciones en Dinero, indicó que actualmente no se toman en cuenta las quejas o sugerencias de los clientes externos acerca del servicio brindado en las Ventanillas de Información y respecto a los procedimientos de denuncias de los usuarios, manifestó que el Instituto no facilita su aplicación dentro de las Unidades Médicas (hospitales y



dependencias médicas de consulta externa). Esto demuestra que no existe interacción directa entre la entidad y los usuarios.

Las quejas o denuncias derivadas del servicio, son recibidas por los Trabajadores Sociales delegados en las diferentes Unidades Médicas del Instituto de forma verbal o elaborando actas administrativas, resolviendo estas en las instancias correspondientes dentro de los hospitales y dependencias médicas, lo cual evidencia la falta de un sistema adecuado en cuanto a la recepción y seguimiento de quejas y denuncias, según lo indico el Jefe del Departamento de Trabajo Social.

Según los Jefes de los Departamentos de Prestaciones en Dinero y Trabajo Social, las quejas o denuncias más frecuentes, son provocadas debido al tiempo que demora el Instituto en hacer efectivo el pago de subsidios por suspensión temporal. Es importante indicar que, en la programación de dicho pago, intervienen varias dependencias del Instituto tal y como se explica en el anexo 7.

A través de la observación directa se estableció que no existe ningún medio para que los afiliados coloquen o se informen acerca de la dependencia responsable de recibir las quejas, sugerencias o denuncias dentro del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo y del Consultorio de Villa Nueva,

Lo anterior, se debe a la inexistencia de una técnica de investigación eficaz, que permita al Instituto recolectar y documentar sugerencias, quejas o denuncias de los clientes externos. Esto ocasiona que la entidad desconozca lo siguiente:

- Las expectativas y percepciones del usuario acerca del servicio
- Los puntos donde el servicio falla frecuentemente
- Usuarios insatisfechos

## **2.5.2 Análisis de las causas que intervienen en la brecha 2, según el cliente interno**

Esta sección, se establecerán las razones primordiales que origina la brecha relacionada a la diferencia entre la comprensión del Instituto sobre las expectativas del usuario del servicio en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias analizadas y la creación de diseños y estándares enfocados al cliente.

También, se identificarán factores que intervienen en los elementos de la mezcla ampliada de mercadeo de servicios, principalmente a la evidencia física y procesos, incluyendo aspectos que influyen de manera negativa para alinear el triángulo de mercadeo de servicios. A continuación, se presentan las causas que originan la brecha 2:

### **2.5.2.1 Diseño definido del servicio**

Según entrevista dirigida con el Jefe de Prestaciones en Dinero y los Jefes de las oficinas Subsidiarias unidades de estudio, indicaron que en el Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Prestaciones en Dinero establecido por la Resolución Administrativa No. SPP-RA-002-2014, dispone de forma general las operaciones que integran los procedimientos administrativos del Departamento de Prestaciones en Dinero.

Sin embargo, priorizaron la necesidad de crear manuales, específicos para las funciones de cada puesto de trabajo dentro de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero, ya que actualmente no existen dichos instrumentos y debido a que es obligatorio rotar a los colaboradores en los puestos de trabajo y entre subsidiarias.

Se detectó la necesidad de estandarizar y definir los procesos que esquematicen de manera visual el proceso de prestación del servicio, los papeles de los

usuarios y de los empleados, en los diferentes escenarios que se presentan en la Ventanilla de Información de las oficinas Subsidiarias para brindar un servicio de calidad.

### **2.5.2.2 Estándares definidos en función del usuario**

Según los jefes del Departamento y de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero, manifestaron que debido a lo delicado que es brindar información del proceso de pago de subsidios por incapacidad temporal a los afiliados o público en general en la Ventanilla de Información, se resalta al personal que el trato con los usuarios del servicio sea el adecuado, con el fin de evitar conflictos.

A pesar de esta importancia, se carece de instrumentos teóricos que apoyen y orienten al responsable de Ventanilla de Información sobre brindar un servicio que defina estándares en función a los usuarios. Lo anterior denota la que las instancias administrativas del Instituto desconocen la importancia de establecer parámetros que correspondan a las expectativas y prioridades del usuario.

### **2.5.2.3 Evidencia física del servicio**

Debido a que los servicios son intangibles, con frecuencia los usuarios dependen de la evidencia física para evaluar el servicio y medir su satisfacción con el mismo durante y después del consumo; por tal razón, es importante evaluar los elementos tangibles de la evidencia física que representan tanto ventajas como desventajas para las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero.

Según entrevista con el Jefe de Prestaciones en Dinero, los Jefes y personal de contacto de las oficinas Subsidiarias evaluadas y por observación directa se identificó lo siguiente:

**a. Formato de formulario (nota) de solicitud de Certificados de Trabajo al Patrono**

Según entrevista con los Jefes y personal de contacto de las oficinas subsidiarias evaluadas indicaron que: por lo general el Certificado de Trabajo con que el afiliado acreditó el derecho a atención médica y suspendió labores no satisface los requisitos normados para el acreditamiento de subsidios por incapacidad temporal. (Véase el proceso detallado en el anexo 7)

Por esta razón, los analistas de las oficinas Subsidiarias solicitan al Patrono que corresponda mediante formulario DPD-43, la elaboración de un nuevo Certificado de Trabajo, detallando los requisitos a contemplar para que este sea aceptado. (Véase anexo 10 diseño actual del formulario)

Los empleados de contacto entrevistados manifestaron que es frecuente rechazar el nuevo Certificado de Trabajo, debido a que dicho documento elaborado por el patrono continua sin cumplir con los requisitos necesarios, generando insatisfacción a los usuarios.

Por observación directa, se comprobó que el formulario de solicitud de Certificado de Trabajo si bien indica los requisitos requeridos por la oficina Subsidiaria para ser aceptado, es complicado su comprensión por lo que le dificulta a los Patronos cumplir satisfactoriamente con lo requerido.

**b. Mobiliario y equipo**

Según entrevista con el Jefe de Prestaciones en Dinero, los Jefes y personal de contacto de las oficinas Subsidiarias en estudio, manifestaron que el mobiliario y equipo utilizado en las Ventanillas de Información es el adecuado y funciona de forma aceptable.

Los colaboradores de las oficinas Subsidiarias del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo, consideraron la necesidad de utilizar parlantes que les ayuden a llamar a los afiliados o público en general que hace uso de la ventanilla, se observó que por la cantidad de ruido producido en el área de espera es difícil escuchar los llamados de la Ventanilla de Información de dicha subsidiaria. (Véase anexos 8, instalaciones físicas)

**c. Instalaciones físicas**

Se pudo observar, que el área de espera de los usuarios del servicio de la Ventanilla de Información en la oficina Subsidiaria del Consultorio de Villa Nueva, no es la adecuada, debido a que los afiliados o público en general sufren las inclemencias del clima debido a que es un corredor que carece de pared lateral como se aprecia en el anexo 20 fotografías actuales de las oficinas Subsidiarias analizadas. (Véase anexos 9, instalaciones físicas)

**d. Vestuario de empleados de contacto**

Con relación al vestuario, se observó al personal de contacto, vestidos de forma apropiada y presentable ante los usuarios, los jefes de las oficinas Subsidiarias evaluadas refirieron que existen normas institucionales sobre la vestimenta del personal y el uso del gafete los cuales se cumplen por parte del cliente interno, la imagen personal de los trabajadores representa otra ventaja para el Instituto.

**2.5.3 Análisis de los factores que originan la brecha 3, según el cliente interno**

En este apartado, se determinó las razones que generan la brecha 3 del proveedor del servicio, es decir, las causas que crean la discrepancia entre el desarrollo de los estándares de servicio orientados al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de las oficinas Subsidiarias unidades de análisis.

Así mismo, se identificaron aspectos importantes que impiden alinear adecuadamente todos los lados del triángulo de mercadeo de servicios, especialmente relacionando con el mercadeo interno e interactivo, y aspectos vinculados con los elementos de la mezcla ampliada de mercadeo de servicios. A continuación, se describen las prácticas internas de recursos humanos que originan dicha brecha:

### **2.5.3.1 Estructura organizacional definida**

Según entrevista con el Jefe de Prestaciones en Dinero, actualmente el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, cuenta con una estructura organizacional formalmente definida a todo nivel, que establece como se agrupan y coordinan las funciones de los puestos de trabajo donde se incluyen las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero dichos puestos se describieron anteriormente en el cuadro 1. Este aspecto representa otra ventaja para el Instituto.

A pesar de estar bien establecidas las funciones de los departamento y de las unidades ejecutoras del Instituto, existen dependencias que están obligadas a contribuir con el servicio que se brinda en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiaras como los Departamentos de Trabajo Social, Planificación, Médico de Servicios Centrales, Comunicación Social y Relaciones Públicas y el de Capacitación y Desarrollo, sin embargo la mayoría de estas proporcionan un apoyo pasivo, ya que esperan a que la instancia interesada gestione el mismo, es decir son reactivas.

### **2.5.3.2 Proceso de administración del recurso humano**

De acuerdo con el Jefe de Prestaciones en Dinero, los Jefes y personal de contacto de las oficinas Subsidiarias entrevistados, el Instituto presenta deficiencias respecto a los procesos de gestión del talento humano, lo cual

provoca que los empleados no cuenten con la capacidad de brindar un servicio de calidad, principalmente en el aspecto siguiente.

**a. Proceso de capacitación**

Según la investigación, se estableció que los empleados de contacto poseen cierta experiencia que les permite desempeñarse de forma aceptable, tienen un limitado conocimiento de la normativa vigente institucional relacionada al pago de subsidios por incapacidad temporal y empíricamente manejan los conflictos que se dan con los usuarios de la Ventanilla de Información.

El personal entrevistado indicó que los programas de capacitación son escasos y la dependencia del Instituto responsable en realizarlos limita el número de colaboradores participantes, manifestaron la importancia de incluir temas relacionados con las funciones de la Ventanilla de Información ya que es el contacto directo del departamento con los afiliados.

Los entrevistados indicaron que para brindar un servicio de calidad a los usuarios que consultan la Ventanilla de Información, es necesario realizar programas de capacitación relacionados en: calidad del servicio al cliente, reforzar en los conocimientos de la normativa vigente institucional relacionada al pago de subsidios por incapacidad temporal y sobre manejar de forma adecuada los conflictos que se presentan con dichos usuarios.

Relacionado a este tema, de los dos empleados de contacto entrevistados solo uno indicó que en el tiempo que lleva laborando para el Instituto (más de diez años) únicamente ha participado en una capacitación, sobre la normativa institucional relacionada al pago de subsidios por incapacidad temporal misma que se llevó a cabo el año pasado, mientras que el otro colaborador en sus cinco años de trabajo no ha participado en ninguna capacitación dentro de la entidad.

#### **2.5.4 Análisis de las causas que intervienen en la brecha 4, según el cliente interno**

En esta sección, se establecieron las causas que originan la brecha relacionada a la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas utilizadas por el Instituto, las cuales están estrechamente vinculadas con los tres tipos de mercadeo que constituyen el triángulo de servicios. A continuación, se presenta la causa principal que origina la brecha 4:

##### **2.5.4.1 Estrategias de comunicación**

Un programa sólido de comunicación, es fundamental para establecer un equilibrio entre lo ofrecido y recibido por el usuario acorde a sus expectativas; por tal razón, es importante evaluar las siguientes estrategias relacionadas a la mezcla promocional:

##### **a. Publicidad**

Dentro de las entrevistas con el Jefe de Prestaciones en Dinero y los Jefes de las oficinas Subsidiarias en estudio, se comprobó que el Instituto aplica escasa publicidad para dar a conocer el servicio que se presta en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias, en especial divulgar los requisitos normados, procedimientos y papelería requerida para el proceso de pago de subsidios por incapacidad temporal.

Además, se detectó que el Instituto no promueve la consulta a la página web oficial, con el fin de facilitar información sobre los servicios de las oficinas Subsidiarias e ilustrar a los interesados en conocer sobre la normativa institucional que rige el otorgamiento del subsidio por incapacidad temporal, evidenciando por medio de la observación directa que en dicho sitio virtual el contenido de dichos temas es limitado.



## **b. Relaciones públicas**

También, se apreció la necesidad de contrarrestar la mala imagen institucional provocada por los casos de corrupción de ciertos funcionarios de los órganos superiores del Instituto, con divulgar los esfuerzos que se realizan para mejorar los servicios y la imagen del mismo.

### **2.5.5 Diagnóstico de la situación actual del cliente externo**

Parte fundamental del presente estudio, radica en comprobar las causas por las cuales el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, requiere fortalecer el servicio que brindan las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero del Hospital Doctor. Juan José Arévalo Bermejo y del Consultorio de Villa Nueva, y sobre esa base, proponer las estrategias idóneas de mercadeo orientadas a proporcionar un servicio que satisfaga a los usuarios.

Debido a lo anterior y considerando que la opinión del cliente externo representa una información útil sobre el nivel de calidad en el servicio de cualquier entidad, se hizo preciso evaluar la percepción de 384 usuarios acerca de la atención recibida en las unidades de estudio y determinar con ello si cumple con sus expectativas.

#### **2.5.5.1 Análisis de los factores del modelo de brechas de la calidad del servicio a través de la percepción del usuario real**

La calidad en el servicio, es el elemento que predomina en las evaluaciones de los clientes. Para las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero evaluadas encargadas de informar sobre el desarrollo de la acreditación del derecho a recibir pago de subsidios por incapacidad temporal, medir la calidad en el servicio es fundamental para determinar la satisfacción del usuario.

Por tal razón, el objeto de esta sección es a través de la encuesta, mostrar las tendencias de los usuarios reales con respecto a las preguntas incluidas, tomando en cuenta las cinco dimensiones de la calidad en el servicio.

Además, se evaluaron aspectos relevantes relacionados con las expectativas del servicio, que incluyen; el perfil, datos generales de la gestión realizada en las Ventanillas de Información unidades de análisis, medios empleados actualmente por la institución en divulgar la normativa vigente sobre la acreditación del derecho a subsidios por incapacidad temporal, atención actual de quejas o sugerencias y aspectos a mejorar según los usuarios encuestados. (Véase anexo 5, boleta de encuesta)

#### **a. Perfil del usuario real**

El cuadro 3, muestra los datos más relevantes del perfil de los usuarios de las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero evaluadas encuestados.

Los usuarios encuestados en la Ventanilla de Información del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo encuestados en su mayoría residen en el área metropolitana y municipios del Departamento de Guatemala. Los usuarios que provienen del interior del país, representan un porcentaje menor del total de encuestados, véase el cuadro 4.

Los lugares de residencia de los usuarios encuestados en la Ventanilla de Información de la oficina Subsidiaria del Consultorio de Villa Nueva se presentan en el cuadro 5, en el cual se manifiesta que la mayoría reside en los municipios del área sur del departamento de Guatemala.

**Cuadro 3**  
**Perfil del usuario real**

Concepto	Hostal. Dr. Juan José Arévalo B.		Consultorio de Villa Nueva	
	No. Usuarios	Porcentaje	No. Usuarios	Porcentaje
Sexo masculino	77	40%	73	38%
Sexo femenino	115	60%	119	62%
Edad de 17 – 27 años	54	28%	74	39%
Edad de 28 – 38 años	81	42%	73	38%
Sabe Leer	184	96%	192	100%
Nivel de estudios Básicos a Diversificado	131	68%	137	71%
Nivel de estudios Universitarios	31	16%	16	8%
Empleados en el sector privado	136	71%	153	81%
Empleados en el sector público	28	15%	11	6%
Nivel de ingresos de Q 0.00 a 2,200.00	75	39%	91	47%
Nivel de ingresos de Q 2,200.01 a Q 5,000.00	88	46%	74	39%

**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015

**Base:** 384 usuarios del servicio encuestados (192 por cada oficina Subsidiaria)

#### Cuadro 4

### Residencia de los usuarios de la oficina Subsidiaria del Hospital Doctor

Juan José Arévalo Bermejo

Lugar	No. de usuarios	Porcentaje
Zona 18	41	21%
Zona 6	34	18%
Zona 17	16	8%
Zona 7	9	5%
Zona 24	8	4%
Mixco	7	4%
Palencia	5	3%
Santa Rosa	5	3%
Zacapa	4	2%
Alta Verapaz	4	2%
San Pedro Ayampuc	4	2%
Sanarate el Progreso	4	2%
Zona 8	4	2%
Amatitlán	3	2%
Chinautla	3	2%
Palín Escuintla	3	2%
Zona 11	3	2%
Zona 25	3	2%
Zona 3	3	2%
Otros	29	15%
<b>Totales</b>	<b>192</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo julio 2015

Base: 192 usuarios del servicio de la Ventanilla de Información de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo encuestados.

#### a.1 Información general de la gestión realizada en la ventanilla por el usuario real

Este apartado presenta aspectos importantes sobre la gestión consultada por los usuarios del servicio encuestados en la Ventanilla de Información de las unidades de análisis, el cuadro 6 expresa de forma conjunta los resultados.

La mayoría de los usuarios encuestados, consultan los casos de forma personal es decir como afiliados. Las consultas realizadas según el tipo de riesgo del

programa –EMA-, en la Ventanilla de Información de la oficina Subsidiaria del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo se obtuvieron así: enfermedad refleja mayor cantidad de consultas con un 35%, maternidad y accidentes el 34% y 30%, respectivamente, presentando escasa diferencia entre los tres riesgos.

**Cuadro 5**  
**Residencia de los usuarios de la oficina Subsidiaria en el Consultorio de Villa Nueva**

Lugar	No. De usuarios	Porcentaje
Villa Nueva	124	65%
Villa Canales	22	11%
Amatitlán	19	10%
San Miguel Petapa	15	8%
Boca del Monte	8	4%
Ciudad de Guatemala	4	2%
<b>Totales</b>	<b>192</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015

**Base:** 192 usuarios del servicio de la Ventanilla de Información de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero del Consultorio de Villa Nueva encuestados.

Las consultas realizadas en la oficina Subsidiaria del Consultorio de Villa Nueva según el tipo de riesgo del programa –EMA-, muestra al riesgo de maternidad con el 42% de los casos, enfermedad y accidentes con el 31% y 27%, a pesar de revelar mayor diferencia entre los tres riesgos en esta subsidiara, en comparación con la otra unidad de análisis, la misma no es significativa.

Un aspecto importante que refleja el cuadro 6, se relaciona a que un 76% y 68% de los usuarios encuestados han requerido información anteriormente sobre su caso de pago de subsidios por incapacidad temporal en la misma ventanilla de las oficinas Subsidiarias evaluadas respectivamente.

Los casos anteriores se dan principalmente a que el Instituto no ha finalizado el proceso de pago de subsidios por incapacidad temporal como tal, otra causa frecuente es que la oficina Subsidiaria no ha concluido con la acreditación del derecho a recibir prestaciones en dinero ya que el Expediente de Subsidios se encuentra incompleto. (Véase anexo 7, el proceso detallado)

**Cuadro 6**  
**Datos generales de la gestión realizada por el usuario real en las**  
**Ventanillas de Información unidades de análisis**

	Hostal. Dr. Juan José Arévalo B.		Consultorio de Villa Nueva	
	No. Usuarios	Porcentaje	No. Usuarios	Porcentaje
Solicitó información como afiliado	160	83%	161	84%
Solicitó información como intermediario	32	17%	31	16%
Casos consultados por enfermedad	68	35%	60	31%
Casos consultados por maternidad	66	34%	80	42%
Casos consultados por accidentes	58	30%	52	27%
Han solicitado información del caso de pago por suspensión anteriormente	145	76%	131	68%
Usuarios que han cobrado subsidios por incapacidad temporal anteriormente	64	33%	72	38%
Casos de suspensiones originados en la misma Unidad Médica	155	81%	103	54%
Casos de suspensiones trasladados de otras Unidades Médicas	37	19%	89	46%

**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015

**Base:** 384 usuarios del servicio encuestados (192 por cada oficina Subsidiaria)

Del total de encuestados un 81% y 54%, corresponden a Suspensiones originadas por los médicos tratantes en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo y en el Consultorio de Villa Nueva respectivamente, mientras que los

casos trasladados por otras Unidades Médicas del Instituto resultan en un 19% y 46% en su orden, siendo una cantidad de 37 y 89 usuarios remitidos por otras dependencias, esto último se muestra en los cuadros 7 y 8.

### Cuadro 7

#### Dependencias del Instituto que trasladan los casos de suspensión por incapacidad temporal al Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo

Dependencia	No. De usuarios	Porcentaje
IGSS Alta Verapaz	6	16%
IGSS Zacapa	4	11%
IGSS El Progreso	4	11%
IGSS Antigua Guatemala	3	8%
IGSS Escuintla	3	8%
IGSS Mazatenango	3	8%
IGSS Coatepeque	2	5%
IGSS Palencia	2	5%
IGSS Santa Rosa	2	5%
Hospital de Accidentes	2	5%
IGSS Izabal	2	5%
Policlínicas	1	3%
IGSS Colomba Costa Cuca	1	3%
Clínicas de Amatitlán	1	3%
Periférica Z 11	1	3%
<b>Totales</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015. **Base:** 37 usuarios del servicio que su suspensión proviene de otra dependencia del Instituto, de un total de 192 encuestados.

Dichos traslados se deben, a que el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo y en el Consultorio de Villa Nueva cuentan con clínicas de especialidades y cubren los tres riesgos del programa –EMA-, prestando dichos servicios a otra Unidades Médicas del Instituto que deben remitir los casos de suspensión para continuar con el tratamiento.

### Cuadro 8

#### Dependencias del Instituto que trasladan los casos de suspensión por incapacidad temporal al Consultorio de Villa Nueva

Dependencias	No. De usuarios	Porcentaje
Clínicas Villa Canales	29	32%
IGSS Pamplona	22	25%
Consultorio Amatitlán	21	24%
Hospital de Accidentes	11	12%
Policlínica	6	7%
<b>Totales</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015. **Base:** 89 usuarios del servicio que su suspensión proviene de otra dependencia del Instituto, de un total de 192 encuestados.

#### **b. Evaluación específica de la percepción de los usuarios reales según las dimensiones de la calidad del servicio**

A continuación, se analizan las preguntas relativas del cuestionario presentado a los usuarios, para así identificar qué tan satisfechos o no están con el servicio obtenido en las Ventanillas de Información de Prestaciones en Dinero evaluadas y por ende, establecer las deficiencias actuales en cuanto a la calidad del servicio, lo cual es un factor clave que determina las cuatro brechas del Instituto.

##### **b.1 Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de confiabilidad del servicio**

La satisfacción de los clientes externos, se debe en gran parte a que la prestación de su servicio sea confiable; por tal razón, es de suma importancia analizar la dimensión de confiabilidad del Instituto para quienes realizan consultas en las Ventanillas de Información de Prestaciones en Dinero como:

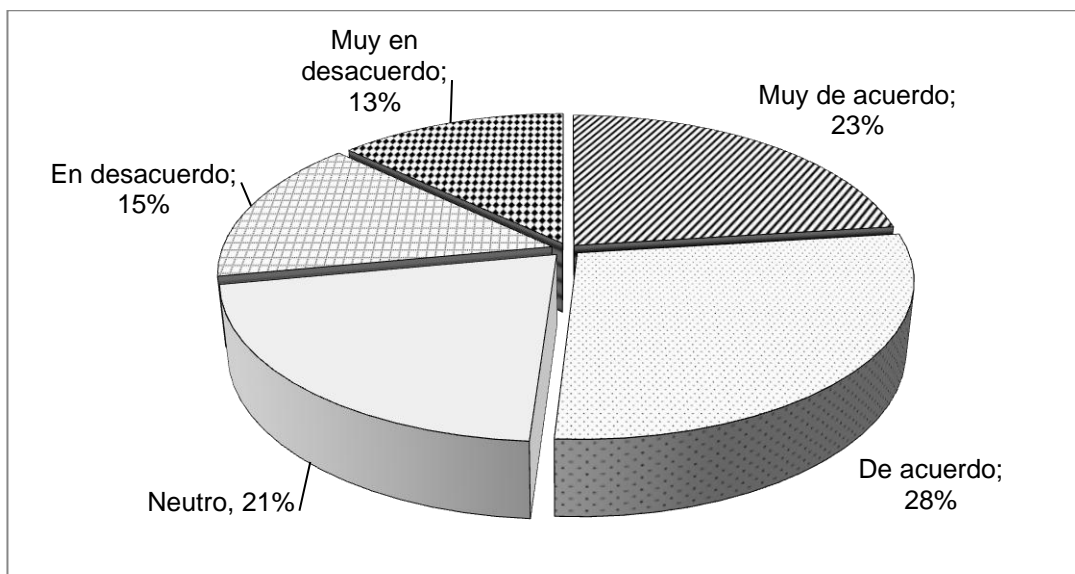


### **b.1.1 Capacidad de brindar información**

Se le consultó al cliente externo, que tan de acuerdo está, con la forma en que el empleado de la ventanilla detalló y empleó fuentes normativas para explicarle las respuestas al caso que consultó, los resultados se muestran en la gráfica 1.

**Gráfica 1**

#### **Capacidad del colaborador de brindar información detallada, según el usuario real del servicio**



**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015; **Base:** 384 usuarios del servicio encuestados.

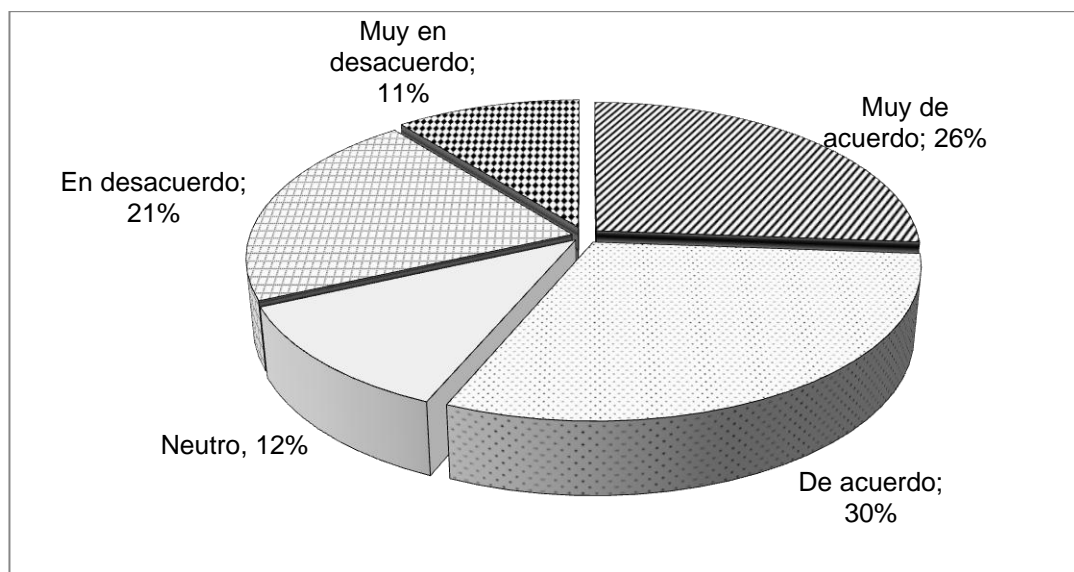
Las calificaciones desfavorables de los clientes externos sobre este ítem, demuestra la falta del conocimiento y manejo del cliente interno sobre la normativa vigente del proceso de pago de subsidios por incapacidad temporal en base a la cual deben explicar los casos consultados y refleja la carencia del Instituto en divulgar a los afiliados o público en general dicha normativa.

### **b.1.2 Realización correcta del servicio desde la primera vez que lo solicita**

Al consultarles a los usuarios encuestados, si el servicio que recibieron en la Ventanilla de Información de la oficina Subsidiaria es eficiente desde la primera vez que se solicita, los porcentajes de las respuestas se detallan en la gráfica 2.

**Gráfica 2**

**Entrega del servicio de manera correcta desde la primera vez que se solicita, según el usuario real**



**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015; **Base:** 384 usuarios del servicio encuestados.

Las tendencias negativas sobre este elemento de la confiabilidad, demuestran que no existen dentro del Instituto estrategias tendientes a brindar servicios de forma eficiente, evidencia la carencia de estándares definidos en función del usuario.

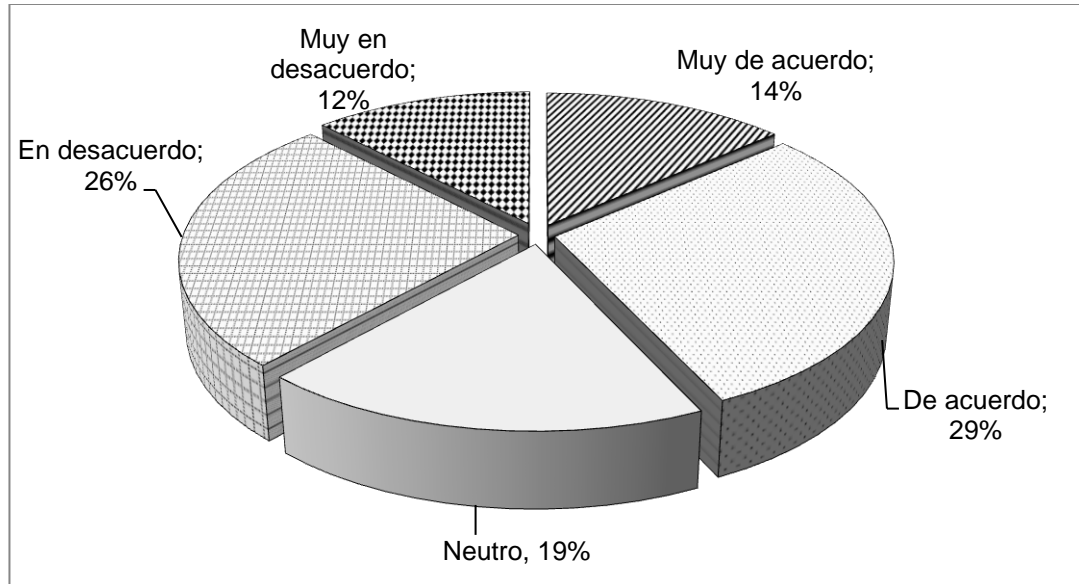
**b.1.3 La información se considera libre de errores**

Al preguntarles a los usuarios, en qué medida consideran que los registros e información proporcionada por la ventanilla de la oficina Subsidiaria, se encuentran libre de errores, los resultados se observan en la gráfica 3.

Un 57% de usuarios encuestados indicaron no sentir libre de errores la información brindada por los colaboradores de las Ventanillas de Información, esta apreciación se encuentra relativamente influenciada al desconocimiento de la normativa del proceso de pago por incapacidad temporal por parte del cliente externo con el cual puedan calificar la información recibida.

**Gráfica 3**

**La información brindada carece de errores, según el usuario real**



**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015; **Base:** 384 usuarios del servicio encuestados.

**b.2 Declaración sobre las percepciones de la dimensión de responsabilidad en el servicio según el usuario real**

Toda entidad gubernamental para cumplir con sus objetivos de forma exitosa necesita brindar servicios de excelencia, enfocándose en la dimensión de responsabilidad, ya que prevalecen elementos tales como:

**b.2.1 Rapidez en el servicio**

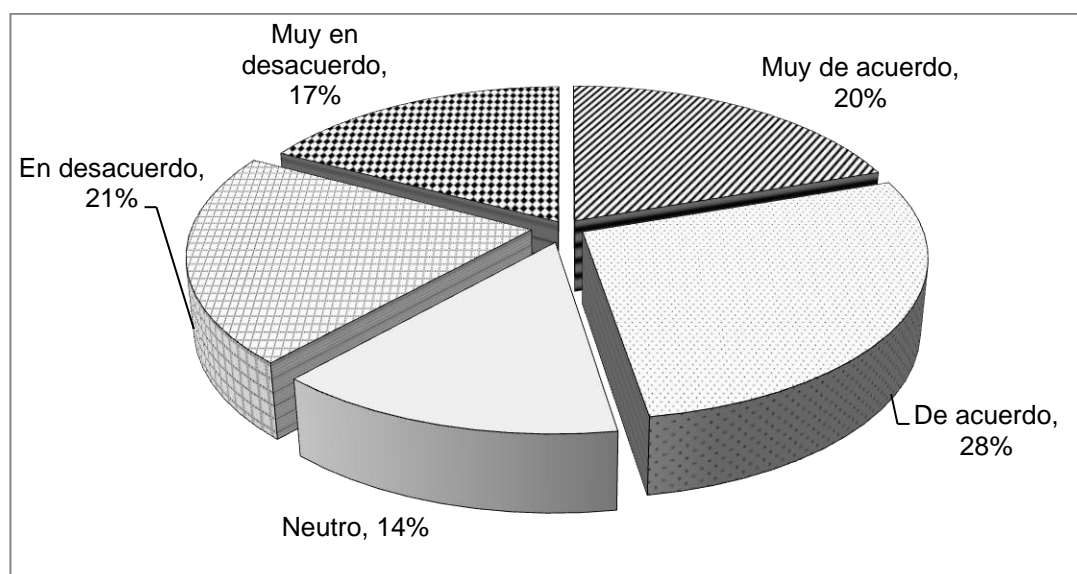
Se cuestionó a los usuarios sobre, la medida en que consideran aceptable, el tiempo que demoró el empleado de la Ventanilla de Información de la oficina Subsidiaria, en responder a su consulta, las respuestas a dicho ítem se aprecian en la gráfica 4.

Las respuestas, muestran que el 52% de los usuarios considera que recibieron un servicio lento. Dicho resultado se debe a lo complejo que resulta brindar la información en ventanilla, ya que por lo general es necesario integrar el

Expediente de Subsidios y estudiarlo en su momento por parte del analista de subsidios que corresponda, ante lo cual el empleado de contacto debe responder a los interesados en el caso.

**Gráfica 4**

**Rapidez en la entrega del servicio, según el usuario real**



**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015; **Base:** 384 usuarios del servicio encuestados.

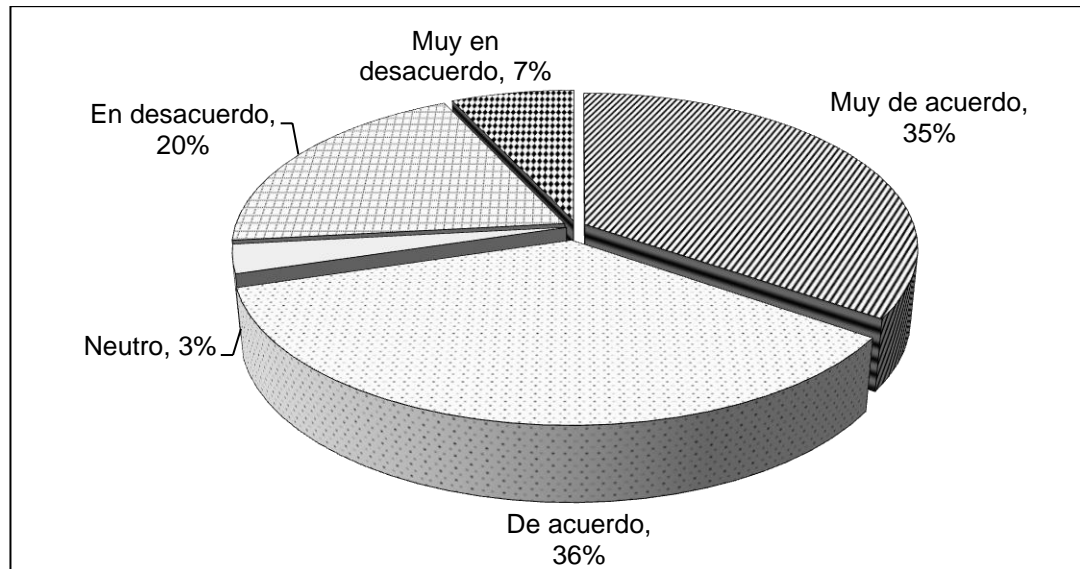
Otro aspecto que influye negativamente, es la gran cantidad de demanda de trabajo y lo complejo que se vuelven los procedimientos dentro de las oficinas Subsidiarias, lo cual no permite ofrecer un servicio de excelencia y prontitud a los usuarios.

**b.2.2 Interés de los empleados de contacto en responder a las consultas**

Sobre dicho elemento de la dimensión de responsabilidad, al consultarles a los usuarios. En qué medida consideran que los empleados de las Ventanillas de Información, aun estando ocupados, presentan interés en responder a sus consultas, estos contestaron según se muestra en la gráfica 5.

**Gráfica 5**

**Disposición de los empleados de contacto en responder a las consultas realizadas por los usuarios reales**



**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015; **Base:** 384 usuarios del servicio encuestados.

Un 68% manifestó estar de acuerdo en que los empleados de contacto muestran interés en atender a los usuarios a pesar de estar ocupados, debido en gran medida a la experiencia acumulada en varios años de trabajo en la institución de dichos colaboradores, los aspectos negativos ante la presente interrogante, refleja que se debe fortalecer dicho interés por medio de entrenamiento y proporcionarles instrumentos teóricos enfocados a la satisfacción del cliente.

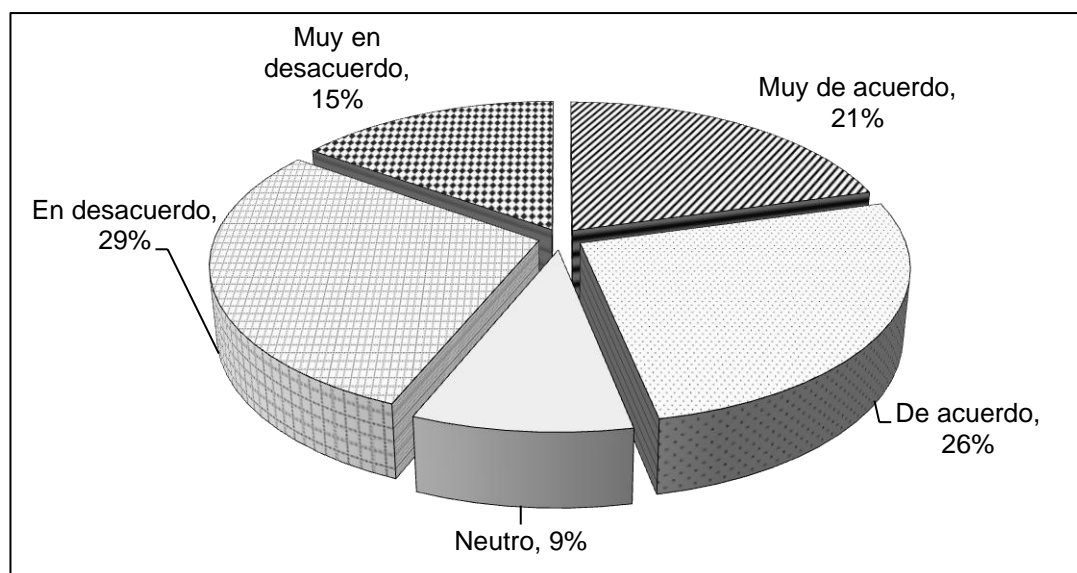
**b.3 Declaración sobre las percepciones de la dimensión de seguridad del servicio según el usuario real**

Dentro de los aspectos vitales en esta dimensión están: el conocimiento, la cortesía y la habilidad de los empleados ya que demuestra seguridad ante los usuarios con la información recibida, la amabilidad y trato cortés del personal, así como si estos cuentan con el conocimiento suficiente para inspirar buena voluntad y confianza. Es por esta razón que se evaluó lo siguiente:

### b.3.1 Seguridad percibida de la información recibida

Al cuestionar a los usuarios, si se sienten seguros de la información proporcionada por el empleado de contacto en la oficina Subsidiaria, las respuestas se observan en la gráfica 6.

**Gráfica 6**  
**Seguridad percibida por el usuario real del servicio recibido**



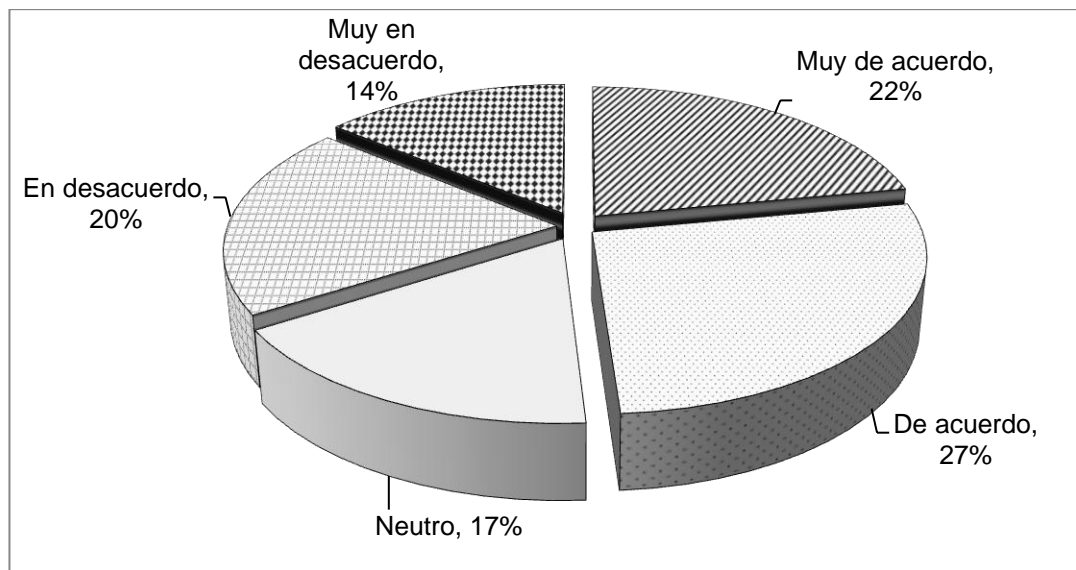
**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015; **Base:** 384 usuarios del servicio encuestados.

Las respuestas anteriores reflejan la inconformidad del 53% sobre este aspecto, lo cual se debe a la carencia de un diseño definido del servicio y a la falta del Instituto en inspirar confianza en los afiliados o público en general.

### b.3.2 Amabilidad y trato cortés de los empleados de contacto

Al consultar a los usuarios reales, si consideraban amables a los empleados de las Ventanillas de Información, las respuestas se presentan en la gráfica 7.

**Gráfica 7**  
**Percepción del usuario real, respecto a la amabilidad**  
**de los empleados de contacto**



**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015; **Base:** 384 usuarios del servicio encuestados.

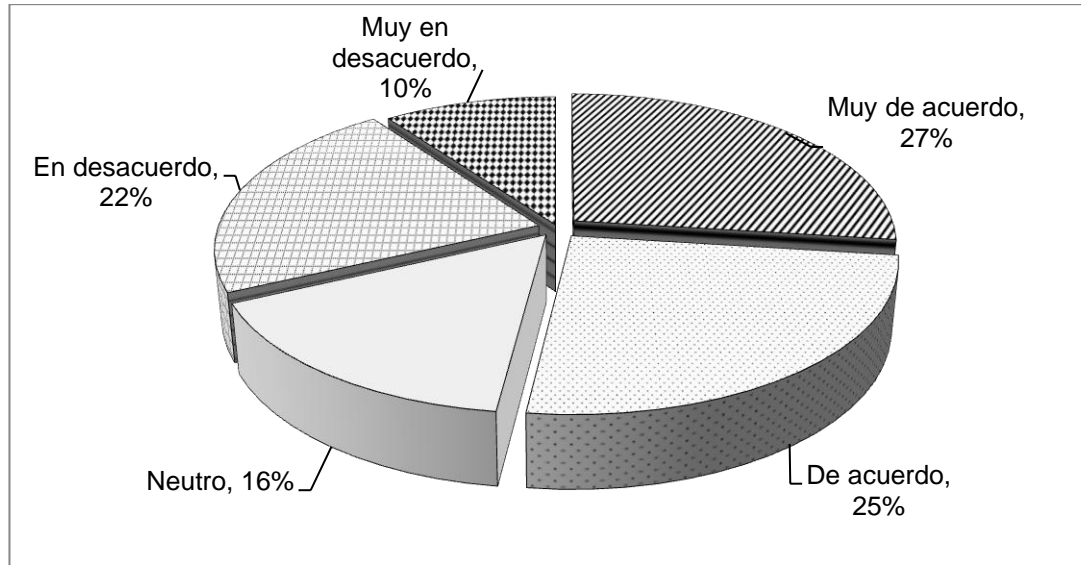
Los resultados muestran, que existe dentro del Instituto debilidades en cuanto a principios de servicio al usuario tales como: hábitos de cortesía enfocados a ofrecer un servicio cordial, prácticas de empatía, entre otros, lo anterior afecta la confianza del cliente externo hacia la entidad. Esto lo refleja el 51% de los encuestados que no están de acuerdo con el grado de amabilidad de los empleados de contacto.

### **b.3.3 Conocimientos suficientes de los empleados de contacto**

A los usuarios reales se le interrogó sobre si considera que los empleados de las Ventanillas de Información, cuentan con los conocimientos suficientes para responder a las consultas de los casos de suspensión por incapacidad temporal, el resultando se presenta en la gráfica siguiente:

**Gráfica 8**

**Los empleados de contacto cuentan con conocimientos suficientes, para responder las consultas realizadas, según el usuario real**



**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015; **Base:** 384 usuarios del servicio encuestados.

El presente cuestionamiento, refleja un ligero porcentaje mayor de usuarios que percibe a los empleados de contacto con los conocimientos suficientes para atender los casos en la ventanilla, siendo un 52%, los resultados negativos muestran la necesidad de apoyar al personal con el entrenamiento adecuado, con el fin de que las respuestas de estos a los usuarios estén debidamente fundamentadas.

#### **b.4 Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de empatía en el servicio según el usuario real**

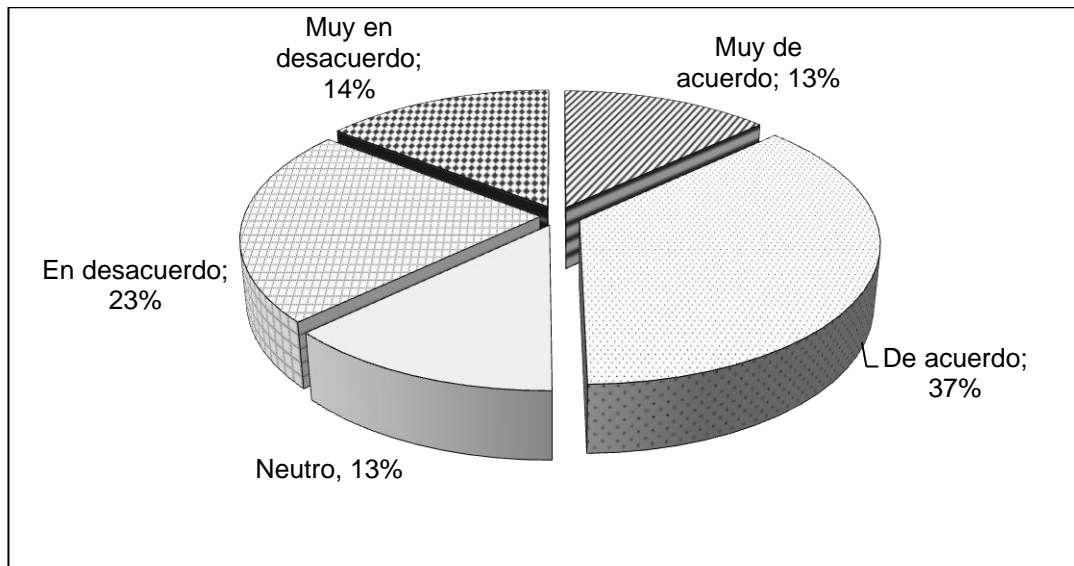
Los usuarios necesitan sentir que son únicos y especiales para la entidad que les brinda el servicio y que ésta los comprende; por tal razón, es vital evaluar la dimensión de empatía en las Ventanillas de Información de Prestaciones en Dinero de las unidades analizadas, debido a que involucra elementos como:



#### **b.4.1 Atención individualizada**

Al consultarle a los usuarios encuestados, en qué medida el empleado de la Ventanilla de Información de la oficina Subsidiaria, le brindó una atención personalizada estos contestaron lo reflejado en la gráfica 9.

**Gráfica 9**  
**Atención personalizada por parte de los empleados de contacto, según el usuario real**



**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015; **Base:** 384 usuarios del servicio encuestados.

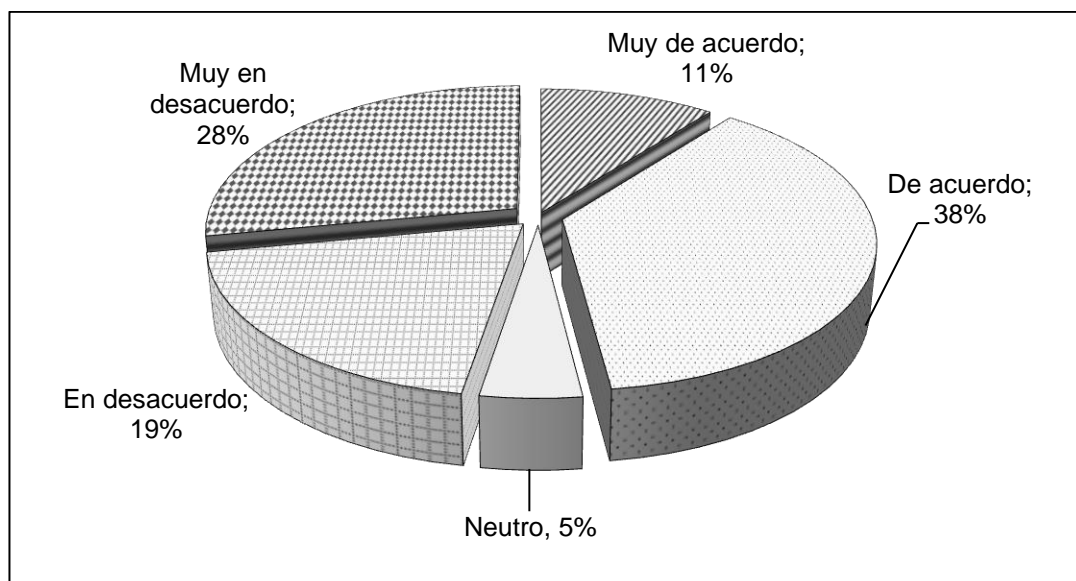
Los resultados reflejan, que la mitad de los encuestados manifiestan estar de acuerdo, respecto al trato personalizado por parte del personal de contacto, la otra mitad de inconformes, demuestra la necesidad de reforzar en los colaboradores dicho elemento de la dimensión de empatía.

#### **b.4.2 Comprensión de los empleados acerca de las necesidades de los usuarios**

Se consultó a los usuarios si consideran que, el personal de la Ventanilla de Información de la oficina Subsidiaria es consciente de las necesidades de los

afiliados que hacen usos de sus servicios, manifestando las siguientes respuestas. (Véase gráfica 10)

**Gráfica 10**  
**Comprensión de los empleados de contacto acerca de las necesidades de los usuarios reales del servicio**



**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015; **Base:** 384 usuarios del servicio encuestados.

Los aspectos evaluados, vuelven a reflejar la existencia de deficiencias en la calidad del servicio en las unidades analizadas, debido a que no transmiten a todos los usuarios por medio de un servicio adecuado, que son únicos y especiales. Los afiliados necesitan sentir que son importantes para el Instituto y que este comprende sus necesidades.

#### **b.5 Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de tangibles en el servicio según el usuario real**

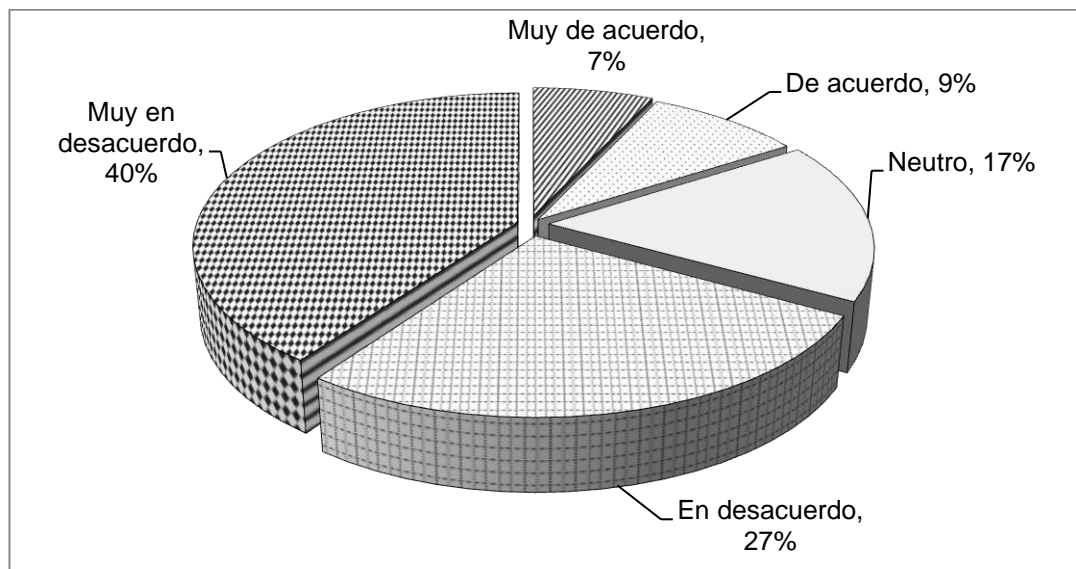
Como parte integral de la prestación de un servicio, toda entidad pública debe destacar los tangibles principalmente las que brindan salud, donde los usuarios, deben visitar el establecimiento con objeto de recibir la asistencia médica; por tal

razón, es importante analizar dicha dimensión, ya que resalta elementos que permiten evaluar la calidad en el servicio tales como:

### **b.5.1 Instalaciones físicas, atractivas y comodidad**

Se consultó a los clientes externos si las instalaciones de la Ventanilla de Información, de la oficina Subsidiaria que visito, son cómodas, atractivas y fáciles de identificar a lo que respondieron según los datos de la gráfica 11.

**Gráfica 11**  
**Instalaciones físicas, según el usuario real**



**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015; **Base:** 384 usuarios del servicio encuestados.

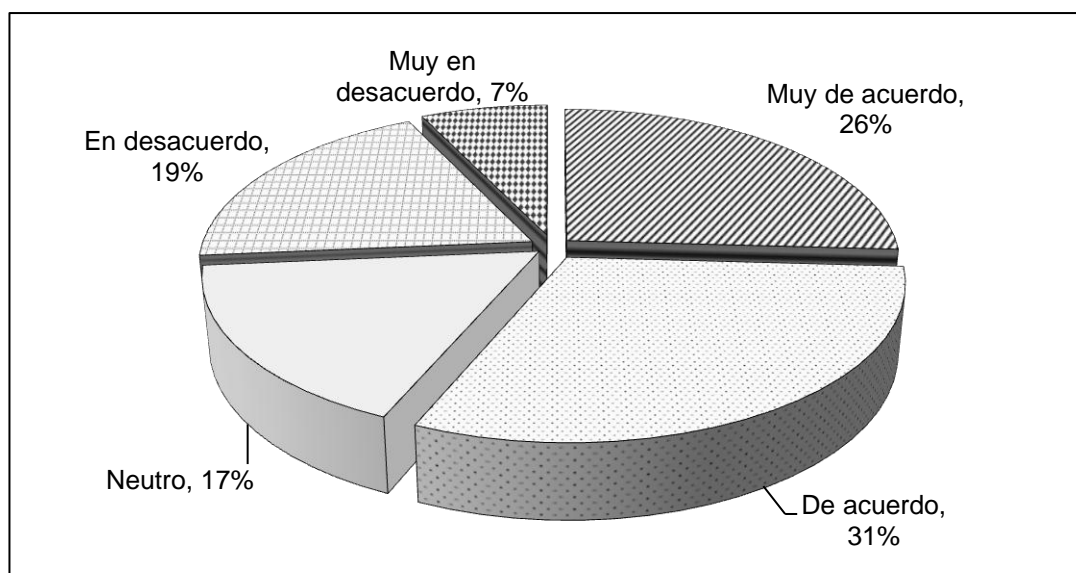
La gráfica anterior, presenta la insatisfacción del cliente externo en cuanto a las instalaciones, influyendo principalmente en dicho resultado la oficina Subsidiaria del Consultorio de Villa Nueva, ya que el área de espera de la ventanilla de esta unidad es inapropiada para los afiliados o público en general.

Se observó, que en cada una de las Unidades Médicas donde se realizó el presente estudio, es fácil para los usuarios, ubicar las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero evaluadas.

### b.5.2 Mobiliario y equipo, adecuado y de apariencia moderna

Al consultar a los usuarios, si la Ventanilla de Información de Prestaciones en Dinero que visitó, cuenta con equipo moderno que facilite las actividades a los empleados, los encuestados manifestaron los resultados en la gráfica 12.

**Gráfica 12**  
**Mobiliario y equipo, según el usuario real**



**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015; **Base:** 384 usuarios del servicio encuestados.

Sobre este ítem, son más los entrevistados que manifestaron estar de acuerdo en cuanto a que es adecuado el mobiliario y equipo de uso en la ventanilla, siendo un 57%. Si bien no es un porcentaje elevado, este se complementa con la afirmación de los Jefes de las oficinas Subsidiarias evaluadas y del Jefe de Prestaciones en Dinero quienes respaldan dicha opinión.

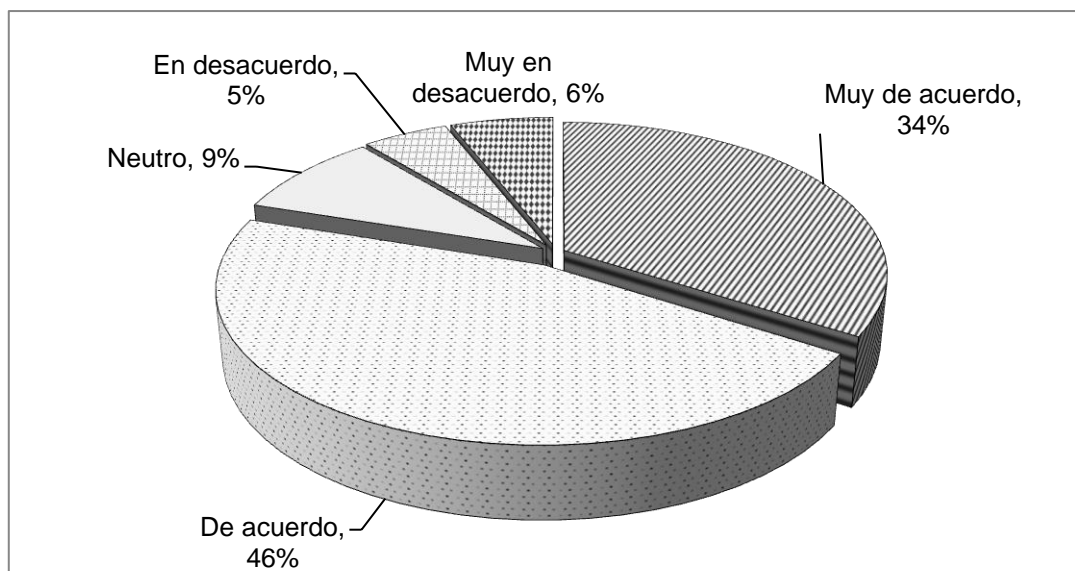
Se logró establecer, que algunos usuarios manifestaron la falta de parlantes o sonido en la ventanilla de la subsidiaria del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo, ya que en el área de espera no es posible escuchar adecuadamente cuando son llamados por el empleado de contacto.

### b.5.3 Presentación adecuada de los empleados

Dentro de la encuesta se preguntó al cliente externo, si considera agradable y de acuerdo a sus funciones la apariencia del empleado de la Ventanilla de Información de la oficina Subsidiaria que visito. (Ver respuestas en gráfica 13)

**Gráfica 13**

**Presentación de los empleados de contacto, según el usuario real**



**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015; **Base:** 384 usuarios del servicio encuestados.

La mayoría de usuarios (un 80%) calificó de agradable la apariencia de los empleados de contacto, se debe procurar el uso del gafete en un lugar visible por parte de los colaboradores con el fin de mejorar su presentación.

El presente ítem constituye una fortaleza para el Instituto, ya que como se evidenció (en el análisis del modelo de brechas de la calidad del servicio por parte del cliente interno), los colaboradores utilizan vestimenta apropiada al cargo, lo cual permite que:

- El empleado luzca siempre presentable ante el cliente externo.
- El usuario del servicio perciba la presentación de los colaboradores

como un indicador del servicio y

- Genere buena imagen al Instituto, entre otros.

**c. Evaluación general a través del dato estadístico de la media aritmética, de las dimensiones de la calidad del servicio percibido por el usuario real**

El cuadro 9, muestra la relación estadística a través de la media aritmética de las 13 preguntas (que en su forma de evaluación utilizó la escala Likert), con el objetivo de visualizar los valores otorgados por los usuarios lo que permitirá identificar los elementos de mayor y menor satisfacción durante el proceso, los cuales representan áreas de oportunidad para fortalecer con el fin de brindar un servicio de calidad.

**Cuadro 9**

**Evaluación general a través del dato estadístico de la media**

No.	Atributos del servicio evaluados	Media
1	Capacidad de brindar información	3.3340
2	Realización correcta del servicio desde la primera vez que lo solicita	3.4000
3	La información se considera libre de errores	3.0700
4	Rapidez en el servicio	3.1300
5	Interés de los empleados de contacto en responder a las consultas	3.7129
6	Seguridad percibida de la información recibida	3.0900
7	Amabilidad y trato cortés por parte de los empleados de contacto	3.2300
8	Conocimientos suficientes de los empleados de contacto	3.3740
9	Atención individualizada	3.1200
10	Comprensión de los empleados acerca de las necesidades de los usuarios	2.8500
11	Instalaciones físicas, atractivas y comodidad	2.1520
12	Mobiliario y equipo, adecuado y de apariencia moderna	3.5000
13	Presentación de los empleados	4.0053
<b>Media general</b>		<b>3.2283</b>

Fuente: Trabajo de campo julio 2015.

Tomando en cuenta la media de todos los elementos utilizados para medir el grado de satisfacción de los usuarios (siendo 5 el valor más alto), se obtuvo una media general de 3.2283 (64% de satisfacción). Resultando por sustracción una insatisfacción de 1.7717 respecto a la media general, es decir según el usuario real se tiene una insatisfacción del 36% en la atención en la Ventanilla de Información de las unidades evaluadas.

En el análisis al cuadro 9, muestra que el atributo 13 causó mayor grado de satisfacción, (Presentación de los empleados de contacto), lo cual revela cierta aceptación de los usuarios con la apariencia del personal.

En segundo lugar, se encuentra lo relacionado al Interés de los colaboradores en atender las consultas de los usuarios (atributo 5), siendo un factor favorable, ya que estos últimos perciben el esfuerzo realizado por los empleados (aun estando ocupados) en atender sus consultas. Un tercer aspecto es el mobiliario y equipo empleado en las Ventanillas de Información, el cual es considerado por el adecuado y moderno ante los usuarios (atributo 12).

Los dos primeros atributos positivos se dan principalmente a la experiencia que los empleados de contacto cuentan de servicio en el Instituto, siendo un aspecto favorable, el cual se debe apoyar con el fin de canalizarlo hacia un servicio de calidad.

Dentro de los resultados con un menor grado de satisfacción, está el concerniente a las instalaciones físicas (atributo 11), influenciado negativamente de forma importante por el área de espera de los usuarios de la ventanilla de la oficina Subsidiaria del Consultorio de Villa Nueva, puesto que se observó que no protege lo suficiente las inclemencias del clima.

Otro aspecto que presento deficiencias, fue el grado que perciben los usuarios de la comprensión que los empleados de contacto tienen de sus necesidades (atributo 10), influenciado por la falta de conocimiento que el usuario tiene de los servicios que se brindan en la Ventanilla de Información; ya que, estos consideran que el empleado de contacto es el obligado en pagarles la suspensión por incapacidad temporal.

El resto de aspectos evaluados (atributos del 1 al 4, y del 6 al 9), se encuentran en un nivel intermedio de satisfacción y están estrechamente relacionados con el recurso humano del Instituto, reflejando falta de capacitación de los empleados en brindar un servicio de calidad y la carencia de estándares diseñados para atender de una mejor manera a los usuarios, por lo que es importante que la institución tome las medidas pertinentes al respecto.

### **c.1 Evaluación agrupada a través del dato estadístico de la media de la percepción de los usuarios de las dimensiones de la calidad del servicio**

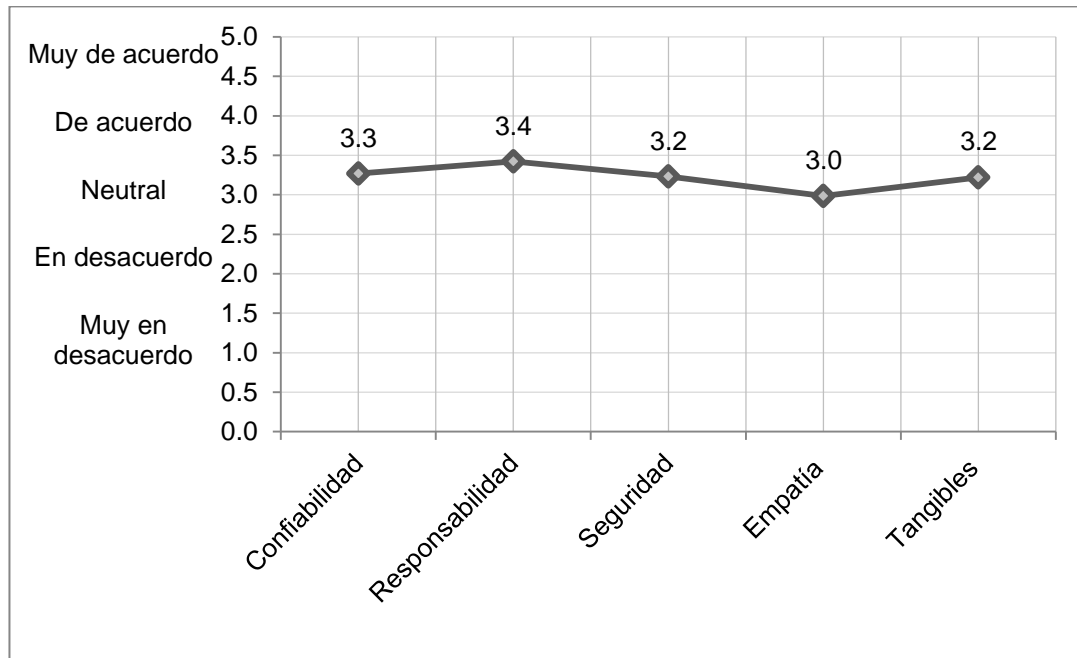
El instrumento de evaluación utilizado para medir el grado de satisfacción, involucra cinco dimensiones del servicio: confiabilidad, responsabilidad seguridad, empatía y tangibles, los cuales representan la forma en que los usuarios organizan mentalmente la información sobre la calidad del servicio, por lo que la gráfica 14, se aprecia los resultados agrupados de estas dimensiones.

Tomando en cuenta que los atributos del 1 al 3 refieren a la dimensión de confiabilidad, el 4 y 5 se relacionan sobre la responsabilidad, del 6 al 8 con la seguridad que se percibió del servicio, el 9 y 10 evalúan la empatía y por último los atributos del 11 al 13 concernientes a la variable de tangibles, el dato estadístico empleado en esta evaluación fue la media. (Véase tabla 1)



**Gráfica 14**

**Media agrupada de los atributos evaluados de las dimensiones de la calidad en el servicio en las Ventanillas de Información de las unidades estudiadas (según los usuarios reales)**



Fuente: Trabajo de campo julio 2015.

**d. Análisis de las causas que intervienen en la brecha 1, según el usuario real**

Sobre este apartado se analizó lo siguiente:

**d.1 Atención actual a quejas y denuncias**

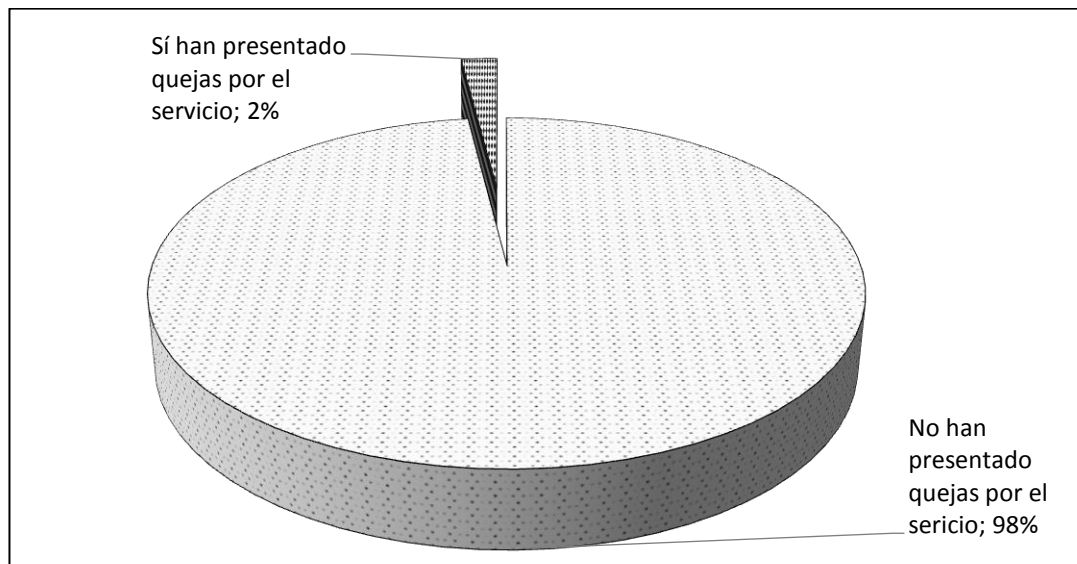
Se consultó al cliente externo, si ha manifestado sus quejas o denuncias del servicio recibido en las Ventanillas de Información, siendo los resultados de dicha interrogante indicados en la gráfica 15.

En total las 9 quejas, se presentaron ante los siguientes responsables: al Jefe de la oficina Subsidiaria (3 casos), ante el delegado de Trabajo Social (3 casos) y al

Director de la Unidad Médica (3 casos). El total de usuarios indicaron estar muy en desacuerdo al seguimiento brindado a su caso.

**Gráfica 15**

**Quejas o denuncias del servicio, emitidas por el usuario real**



**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015; **Base:** 384 usuarios del servicio encuestados.

**e. Análisis de las causas que intervienen en la brecha 2, según el usuario real**

Con el fin de establecer la evidencia física del servicio brindado, se consultó la opinión del cliente externo en cuanto a los siguientes aspectos:

**e.1 Evidencia física empleada en la entrega del servicio**

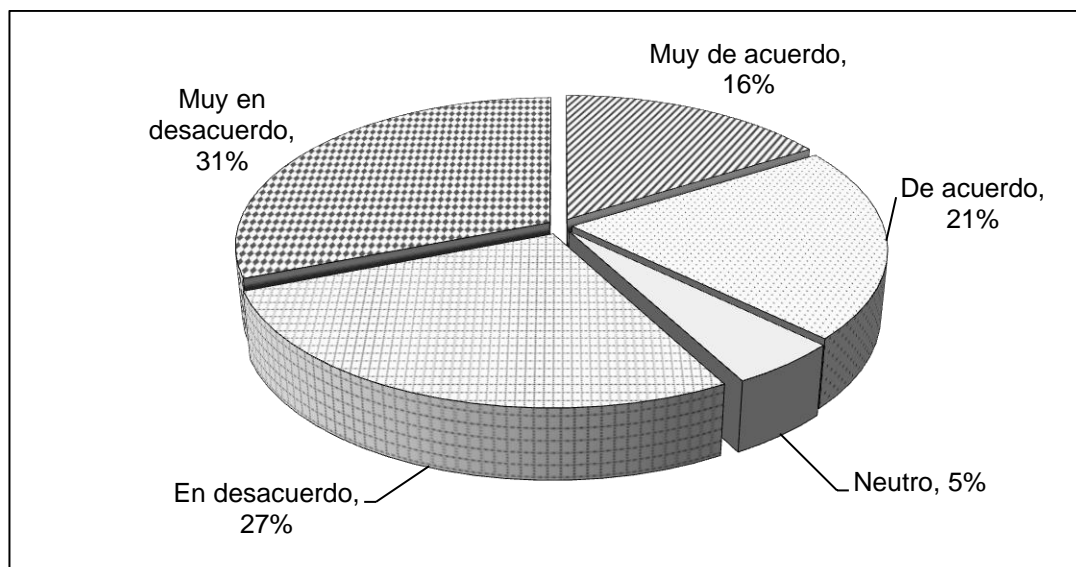
Además de evaluación específica de la percepción de los usuarios según las dimensiones de la calidad del servicio en la dimensión de tangibles, otro aspecto importante de la evidencia física en la entrega del servicio, corresponde al formulario DPD-43, con el que las oficinas Subsidiarias (si el caso lo amerita), solicitan a los patronos un nuevo Certificado de Trabajo, con el fin de conformar

el Expediente de Subsidios y poder evaluar la acreditación del derecho a recibir prestaciones en dinero.

### e.1.1 Formato del formulario (nota) de Solicitud de Certificado de Trabajo al Patrono

Se consultó a los usuarios, si el formulario o (nota) entregada por oficina Subsidiaria, para solicitar correcciones al Certificado de Trabajo, es de fácil comprensión, las respuestas se presentan en la gráfica 16.

**Gráfica 16**  
**Aceptación del formulario DPD-43, según el usuario real**



**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015;

**Base:** 242 usuarios del servicio, a quienes se les presentó el caso de proporcionar un nuevo Certificado de Trabajo (de un total de 384 usuarios encuestados).

De 384 usuarios encuestados, a 242 de ellos se les requirió un nuevo Certificado de Trabajo en la Ventanilla de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero del Hospital Juan José Arévalo Bermejo y del Consultorio de Villa Nueva representando 134 y 108 usuarios en su orden, de estos un 63%

manifestó no estar de acuerdo con el formulario DPD-43 ya que su comprensión les es complicada.

**f. Análisis de las causas que intervienen en la brecha 3, según el usuario real**

El desempeño real del servicio brindado por los empleados de contacto se observó en la evaluación específica de la percepción de los usuarios según las dimensiones de la calidad del servicio (en las dimensiones confianza, responsabilidad, seguridad y empatía). En consecuencia se evaluó la opinión del cliente externo en lo siguiente:

**f.1 Capacitación de los empleados de contacto**

Al consultar a los usuarios, en qué medida consideraban necesario capacitar al personal de la Ventanilla de Información en los aspectos siguientes; normativa Institucional del proceso de pago de subsidios por incapacidad temporal, en atención al cliente y en resolución de conflictos, reflejaron los resultados que se muestran en el cuadro 10.

Los resultados expresan que, en un 65% de los usuarios está de acuerdo en que los empleados de contacto deben ser capacitados sobre la normativa vigente Institucional del proceso de pago de subsidios por incapacidad temporal. Mientras que un 72% de encuestados indicó la necesidad de capacitar al personal sobre aspectos del servicio al cliente.

Los usuarios que manifiestan estar de acuerdo en que el cliente interno debe ser capacitado sobre aspectos en resolución de conflictos se encuentran el 62%. Dichos resultados, confirman las declaraciones de los Jefes de Prestaciones en Dinero y de las oficinas Subsidiarias evaluadas (en el Análisis de los factores del modelo de brechas de la calidad del servicio a través del cliente interno), en

fortalecer las aptitudes y cualidades al personal, aprovechando la experiencia en la institución del miso.

**Cuadro 10**

**Necesidad de capacitar al cliente interno, según los usuarios reales**

<b>Aspectos</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Neutro</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en Desacuerdo</b>
Sobre la normativa para el pago de subsidios por incapacidad temporal	42%	23%	16%	8%	11%
En atención al cliente	51%	21%	9%	9%	10%
En resolución de conflictos	34%	28%	10%	12%	16%

**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015; **Base:** 384 usuarios del servicio encuestados.

**g. Análisis de las causas que intervienen en la brecha 4, según el usuario real**

La comunicación que el cliente externo recibe de la institución, se evaluó los siguientes aspectos:

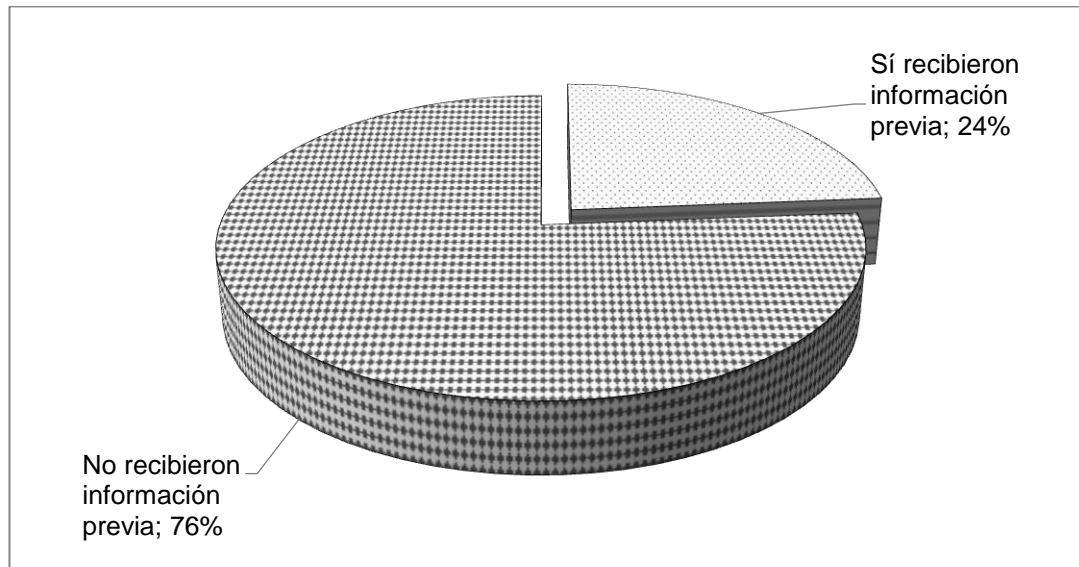
**g.1 Información previa antes de utilizar el servicio**

Se consultó a los usuarios, si antes de visitar la Ventanilla de Información de la subsidiaria que visito, recibió información relacionada con la normativa vigente del proceso de pago de subsidios por incapacidad temporal, manifestando las respuestas en la gráfica 17.

Un 76% indicó que no recibió información sobre los servicios de las oficinas Subsidiarias, previo a consultar su caso en la Ventanilla de Información, siendo 293 usuarios. El 24% restante (91 personas) manifestaron sí haber recibido dicha información, en su mayoría por la Secretaria de Clínica, en las Unidades de Admisión de Consultas y por el Médico Tratante.

**Gráfica 17**

**El Instituto le facilitó información de la normativa del proceso de pago de subsidios por incapacidad temporal, antes de utilizar el servicio en la ventanilla de la oficina Subsidiara**



**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015; **Base:** 384 usuarios del servicio encuestados.

Es importante mencionar que los medios por los cuales el Instituto debería emplear en apoyar a los afiliados en informar los servicios que este brinda no son utilizados adecuadamente según las respuestas del cliente externo.

### **g.2 Dependencias del Instituto que deben dar a conocer los servicios de las oficinas Subsidiarias según el usuario real**

Se consultó a los usuarios del servicio, qué dependencias del Instituto deberían informarles sobre la normativa vigente del proceso de pago por incapacidad temporal, reflejando las respuestas en el cuadro 11.

Los usuarios del servicio encuestados, manifestaron que el Instituto debe de respaldarse con otras dependencias o medios como las Unidades de Atención al Afiliado, la Admisión de Consultas y la página web del Instituto entre las principales a efectos de dar a conocer a los afiliados sobre los servicios en las

oficinas Subsidiarias, quienes en su mayoría indicaron que dicha información debe de ser proporcionada por escrito.

### Cuadro 11

#### Medios que deben apoyar, en informar a los afiliados sobre los servicios que presta el Instituto, según el usuario real

Dependencias	No. de usuarios	Porcentaje
Unidades de Atención al Afiliado (UDAFI)	134	24%
Unidades de Admisión de Consultas	83	15%
Página web del Instituto	77	14%
Afiches	66	12%
Edecanes de Unidades Médicas*	59	10%
Secretaría de clínica	57	10%
Médico tratante	20	4%
Vía telefónica	8	1%
Unidades de Trabajo Social	0	0%
Todas las anteriores	64	11%
<b>Totales</b>	<b>568</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015; **Base:** 384 usuarios del servicio encuestados (quienes podían escoger más de una opción).

\* Los edecanes de las Unidades Médicas; orientan e informan a los afiliados o beneficiarios sobre los trámites y dependencias a las que deben dirigirse según la diligencia de los interesados se ubican en la entrada principal de las Unidades Médicas respectivas.

#### h. Aspectos a mejorar en la entrega del servicio, según el usuario real

Se preguntó a los usuarios del servicio encuestados, si deseaban sugerir otro aspecto de importancia para mejorar el servicio en las Ventanillas de Información de las oficinas subsidiarias, las respuestas se muestran en el cuadro 12.

Del total de 384 usuarios encuestados, 226 sugieren los siguientes aspectos a incluir o mejorar respecto a la entrega del servicio en las Ventanillas de Información, sobresaliendo las siguientes: colocar pantallas de televisión y proteger del clima en las áreas de espera.

## Cuadro 12

### Recomendaciones del usuario real para mejorar el servicio

Aspectos a mejorar en el servicio	No. De usuarios	Porcentaje
Colocar pantallas de televisión	61	27%
Protección para el clima en áreas de espera	54	24%
Se debe contar con más personal en las oficinas		
Subsidiarias de Prestaciones en Dinero	34	15%
Colocar depósitos o dispensadores de agua pura consumo del usuario	25	11%
Colocar más sillas de espera	23	10%
Instalar más ventanillas de información	18	8%
Que se observe mayor orden en las filas	11	5%
<b>Totales</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015; **Base:** 226 usuarios del servicio, que colaboraron en indicar los aspectos que consideran necesarios a mejorar en la entrega del servicio, de un total de 384 usuarios encuestados.

Un tercer aspecto que resaltan los usuarios es la contratación de más personal con el fin de agilizar las respuestas de su caso consultado. Los usuarios manifestaron la necesidad de colocar dispensadores de agua pura para su consumo y más sillas de espera como cuarto aspecto.

#### 2.5.5.2 Expectativas el servicio según el usuario potencial

Las percepciones del servicio, se evaluaron desde el punto de vista del usuario real, según las opiniones derivadas de la experiencia del servicio recibido. (Incluido en el Diagnóstico de la situación actual del cliente externo)

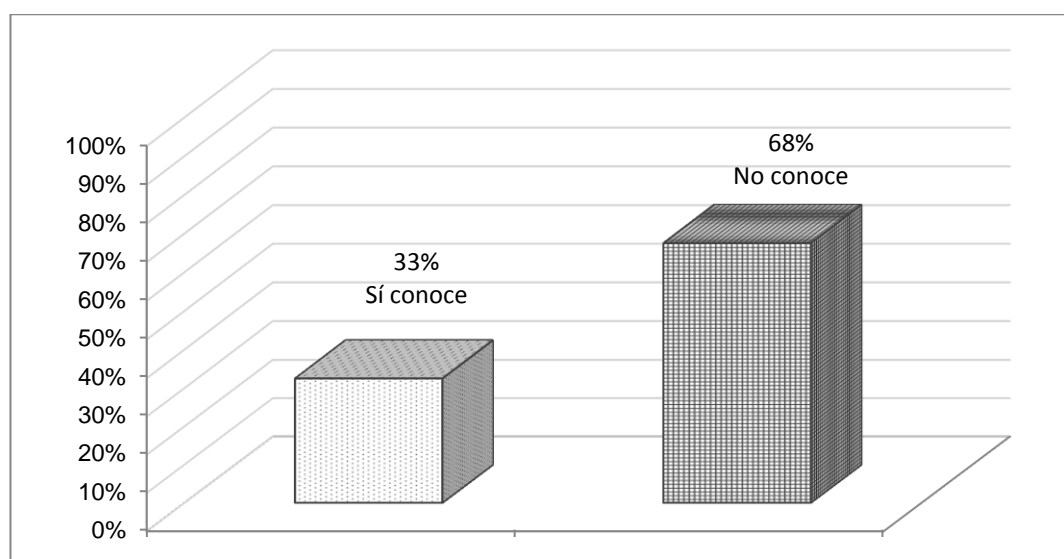
Las expectativas como un factor determinante para medir la satisfacción del cliente, con base a lo que este espera recibir del servicio, se obtuvo por medio de una boleta de encuesta aplicada al usuario potencial del servicio, como se indicó en la metodología de la investigación en el apartado de los sujetos de estudio, cliente externo.



Se interrogó a los usuarios potenciales, si sabían que el Instituto cuenta con una ventanilla para informar a los afiliados el desarrollo del proceso de acreditación a recibir prestaciones en dinero, derivado a una suspensión para el trabajo por una incapacidad temporal, observando los resultados en la gráfica 18.

**Gráfica 18**

**Conocimiento de la existencia de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero en las Unidades Médica, según el usuario potencial**



**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015; **Base:** 80 usuarios potenciales del servicio encuestados.

Se consultó al usuario potencial, qué esperaba del servicio de la Ventanilla de Información de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero, al momento de consultarles sobre su caso, si es suspendido temporalmente para trabajar y requiere que el Instituto le reconozca el pago de subsidios por dicha incapacidad temporal, observando las respuestas en cuadro 13.

Se aprecia que entre las principales expectativas de los usuarios potenciales del servicio de las Ventanillas de Información, esperan recibir un trato amable por parte de los empleados de contacto y que se les proporcione información detallada y rápida.

Entre otros aspectos, los usuarios potenciales tienen como expectativas, la estandarización de los procedimientos a nivel de las diferentes Unidades Médicas, el que se les entregue constancia de la información proporcionada y evitar la burocracia en los procesos.

**Cuadro 13**  
**Expectativas que espera el cliente externo del servicio**  
**(Usuarios potenciales)**

Atributos señalados	Cantidad de respuestas	Porcentaje
Una adecuada atención de los empleados de contacto	53	34%
Una explicación detallada y fácil de comprender	45	29%
Rapidez en la entrega del servicio	40	25%
Estandarizar los procedimientos a nivel de las Unidades Médicas	10	6%
Evitar una entrega del servicio burocrática	6	4%
Recibir constancia de la información proporcionada	3	2%
<b>Totales</b>	<b>157</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015; **Base:** 80 usuarios potenciales del servicio encuestados, quienes podían manifestar más de un atributo. (Total 157 respuestas)

También se consultó a los usuarios potenciales qué nivel de importancia le atribuyen a los aspectos indicados en el cuadro 14, relacionados a los servicios en general que la entrega de información, los resultados, refuerzan los argumentos sobre los cuales el usuario potencial establece las expectativas que desean observar al momento de requerir los servicios de las Ventanillas de Información.

## 2.6 Análisis FODA

Con base a los resultados logrados en el diagnóstico efectuado en las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero del Hospital Dr. Juan José Arévalo

Bermejo y en el Consultorio de Villa Nueva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, a través de la observación directa, entrevista con los Jefes de Prestaciones en Dinero y de las subsidiarias evaluadas y encuestas al cliente externo, se determinó que existen una serie de factores que inciden en la confusión y malestar por parte de los usuarios del servicio.

**Cuadro 14**

**Aspectos esenciales y su nivel de importancia al recibir un servicio de información según el cliente externo (usuarios potenciales)**

<b>Aspectos</b>	<b>Importante</b>	<b>Neutro</b>	<b>Poco Importante</b>
Cortesía y presentación de los empleados	93%	8%	0 %
Explicación detallada de la información proporcionada	88%	13%	0 %
Prontitud en el servicio	86%	14%	0 %
Formalidad que respalde la información proporcionada	80%	20%	0 %
Instalaciones, cómodas y adecuadas	79%	21%	0 %
Mobiliario y equipo en buen estado y de aspecto moderno	78%	23%	0 %

**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015; **Base:** 80 usuarios potenciales del servicio encuestados.

Por lo tanto, para tener una idea más precisa sobre dicha situación, se procedió a la elaboración de una matriz FODA, la cual presenta un resumen de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) más relevantes que afectan el accionar del Instituto tanto de forma positiva como negativa; asimismo, tiene el propósito de formular estrategias orientadas a erradicar la problemática descrita y al aprovechamiento de los recursos de la institución. (Véase tabla 1)

**Tabla 1**

**Análisis por medio de la matriz FODA de la calidad del servicio al cliente en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero**

<b>Factores Internos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia del personal dentro de la institución.</li> <li>2. Apariencia del personal apropiada.</li> <li>3. Equipo de trabajo adecuado y de aspecto moderno.</li> <li>4. Estructura organizacional formal (dependencias de apoyo institucional).</li> <li>5. Normativa Institucional vigente sobre prestaciones en dinero por incapacidad temporal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deficiencias en la calidad del servicio.</li> <li>2. Desconocimiento de las expectativas y percepción de los usuarios del servicio.</li> <li>3. Carencia de diseños y estándares enfocados al cliente.</li> <li>4. Deficiencias en evidencia física e instalaciones.</li> <li>5. Carencia de prácticas internas de recursos humanos.</li> <li>6. Mala imagen institucional.</li> <li>7. Deficiencias en la comunicación con el mercadeo externo.</li> </ol>
<b>Factores Externos</b>		
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accesibilidad de medios de comunicación.</li> <li>2. Tecnologías de información que facilitan la comunicación de forma masiva.</li> <li>3. Instituciones o empresas dedicadas a brindar servicios de capacitación del personal.</li> </ol>	<p>FO1: Mejora constante en la entrega y desempeño del servicio apoyándose en entidades dedicadas a la capacitación de personal. (F1,F2,F3,F4,F5,O2,O3)</p>	<p>DO1: Implementación de un programa continuo de comunicación para informar al usuario. (D1,D2,D5,D6,D7,O1,O2)</p>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entorno político inconsistente.</li> <li>2. Entorno cultural exigente por un público tendiente a la crítica y denuncia.</li> <li>3. Incremento de usuarios de los servicios médicos derivado de su ley orgánica (entorno demográfico) y el entorno natural debido al aumento de enfermedades virales y contaminación ambiental.</li> </ol>	<p>FA1: Aplicación de herramientas y técnicas administrativas que mejoren la comprensión de los requerimientos del usuario para superar sus expectativas. (F1,F2,F4,A1,A2,A3)</p>	<p>DA1: Alineación del diseño y estándares para ofrecer un servicio de calidad. (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,A2,A3)</p>

**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015.

## **CAPÍTULO III**

### **ESTRATEGIAS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE ENFOCADAS A FORTALECER EL SERVICIO EN LAS VENTANILLAS DE INFORMACIÓN DE LAS OFICINAS SUBSIDIARIAS DE PRESTACIONES EN DINERO, UBICADAS EN EL HOSPITAL DOCTOR JUAN JOSÉ ARÉVALO BERMEJO Y EN EL CONSULTORIO DE VILLA NUEVA, DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**

#### **3.1 Introducción**

Según la información teórica establecida y lo evidenciado en el diagnóstico situacional realizado, contenidos en los capítulos I y II, del presente estudio se pudo establecer que el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, actualmente presenta deficiencias del servicio al cliente en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero.

Esta situación, se debe (según lo evidenciado en el diagnóstico situacional contenido en el capítulo II), a la falta de aplicación por parte del Instituto de estrategias de mercadeo de servicios.

En tal sentido el presente capítulo se detallan las estrategias de calidad del servicio al cliente propuestas con el fin de fortalecer el mismo, teniendo como marco de referencia el triángulo de servicios y esencialmente, el modelo de brechas de la calidad del servicio. (Véase la tabla 2)

#### **3.2 Importancia de la propuesta**

La importancia de las estrategias de calidad en el servicio radica en proporcionar al Instituto las herramientas necesarias que le permitan satisfacer y superar las expectativas de los usuarios que requieren el servicio en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero y en las Cajas y Delegaciones Departamentales.

**Tabla 2**  
**Integración de las estrategias y tácticas**

<b>Hallazgo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>Actividad</b>
Falta de medios que permitan al Instituto conocer y comprender los requerimientos de los usuarios de sus servicios	Aplicación de herramientas y técnicas administrativas que mejoren la comprensión de los requerimientos del usuario para superar sus expectativas	Programa de medición del servicio	Diseño, socialización e implementación del programa de medición del servicio.
Carencia de diseños y estándares del servicio enfocados a los usuarios de las Ventanillas de Información y deficiencias en la evidencia física e instalaciones	Alineación del diseño y estándares para ofrecer un servicio de calidad	Implementación de un diseño definido del servicio	Diseño, socialización e implementación del sistema de quejas y sugerencias del cliente externo y de las mejoras al procedimiento de recepción de denuncias
		Implementación de estándares definidos en función al usuario	Creación del manual de normas y procedimientos para la Ventanilla de Información de Prestaciones en Dinero
		Mejoras a la evidencia física del servicio	Creación de la guía de la calidad del servicio al cliente de la Ventanilla de Información de Prestaciones en Dinero
		Mejoras en las instalaciones	Compra de mobiliario y equipo para comodidad y uso del cliente externo
			Instalación de protección para el clima en el área de espera del Consultorio de Villa Nueva
Escasas prácticas internas de recursos humanos	Mejora constante en la entrega y desempeño del servicio apoyándose en entidades dedicadas a la capacitación de personal	Creación de un programa de capacitación para el cliente interno	Capacitación del personal
Deficiencias en la comunicación del mercadeo externo	Programa continuo de comunicación para informar al usuario	Creación de un programa de comunicación institucional para el cliente externo del servicio en las Ventanillas de Información	Diseño de mantas, afiches y trifoliales
		Aplicación de tácticas en relaciones públicas	Elaboración de una rueda de prensa

**Fuente:** Aporte propositivo abril 2017.

### **3.3 Objetivos de la propuesta**

Los objetivos que se pretenden obtener con la implementación de las estrategias de calidad del servicio al cliente aplicadas a fortalecer el servicio brindado por las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias evaluadas son:

#### **3.3.1 Objetivo general**

Incrementar en un 75% para el año 2018 la satisfacción percibida del cliente externo de las dimensiones de la calidad del servicio en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero evaluadas, con relación a los resultados obtenidos en la percepción del servicio evaluado en el trabajo de campo del año 2015.

#### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Establecer los medios que le permitan al Instituto, conocer y comprender los requerimientos y expectativas de los usuarios del servicio de las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero.
- Alinear el diseño y estándares del servicio enfocados a brindar una atención de calidad a los usuarios de las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero.
- Entregar el servicio de acuerdo a estándares de calidad, implementando prácticas internas de capacitación al recurso humano, encaminadas al desempeño destrezas, habilidades y aptitudes del cliente interno.
- Implementar un programa de comunicación institucional, que permita dar a conocer los servicios que se proporcionan en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero y los esfuerzos empleados por el Instituto en mejorar la calidad de sus servicios.

### **3.4 Aplicación de modelos del mercadeo de servicios**

A continuación se expresan los modelos de mercadotecnia de servicios empleados para orientar las estrategias propuestas enmarcadas en: la mezcla ampliada de mercadotecnia de servicios, el triángulo de la mercadotecnia de servicios y el modelo de brechas de la calidad del servicio.

#### **3.4.1 Mezcla ampliada de mercadotecnia de servicios**

La mezcla ampliada del mercadeo de servicios incorpora a las personas, la evidencia física y el proceso a las cuatro “P” tradicionales de la mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción), que en conjunto a los usuarios forman parte el proceso de producción del servicio.

##### **3.4.1.1 Personas**

Las personas, son el recurso fundamental en la entrega del servicio; por tal razón, el Instituto debe tener procesos efectivos de capacitación constante capacitar constantemente y evaluar su desempeño y proveerles los recursos adecuados.

Por otro lado, los clientes externos (usuarios) pueden influir en la entrega del servicio, es decir, afectar sobre la calidad en el servicio y su propia satisfacción; en tal razón, es esencial medir periódicamente dicha satisfacción, educar a los usuarios, con el propósito de ayudarlos a comprender su papel y conocer lo que pueden esperar del servicio antes de experimentarlo.

##### **3.4.1.2 Evidencia física**

Respecto a la evidencia física, el Instituto debe considerar ciertos elementos tangibles fundamentales en el servicio; como lo es el formulario DPD-43 solicitud al patrono un nuevo Certificado de Trabajo (véase anexo 10), equipo de audio que amplifique los llamados a los afiliados desde la ventanilla, así como mejorar las instalaciones del área de espera de los usuarios.



### **3.4.1.3 Procesos**

Los procesos juegan un papel muy importante, pues de ellos depende que los servicios ofrecidos sean de calidad y consigan la satisfacción de los usuarios. En ese sentido, el Instituto debe tomar en cuenta la capacitación de su personal, definir los estándares del servicio y definir el diseño del proceso de servicio enfocado a los usuarios.

### **3.4.2 Triángulo del mercadeo de servicios**

El triángulo del mercadeo de servicios, muestra tres grupos relacionados entre sí que en conjunto desarrollan, impulsan y proporcionan el servicio, los que se ubican en los tres vértices del triángulo, estos son: el Instituto (empresa), los colaboradores relacionados en la entrega del servicio (proveedores) y los usuarios del servicio (clientes).

Entre los vértices, existen tres tipos de mercadeo que son de suma importancia para brindar consistentemente un servicio de calidad, los cuales son: mercadeo externo, interno e interactivo, esto le permitirá al Instituto formular, facilitar y cumplir las promesas que se establezcan con los usuarios.

#### **3.4.2.1 Mercadeo externo: Formulando la promesa**

La formulación de las promesas, depende de conocer cuáles son las expectativas de los usuarios; en el presente estudio al evaluar las expectativas del usuario potencial (diagnóstico de la situación actual del cliente externo) resultaron en orden de importancia las siguientes: trato amable del personal, explicación clara y detallada del su caso de pago de subsidios por incapacidad temporal consultado y la rapidez en brindar las respuestas a dichas consultas.

Para aplicar el mercadeo externo, se propone lo siguiente:

- Implementar un programa continuo de comunicación del mercadeo externo,

a través de la publicidad de circuito cerrado y las relaciones públicas. (Véase estrategia 4)

- Emplear un sistema de comentarios y sugerencias para el cliente externo. Así como mejorar el sistema de denuncias. (Véase estrategia 1)
- Encuestas periódicas a los usuarios, aplicando la medición del servicio. (Véase estrategia 1)

### **3.4.2.2 Mercadeo interactivo: Cumpliendo la promesa**

Conociendo las principales expectativas de los usuarios, y para que en los encuentros de servicio o momentos de verdad (siendo cuando el usuario interactúa con el personal de contacto en las Ventanillas de Información y el servicio se produce y consume) se pueda cumplir con las promesas formuladas a los afiliados o público en general es necesario aplicar las siguientes tácticas:

- Mejoramiento de la evidencia física e instalaciones del servicio. (Véase estrategia 2)
- Proporcionar a los colaboradores capacitaciones periódicas enfocadas en la calidad del servicio al cliente. (Véase estrategia 3)
- Estándares del servicio enfocados al usuario, con el fin de optimizar la calidad del mismo. (Véase estrategia 2)

De esa forma se proporcionará un servicio, rápido, con excelente atención, trato amable del personal y se pretenderá responder de forma clara y detallada las consultas de los casos de pago de subsidios por incapacidad temporal consultados.

### **3.4.2.3 Mercadeo interno: Facilitando la promesa**

Para hacer posible las promesas y que los proveedores y los sistemas del servicio puedan cumplir las mismas, satisfaciendo tanto al usuario como al

colaborador del Instituto en brindar y recibir un servicio de calidad que iguale o supere las expectativas de los clientes, es fundamental aplicar las siguientes tácticas:

- Desarrollar la elaboración de un diseño definido del servicio. (Véase estrategia 2)
- Proporcionar a los colaboradores capacitaciones periódicas relacionadas con el servicio al cliente. (Véase estrategia 3)

#### **3.4.2.4 Alineación de los lados del triángulo del mercadeo de servicio**

Para lograr la alineación de los lados del triángulo de mercadeo de servicio y que se conforme como un todo, es esencial que se apliquen las estrategias descritas en el mercadeo externo, interactivo e interno, ya que las mismas contribuirán a que los colaboradores del Instituto, cumplan con las promesas formuladas en cada encuentro de servicio para que éste sea de calidad desde el punto de vista del usuario.

Solo de esta manera, se logrará que cumplan las promesas que se establezcan con los usuarios y se consolide un fortalecimiento en la entrega del servicio de las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero.

#### **3.4.3 El modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio**

Con el fin de optimizar la calidad en el servicio de las Ventanillas de Información, es necesario aplicar el modelo de las brechas, el cual destaca los factores claves para diseñar las estrategias de mercadeo de servicios y cerrar la fisura entre las expectativas y las percepciones de los usuarios (brecha del cliente).

Asimismo, para cerrar la brecha del cliente, es clave el cerrar las otras cuatro

brechas, las cuales se refieren al proveedor del servicio (los colaboradores y en especial del personal de contacto del Instituto).

#### **3.4.3.1 Brecha 1: Brecha del conocimiento (no saber lo que el cliente espera)**

Esta brecha, indica la diferencia entre las expectativas del usuario respecto del servicio y la comprensión que el Instituto pueda tener de ellas. Para cerrar esta brecha, se necesita la aplicación de la estrategia siguiente:

- Estrategia de aplicar herramientas y técnicas administrativas que mejoren la comprensión de los requerimientos del usuario para superar sus expectativas: (Véase estrategia 1)
  - ❖ Implementación de un programa de medición del servicio;
  - ❖ Aplicación de un programa de quejas y sugerencias del cliente externo y mejorar el procedimiento de recepción de denuncias para el cliente externo.

El cumplimiento de las tácticas de la estrategia descrita anteriormente, permitirán conocer las expectativas de los usuarios acerca del servicio y alcanzar o superar las mismas.

#### **3.4.3.2 Brecha 2: Brecha del diseño y estándares del servicio**

Para reducir esta brecha, es necesario conocer las expectativas del usuario; luego, se deben traducir las mismas en especificaciones sobre la calidad en el servicio. Por lo tanto, para minimizar la brecha del proveedor, se necesita la aplicación de la estrategia siguiente:

- Estrategia de alineación del diseño y estándares para ofrecer un servicio de calidad y sus siguientes tácticas: (Véase estrategia 2)

- ❖ Elaboración de un diseño definido del servicio;
- ❖ Elaboración de estándares definidos en función del usuario;
- ❖ Mejoras a la evidencia física del servicio y
- ❖ Mejoras en las instalaciones.

### **3.4.3.3 Brecha 3: Brecha del desempeño del servicio**

Para lograr que los colaboradores de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero (unidades de análisis), brinden los servicios de acuerdo a los estándares establecidos, es necesario que el Instituto aplique la siguiente estrategia:

- Estrategia de la mejora constante en la entrega y desempeño del servicio apoyándose en entidades dedicadas a la capacitación de personal: (Ver estrategia 3)
  - ❖ Creación de un programa de capacitación al cliente interno (para fortalecer destrezas, habilidades y aptitudes).

### **3.4.3.4 Brecha 4: Brecha de la comunicación**

Para cerrar esta brecha, el Instituto debe generar comunicaciones dirigidas al cliente externo, con el fin de ilustrarle las promesas de una entrega del servicio enfocada en la calidad y que dichas declaraciones contribuyan a educar a los usuarios respecto al servicio que deberían esperar recibir.

Sobre este aspecto, se hace necesario proponer la siguiente estrategia:

- Estrategia de implementación de un programa continuo de comunicación para informar al usuario y sus consecuentes tácticas: (Ver estrategia 4)
  - ❖ Creación de un programa de publicidad Institucional, del servicio en las Ventanillas de Información de Prestaciones en Dinero

- ❖ Aplicación de un programa de relaciones públicas.

### **3.5 Propuestas de estrategias de mercadeo de servicio para fortalecer el servicio en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero evaluadas**

A continuación, se describen cada una de las estrategias propuestas siguientes:

#### **3.5.1 Estrategia 1: Aplicación de herramientas y técnicas administrativas que mejoren la comprensión de los requerimientos del usuario para superar sus expectativas**

En la investigación de campo, se determinó que el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social realiza esfuerzos mínimos e insuficientes para conocer las percepciones y expectativas que manifiestan los usuarios de sus servicios. Por esa razón, es importante mantener una interacción directa, entre los usuarios del servicio de la Ventanilla de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero y el Instituto que permita orientar esfuerzos hacia la calidad en el servicio.

##### **3.5.1.1 Definición de la estrategia**

Con el fin de facilitar la implementación de las tácticas propuestas en la presente estrategia se crea el manual de normas y procedimientos para la comprensión de los requerimientos del usuario y la medición del servicio de las Ventanillas de Información de prestaciones en Dinero. (Véase anexo 11)

Se propone implementará un programa de medición del servicio, que evalúe la percepción que los usuarios manifiestan del servicio recibido en las Ventanillas de Información, de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero.

También es necesario, establecer un sistema de quejas y sugerencias que le permita al cliente externo manifestar sus observaciones positivas y negativas del

servicio recibido, información que utilizará el Instituto para aplicar mejoras a los procedimientos internos de atención en la Ventanilla de Información, con el fin de superar las expectativas de los usuarios. Esto se complementará fortaleciendo el sistema de atención de denuncias que presentan entro de las diferentes Unidades Médicas.

### **3.5.1.2 Objetivo**

Aumentar un 23% en un período de 8 meses a partir de julio 2017 la percepción de comunicación del cliente externo con la institución, a través de la implementación de un programa de medición del servicio y la generación de un sistema de quejas, sugerencias y de denuncias de los usuarios por el servicio recibido.

### **3.5.1.3 Tácticas a utilizar**

Para desarrollar la presente estrategia, se detallan las tácticas siguientes:

#### **a. Programa de medición del servicio**

Se establecerá un programa de medición del servicio, por medio del cual se observará la calificación que los usuarios le otorgan al mismo. A continuación, se detallan los aspectos necesarios para la implementación de la presente táctica:

##### **a.1 Definición de la táctica**

Con el fin de medir el servicio en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero evaluadas, los colaboradores de la Unidad de Atención del Afiliado UDAFI de la Unidad Médica correspondiente, encuestarán cada cuatrimestre a un total de cincuenta (50) usuarios por medio de la “boleta de evaluación del servicio”. (Véase anexo 12)

La “boleta de evaluación del servicio”, constara de una serie de preguntas de fácil comprensión para los usuarios y que su aplicación por parte de los

colaboradores de las UDAFI sea en pocos minutos, la misma cuenta con tres secciones, la primera contempla los datos generales del afiliado o público general.

La segunda sección de la boleta, trata sobre la gestión que los usuarios realizaron en la Ventanilla de Información de la Subsidiaria evaluada, la última sección calificará con base a las dimensiones de la calidad de los servicios, la percepción que el cliente externo manifiesta luego de haberse producido y consumido el servicio y a la vez el reconocimiento del cumplimiento de las expectativas del mismo.

#### **a.2 Objetivos de la táctica**

- Establecer el grado de satisfacción de los usuarios por el servicio recibido.
- Evaluar el grado del cumplimiento de las expectativas del servicio proporcionado a los usuarios.
- Obtener información del cliente externo, que le permita al Instituto formular una entrega del servicio orientado hacia la calidad.

#### **a.3 Difusión del programa de medición del servicio**

La difusión del programa de medición del servicio de las Ventanillas de Información, lo realizará la Subgerencia de Planificación y Desarrollo a través del Departamento de Planificación y Desarrollo, por medio del acuerdo de Gerencia respectivo. Dicha dependencia trasladará los oficios a las instancias administrativas responsables de su aplicación y empleando los demás medios internos disponibles por el Instituto.

Al cliente externo, se le dará a conocer la presente táctica, a través de los colaboradores de las UDAFI quienes abordarán a los usuarios para solicitar su participación de la encuesta y por medio del diseño de una manta vinílica de



pedestal que promueva su participación en los diferentes medios institucionales para manifestar sus requerimientos del servicio (véase anexo 13),

#### **a.4 Procedimiento para aplicar el programa de medición del servicio**

Con el fin de establecer los parámetros que regirán la aplicación de la presente táctica, se elaborará el manual de normas y procedimientos para la comprensión de los requerimientos del usuario y la medición del servicio de las Ventanillas de Información de Prestaciones en Dinero. (Véase anexo 11), de igual manera se propone un formato del informe de la medición del servicio (véase anexo 14).

#### **a.5 Presupuesto del programa de medición del servicio**

El cuadro 15, muestra los gastos para la aplicación de la presente táctica, donde incluye los recursos necesarios en desarrollar el programa en las dos oficinas Subsidiarias de este estudio para el primer año de su aplicación.

**Cuadro 15**

#### **Gastos de la aplicación del programa de medición del servicio**

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Impresión de las “boletas de evaluación del servicio” (50 x cuatrimestre para las 2 unidades evaluadas)	300 boletas.	Q 0.50	Q 150.00
Impresión y encuadernado de los Informes del programa de medición del servicio (4 x cuatrimestre)	12 copias	Q 6.50	Q 78.00
Impresión del Manual de normas y procedimientos para la comprensión de los requerimientos del usuario y la medición del servicio de las Ventanillas de Información de Prestaciones en Dinero (empastado y encuadernado espiral, papel bond 80 gramos tamaño carta blanco y negro)	16*	Q 16.50	Q 264.00
<b>Total (anual)</b>			<b>Q 492.00</b>

**Fuente:** Aporte propositivo julio 2016.

\* Recursos para las dependencias responsables en aplicar las tácticas de la estrategia.

#### **a.6 Control del programa de medición del servicio**

El control de la aplicación del programa de medición del servicio, lo realizarán conjuntamente la Dirección de la Unidad Médica correspondiente, la Jefatura del Departamento de Prestaciones en Dinero y el Departamento de Planificación y Desarrollo, a través de la recepción del Informe correspondiente.

Dicho informe, proveerá información a las autoridades del Instituto en cuanto a la necesidad de reforzar los programas de capacitación al cliente interno y tomar medidas administrativas que contribuyan a brindar un servicio de calidad.

#### **a.7 Calendarización**

En el cuadro 16, se propone la calendarización para iniciar el programa de medición del servicio en las Unidades Médicas del Hospital Doctor Juan José Arévalo Bermejo y del Consultorio de Villa Nueva.

#### **b. Sistema de quejas, sugerencias y denuncias del cliente externo**

Según la investigación realizada en el diagnóstico situacional, actualmente el Instituto no posee un buzón de quejas y sugerencias que le permita al cliente externo comunicarle sus necesidades o reclamos. Asimismo, se determinó que el procedimiento de realizar denuncias derivadas del servicio recibido, es desconocido por parte de los usuarios.

En consecuencia es importante la aplicación de un sistema que le permita al Instituto, mantener una interacción directa con los usuarios de sus servicios y conocer sus expectativas y sus opiniones positivas o adversas, utilizando dicha información en procura de brindar una atención con calidad enfocando sus esfuerzos a los requerimientos del cliente externo.

Asimismo, facilitar los medios que le permitan a los afiliados o usuarios interponer denuncias derivadas del servicio recibido, dentro de las Unidades

**Cuatro 16**

**Calendarización para la implementación del programa de medición del servicio**

Actividad	Metas	Dependencia responsable	Fechas		Gastos
			Inicio	Final	
Encuesta a los usuarios del servicio a través de la "boleta de medición del servicio"	Obtener la opinión y calificación del cliente externo respecto al servicio que se les proporciona en la Ventanilla de Información.	UDAFI de la Unidad Médica respectiva	04/09/17	07/09/17	Q 50.00.
Elaborar el vaciado de datos y adjuntar las boletas utilizadas.	Establecer los resultados a de las preguntas y conformar el expediente que se trasladara a la Dirección de la Unidad Médica correspondiente.	UDAFI de la Unidad Médica respectiva	08/09/17	11/09/17	--
Elaborar el Informe de la medición del servicio de las Ventanillas de Información	Determinar la calificación que los usuarios le otorgan al servicio y el cumplimiento de las expectativas, entregar copia a las dependencias internas respectivas y programar su discusión en la próxima <b>Sala Situacional*</b> .	Dirección de la Unidad Médica	12/09/17	13/09/17	Q 26.00
Discutir los resultados del Informe de la medición del servicio en la Sala Situacional	Establecer planes de acción correctivos o para mantener el nivel de calidad del servicio en la Unidad Médica respectiva, trasladando copia del Informe a las instancias administrativas del Instituto, adjuntando las conclusiones.	Dirección de la Unidad Médica y Dependencias del Instituto que correspondan	**	**	--
<b>Gastos Totales (para el primer cuatrimestre)</b>					<b>Q 76.00</b>

**Fuente:** Aporte propositivo julio 2016. \* **Sala situacional:** Véase explicación del término en glosario del anexo 7.

**\*\* La calendarización de la discusión del informe en las "sala situacional" es a criterio de la Unidad Médica**

Médicas y que dicha instancia tome medidas administrativas para el seguimiento y resolución del conflicto.

### **b.1 Definición de la táctica**

La presente táctica le permitirá al cliente externo, manifestar por escrito sus quejas y sugerencias del servicio recibido, por medio de la creación del “formulario de quejas y sugerencias”, que deberán depositar en los “buzones de quejas y sugerencias”, ubicados en las áreas con mayor circulación de personas de las Unidades Médicas. (Véase anexos 15 y 16, diseño del formulario y propuesta del buzón de quejas y sugerencias)

Asimismo se promoverá y divulgará el procedimiento de la recepción de denuncias presentadas por los usuarios de los servicios del Instituto dentro de las Unidades Médicas a través de las oficinas delegadas del Departamento de Trabajo Social, generando para tal efecto el formato “constancia de denuncias”. (Véase anexo 17, diseño del formato propuesto)

Las dependencias de Trabajo Social diligenciarán las denuncias recibidas a la Dirección de la Unidad Médica respectiva, con el fin de resolver los conflictos de forma interna y remitirá el expediente a la Sección de Recepción y Seguimiento de Denuncias del Departamento de Investigaciones Especiales de la Subgerencia de Integridad y Transparencia Administrativa, para su conocimiento y resolución según la normativa institucional.

### **b.2 Objetivos de la táctica**

- Conocer las opiniones favorables o desfavorables del cliente externo acerca del servicio, a través de la colocación de buzones dentro de las Unidades Médicas.

- Proporcionar al Instituto de la información necesaria que le facilite solventar de manera eficiente las quejas o problemas de los usuarios respecto al servicio.
- Motivar a los usuarios y afiliados a fiscalizar los servicios que les brinda el Instituto, denunciando las fallas en el servicio.

### **b.3 Difusión del sistema de quejas, sugerencias y denuncias del cliente externo**

El sistema de quejas, sugerencias y denuncias del cliente externo, se difundirá internamente por medio de la Subgerencia de Planificación y Desarrollo a través del Departamento de Planificación y Desarrollo por medio del acuerdo de Gerencia respectivo. Traslado los oficios a las instancias administrativas responsables en su aplicación y empleando los demás medios internos del Instituto.

A los clientes externos, se les dará a conocer a través del diseño de una manta vinílica de pedestal que promueva su participación en los diferentes medios institucionales para manifestar sus requerimientos del servicio (véase anexo 13), se colocará 2 mantas por cada Unidad Médica donde se encuentran ubicadas las subsidiarias evaluadas (en las áreas de mayor tránsito de usuarios) y el personal de la Ventanilla invitará a los usuarios a manifestar sus comentarios o sugerencias del servicio indicándoles la ubicación de los buzones para tal efecto.

### **b.4 Procedimiento para implementar el sistema de quejas y sugerencias del cliente externo**

La aplicación de la táctica propuesta, se realizará atendiendo al manual de normas y procedimientos para la comprensión de los requerimientos del usuario y la medición del servicio de las Ventanillas de Información de Prestaciones en Dinero. (Véase anexo 11),

Dicho manual, incluirá los lineamientos necesarios para la recepción y trámite de las denuncias planteadas por los usuarios del servicio de la Ventanilla de Información en las Unidades Médicas respectivas.

#### **b.5 Presupuesto del sistema de quejas, sugerencias y denuncias del cliente externo**

El cuadro 17, muestra los gastos para un año, necesarios en la aplicación de la presente táctica, en las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero del Hospital Juan José Arévalo Bermejo y del Consultorio de Villa Nueva.

Los gastos necesarios para dar a conocer al cliente externo la presente propuesta, se incluyen en la táctica 1 de la estrategia 4. Por aparte, la impresión de la “constancia de denuncias” del servicio se incluirá en la asignación presupuestaria de las delegaciones del Departamento de Trabajo Social de las Unidades Médicas respectivas, ya que dicho formato lo tendrán en versión digital utilizando solamente los necesarios.

#### **b.6 Control para el sistema de quejas, sugerencias y denuncias del cliente externo**

El control del sistema de quejas y sugerencias del cliente externo, lo realizarán conjuntamente la Dirección de la Unidad Médica respectiva y los jefes de la oficina Subsidiaria y Departamento de Prestaciones en Dinero, según lo indicado en el manual respectivo empleando a la vez el “formato de guías de acción para las quejas y sugerencias”. (Véase anexo 18, diseño del formato propuesto)

El control y supervisión del proceso de denuncias, lo realizará el Departamento de Investigaciones Especiales, por medio del expediente respectivo, según lo indicado por la normativa vigente y el manual propuesto.

### Cuadro 17

#### Gastos del sistema de quejas, sugerencias y denuncias del cliente externo

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Total
Impresión (blanco y negro) de los “formularios de quejas y sugerencias”, papel bond media carta de 80 gramos.	2,400*	Q 0.25	Q 600.00
Diseño de manta vinílica de pedestal (lona de interior de 50 centímetros de ancho por 1.40 metros de alto y pedestal de aluminio.	4** unidades	Q 400.00	Q 1,600.00
Adquisición de “buzones de quejas y sugerencias” de melanina con impresión adhesiva	2	Q 750.00	Q 1,500.00
<b>Total</b>			<b>Q 3,700.00</b>

Fuente: Aporte propositivo julio 2016.

\* Cantidad anual, estimando 100 formularios mensuales, para cada una oficina Subsidiaria evaluada.

\*\* Se utilizaran 2 mantas vinílicas en cada una de las Unidades Médicas donde se ubican las oficinas de Prestaciones en Dinero evaluadas.

#### 3.5.1.4 Presupuesto de la estrategia 1: Aplicación de herramientas y técnicas administrativas que mejoren la comprensión de los requerimientos del usuario para superar sus expectativas

En el cuadro 18, se incluyen los gastos anuales, para implementar la estrategia propuesta de la comprensión de los requerimientos del usuario, incluyendo los recursos financieros totales de cada táctica que la conforman:

#### 3.5.1.5 Plan de acción estrategia 1: Aplicación de herramientas y técnicas administrativas que mejoren la comprensión de los requerimientos del usuario para superar sus expectativas

El cuadro 19, se muestra el plan de acción necesario para la implementación de la estrategia de la comprensión de los requerimientos del usuario, en el Instituto.

### 3.5.2 Estrategia 2: Alineación del diseño y estándares para ofrecer un servicio de calidad

Dentro de la investigación planteada de la situación actual (capítulo dos), los usuarios potenciales, manifestaron como principales expectativas del servicio en la Ventanilla de Información: una atención adecuada, explicación rápida, detallada y fácil de comprender por parte del personal del Instituto.

**Cuadro 18**  
**Gastos totales de la estrategia 1**

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Gastos de la aplicación del programa de medición del servicio	.-	.-	Q 492.00
Gastos del sistema de quejas, sugerencias y denuncias del cliente externo	.-	.-	Q 3,700.00
Gastos para la presentación de la propuesta	.-	.-	Q 350.00
<b>Total</b>			<b>Q 4,542.00</b>

**Fuente:** Aporte propositivo julio 2016.

En el análisis de las variables de la mercadotecnia de servicios (evidencia física y procesos), y a la brecha 2; del diseño y estándares del servicio (del modelo de brechas de la calidad del servicio), en las unidades evaluadas, se estableció: La ausencia de documentos que apoyen a los empleados en el desempeño de sus funciones y la necesidad de crear un diseño definido del servicio de la Ventanilla de Información ya que es la carta de presentación del Departamento de Prestaciones en Dinero con los afiliados o usuarios.

Además, se estableció la importancia en generar instrumentos teóricos que instruyan a los empleados responsables de la Ventanilla de Información a ofrecer un servicio de calidad, con estándares definidos enfocados a los usuarios.



**Cuadro 19**  
**Plan de acción de la estrategia 1**

Institución:		Instituto Guatemalteco de Seguridad Social				
Objetivo:		Definir las acciones necesarias para implementar la estrategia 1 en un 100% al corto y mediano plazo				
Nombre del Plan		Implementación de la estrategia de la aplicación de herramientas y técnicas administrativas que mejoren la comprensión de los requerimientos del usuario para superar sus expectativas				
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Meta	Costos
1	Presentación	Presentación de la propuesta al jefe del Departamento de Prestaciones en Dinero	Profesional asesor	Junio 2017	Realizar la presentación al 100% en una sesión	Q. 125.00
2	Reunión	Discusión y aprobación	Jefe de Prestaciones en Dinero y Subgerentes de Prestaciones Pecuniarías y Planificación y Desarrollo	Junio 2017	Realizar la presentación al 100% en una sesión	Q. 225.00
3	Aplicación del programa de medición del servicio	Implementación del programa de medición del servicio de la a los usuarios de la Ventanilla de Información de la oficina Subsidiaria	Dirección Médica y personal de UDAFI, correspondiente	Septiembre 2017	Evaluar al 100% la percepción del usuario del servicio recibido (en 10 días)	Q 492.00
4	Aplicación del sistema de quejas, sugerencias y denuncias del cliente externo	Implementación del sistema de quejas y sugerencias y las mejoras en la recepción de denuncias de los usuarios de la Ventanilla de Información.	Dirección Médica, personal de UDAFI y Trabajadores Sociales correspondientes	Julio 2017	Conocer el 70% las expectativas de los usuarios del servicio Diariamente	Q.3,700.00
5	Evaluación	Evaluación de lo ejecutado, a través del Informe de la medición del servicio, el formato de guías de acción para las quejas y sugerencias y el expediente de denuncias.	Dirección Médica, Jefaturas de Prestaciones en Dinero, Planificación	Octubre 2017	Evaluar el 100% de lo ejecutado cada 4 meses en las salas situacionales	Sin costo*
<b>Total</b>						<b>Q 4,542.00</b>

**Fuente:** Aporte propositivo abril 2017. \* Estas son actividades inherentes a los puestos de trabajo.

Respecto a la evidencia física, el estudio demostró que es necesario proteger de las inclemencias del clima las instalaciones del área de espera de la Ventanilla de Información de la oficina Subsidiaria del Consultorio de Villa Nueva.

Y agregar equipo de audio (altavoces) que permita a los colaboradores de la oficina Subsidiaria del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo vocear de forma adecuada a los usuarios.

El formulario DPD-43 con el que las oficinas Subsidiarias solicita un nuevo Certificado de Trabajo a los afiliados, según lo indicado por el cliente interno, en ocasiones no es interpretado adecuadamente por las empresas (patronos), redactando un nuevo Certificado de Trabajo que continua sin reunir los requisitos necesarios para el pago de subsidios por incapacidad temporal. Además la mayoría usuarios, considera inadecuado dicho formulario.

Según manifestaron los usuarios, los aspectos más importantes de la evidencia física que el Instituto debe implementar con el fin mejorar el servicio de las Ventanillas de Información incluyen; colocar pantallas de televisión en las áreas de espera, dispensadores de agua pura para su consumo y más sillas de espera.

### **3.5.2.1 Definición de la estrategia**

La estrategia de alinear el diseño y estándares del servicio, le permitirá al Instituto, orientar esfuerzos y recursos hacia los requerimientos de los usuarios con el fin de alcanzar sus expectativas y mejorar la percepción al experimentar el servicio en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero.

Para alinear el diseño y estándares del servicio, se creará un diseño definido por medio de un manual de normas y procedimientos y se elaboraran estándares

definidos en función del usuario empleando una guía sobre la calidad del servicio al cliente.

Así mismo, se producirán mejoras a la evidencia física del servicio, que incluye modificar el formato del formulario DPD-43, que facilite su comprensión, se adquirirá equipo y mobiliario para el servicio de los usuarios y construir una adecuada protección contra las inclemencias del clima a las instalaciones físicas (en el Consultorio de Villa Nueva).

### **3.5.2.2 Objetivos**

- Establecer en el corto plazo, un 85% de aceptación a la dimensión tangible de la calidad del servicio al cliente, por medio de agregar un diseño eficaz al mobiliario, equipo y evidencia física, para optimizar la calidad en la entrega del servicio a los usuarios.
- Ofrecer de forma permanente un servicio de alta calidad, a través de la aplicación de estándares de servicio enfocados al cliente, los cuales permitirán guiar a los empleados en la adecuada atención del usuario.
- Igualar o superar las expectativas y satisfacer las necesidades de los usuarios, por medio de la implementación de estándares operativos que permitan la optimización de los métodos de trabajo dentro de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero.

### **3.5.2.3 Tácticas a utilizar**

A continuación se detallan las tácticas para implementar la estrategia propuesta.

#### **a. Elaboración de un diseño definido del servicio**

Se generará el Manual de normas y procedimientos para el responsable de la Ventanilla de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero, que permita estandarizar y definir los procesos esquematizados de manera visual

los papeles de los usuarios y los empleados, según los diferentes escenarios que se presenten en la prestación del servicio. (Véase anexo 19, el manual propuesto)

Como se estableció en el diagnóstico (capítulo dos) debido a la intensa demanda de trabajo y a la rotación que constantemente se realiza de los puestos de trabajo en las oficinas Subsidiarias, es indispensable contar con procedimientos estandarizados que apoyen al colaborador responsable de la Ventanilla de Información a guiarlo en las distintas actividades para el desarrollo de sus funciones de forma apropiada.

El manual propuesto tendrá como campo de aplicación al personal de las oficinas Subsidiarias del Instituto y contara con el siguiente contenido:

- Normas de aplicación general
- Procedimiento de la Ventanilla de Información al estar pendiente respuesta de notas de otras dependencias del Instituto solicitando papelería o información del caso
- Procedimiento de la Ventanilla de Información sobre un caso de pago de subsidios por incapacidad temporal si la oficina Subsidiaria tiene el Expediente de Prestaciones por Incapacidad Temporal completo
- Procedimiento de la Ventanilla de Información para recibir Certificados de Trabajo, solicitado anteriormente por las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero
- Procedimiento en la Ventanilla de Información para recibir un Certificado de Trabajo Electrónico, solicitado anteriormente por las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero

Cada procedimiento contará con objetivos, normas específicas, listado describiendo las actividades y responsables y el respectivo flujograma. El documento propuesto, se basa en los principales escenarios que se presentan en la Ventanilla de Información según lo manifestado por el cliente interno.

#### **a.1. Objetivos de la táctica**

- Precisar las funciones generales delegadas al personal responsable de la Ventanilla de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero, para garantizar la efectiva prestación del servicio a los afiliados que consultan sus casos de pago de subsidios por incapacidad temporal.
- Disponer de un documento administrativo que sirva de inducción, orientación, consulta y referencia para los distintos escenarios presentados en la prestación del servicio que se brinda en la Ventanilla de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero.

#### **a.2. Difusión del diseño definido del servicio**

La dependencia responsable de difundir la aplicación del manual de normas y procedimientos para el responsable de la Ventanilla de Información en las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero, es el Departamento de Organización y Métodos previo a su revisión y aprobación respectiva, por medio de acuerdo de la gerencia del Instituto.

#### **a.3. Procedimiento de implementación del estándar definido en función del usuario**

Para implementar y socializar con los colaboradores de las subsidiarias el manual de normas y procedimientos para el responsable de la Ventanilla de Información en las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero, se incluirá el contenido del mismo en el programa de capacitación propuesto en la estrategia de la entrega y desempeño del servicio. (Véase estrategia 3)

#### **a.4. Presupuesto para la implementación del diseño definido del servicio**

El cuadro 20, presenta los gastos necesarios para la impresión y empastado del documento propuesto, del mismo se proporcionara tres copias a cada una de las oficinas Subsidiarias, dos ejemplares a los Departamentos de Prestaciones en Dinero, al de Organización y Métodos, a la Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias y a la Gerencia del Instituto.

#### **Cuadro 20**

#### **Gastos del manual de normas y procedimientos para el responsable de la Ventanilla de Información**

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Impresión a blanco y negro en hojas de papel bond de 80 gramos y empastado del manual	44	Q 15.00	Q 660.00
<b>Total</b>			Q 660.00

**Fuente:** Aporte propositivo julio 2016.

#### **a.5. Control para del diseño definido del servicio**

El control de la implementación del documento propuesto será responsabilidad de los Jefes de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero.

#### **b. Elaboración de estándares definidos en función del usuario**

Con el fin de brindar un servicio de calidad, las entidades deben emplear estándares formales que guíen a sus colaboradores a la provisión adecuada del mismo.

El diagnóstico realizado, evidencio la ausencia en el instituto de estándares enfocados en al usuario de las Ventanillas de Información, y que dentro de las principales expectativas del cliente externo se encuentra, recibir una adecuada y explícita atención al experimentar el servicio, es necesario implementar instrumentos teóricos en función de los usuarios.

Para implementar la presente táctica, se propone la aplicación de la Guía de la calidad del servicio para el personal de las Ventanillas de Información de las oficinas de Prestaciones en Dinero, la misma facilitará a los empleados de contacto la aplicación de estándares del servicio definidos en función del usuario. (Véase anexo 20, diseño de la guía propuesta)

La guía propuesta sobre estándares de servicio enfocada al usuario, será un documento de apoyo para el personal de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero. En ese sentido dicho documento presenta marcos de referencia que contribuirán a generar en los empleados de contacto las actitudes y aptitudes que les permita brindar un servicio de calidad y buscar siempre la satisfacción de los usuarios, su contenido tratará sobre los siguientes aspectos:

- Mejorar la imagen del Instituto
- Forma de utilizar el lenguaje corporal
- Maximizar el tono de voz
- Identificar y optimizar el tiempo para atender al usuario
- Anticiparse a las necesidades
- Comprender las necesidades básicas de los afiliados o usuarios
- Importancia de saber escuchar a los clientes
- Vender de forma efectiva
- Implementar la satisfacción para los usuarios que se quejan por el servicio recibido
- Forma de tratar a clientes difíciles

Debido a que es primordial instruir a los empleados de contacto acerca de los estándares que habrán de seguirse para brindar el servicio, será necesario incluir el contenido de la guía dentro del programa de capacitación que se propone en la estrategia de la entrega y desempeño del servicio. (Véase estrategia 3)

### **b.1. Objetivos de la táctica**

- Ofrecer de forma consistente un servicio de alta calidad, a través de la aplicación de estándares de servicio enfocados a los usuarios, los cuales permitirán guiar a los empleados a brindar una adecuada atención.
- Igualar o superar las expectativas y satisfacer las necesidades de los usuarios, por medio de la implementación de estándares operativos que permitan a los empleados de contacto generar actitudes y aptitudes para brindar un servicio de calidad.

### **b.2. Difusión de los estándares definidos en función del usuario**

La difusión de la guía sobre estándares de servicio enfocada al usuario, estará a cargo del Departamento de Capacitación y Desarrollo, por medio del acuerdo de la Subgerencia de Recursos Humanos.

### **b.3. Procedimiento de implementación de estándares definidos en función del usuario**

Con el fin de implementar la aplicación de la guía sobre estándares de servicio enfocada al usuario con los colaboradores de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero, se incluirá su contenido en el programa de capacitación propuesta en la estrategia 3.

### **b.4. Presupuesto para la implementación de estándares definidos en función del usuario**

El cuadro 21 muestra en detalle los gastos necesarios en generar la guía sobre estándares de servicio enfocada al usuario, distribuyendo tres ejemplares a cada una de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero, dos copias a los Departamentos de Prestaciones en Dinero y Capacitación y Desarrollo y una a las Subgerencias Pecuniarias y de Recursos Humanos



## Cuadro 21

### Gastos para la guía sobre estándares de servicio enfocada al usuario

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Total
Impresión a blanco y negro en hojas de papel bond de 80 gramos empastado en espiral de la guía	42	Q 10.00	Q 420.00
<b>Total</b>			Q 420.00

Fuente: Aporte propositivo julio 2016.

#### **b.5. Control para la implementación de los estándares del servicio**

El control del uso y observación del contenido de la guía sobre estándares de servicio enfocada al usuario, está a cargo de los Jefes de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero

#### **c. Mejoras a la evidencia física del servicio**

Según la investigación, las unidades de análisis del Instituto presentan deficiencias en algunos elementos tangibles de la evidencia física, lo cual afecta la calidad del servicio.

Es importante señalar que el diseño eficaz de la evidencia física, influye de forma directa en las preferencias, expectativas y satisfacción de los usuarios.

Por lo anterior es fundamental que el Instituto implemente la presente táctica para mejorar la evidencia física, debido a que los usuarios dependen de esta para evaluar el servicio y medir su satisfacción durante y después del consumo.

El diseño eficaz de la evidencia física, le permitirá al Instituto brindar un mejor servicio a los usuarios; asimismo, le facilitará transmitir mensajes consistentes y sólidos al usuario en relación a la naturaleza del servicio y el propósito de la misma.

### **c.1. Objetivos**

- Efectuar mejoras la evidencia física de las unidades de análisis dentro del Instituto a través del diseño eficaz de la misma, permitiendo la optimización de la calidad del servicio brindado a los usuarios.
- Aplicar cambios al diseño del formulario DPD-43 “Solicitud de Certificados de Trabajo” a efecto de facilitar su comprensión.
- Implementar el uso de mobiliario y equipo, para una mayor comodidad demandada por los usuarios.
- Instalar un adecuado medio de protección contra las inclemencias del clima al área de espera de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero del Consultorio de Villa Nueva.

### **c.2. Mejoras al diseño del formulario DPD-43 solicitud de certificado de trabajo**

Estas mejoras pretenden facilitar la comprensión de los patronos respecto a los requisitos que debe contener el nuevo Certificado de Trabajo solicitado por las Unidades Subsidiarias de Prestaciones en Dinero y evitar que se rechace el nuevo documento con los cambios requeridos.

El Certificado de Trabajo es el documento base para la acreditación de las prestaciones en dinero, es necesario que el formulario empleado para solicitar al patrono la emisión de un nuevo certificado, cuente con apartados que detallen la información requerida. (Véase anexos 10 y 21, formato actual y propuesto del formulario DPD-43)

De esa cuenta, la propuesta de un nuevo diseño al Formulario DPD-43 contempla, indicar el número del Certificado de Trabajo rechazado y separar por párrafos que detallen la información requerida, manteniendo los campos de los datos generales de identificación del afiliado y del patrono.

Según corresponda a los requerimientos de información, se incluirá un párrafo donde se solicite los meses o periodos de contribución del afiliado. Otro que detalle las literales que hicieron falta o se deben marcar.

Por aparte si es necesario hacer referencias dentro de las observaciones contenidas en el Certificado de Trabajo, estas se detallarán en el párrafo respectivo y el formulario DPD-43 tendrá un apartado que incluye detallar la información que se requiere al patrono rectificar del afiliado.

#### **c.2.1. Procedimiento para la implementación de las mejoras al diseño del formulario DPD-43 solicitud de certificado de trabajo**

Con el fin de implementar el nuevo diseño del formulario DPD-43, es necesario que la Jefatura del Departamento de Prestaciones en Dinero, lo realice por medio de una reunión con los Jefes de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero y estos a su vez lo presenten a sus respectivos colaboradores.

#### **c.2.2. Presupuesto para la implementación de las mejoras al diseño del formulario DPD-43 solicitud de certificado de trabajo**

La implementación a las mejoras al formulario DPD-43; Nueva solicitud de Certificado de Trabajo, no generará ningún gasto a la Institución ya que la impresión del mismo está incluida en los recursos asignados anualmente al Departamento de Prestaciones en Dinero.

#### **c.2.3. Control en la implementación de las mejoras al diseño del formulario DPD-43 solicitud de certificado de trabajo**

El control del uso del nuevo diseño al formulario DPD-43, es responsabilidad de los Jefes de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero.

### **c.3. Adquisición de bocinas o parlantes para el área de espera de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero del Hospital Doctor Juan José Arévalo Bermejo**

Debido a que el área de espera en la Ventanilla de Información de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero, es amplia (aproximadamente 24 metros cuadrados), ruidosa y por lo general se encuentra congestionada (como se aprecia en anexo 8), se instalarán bocinas que le permitirán amplificar la voz al personal de contacto cuando necesiten llamar a los usuarios que esperan por la respuesta de su caso consultado.

El equipo consistirá en un par de bocinas de 600 watts de potencia PMPO, de doble vía, con acabados en plástico y aluminio y sello hermético para uso en exteriores e interiores, reproduciendo sonidos claros y nítidos, con un alcance aproximado de 50 metros, se alimentaran por medio de un amplificador de 40 watts de potencia (voceo y ambientación), con lector de tarjetas flash drive, de 12 o 127 voltios. (Véase el equipo y sus especificaciones técnicas en el anexo 22)

#### **c.3.1. Procedimiento de implementación de las bocinas o parlantes**

La dependencia responsable de la adquisición del equipo de altavoces, será el Departamento de Prestaciones en Dinero, la instalación la realizará el proveedor, del producto.

#### **c.3.2. Presupuesto para la adquisición de las bocinas o parlantes**

El cuadro 22, presenta los precios del equipo de altavoces y los accesorios necesarios para operarlo adecuadamente, la instalación se incluye en el costo.

#### **c.3.3. Control para la implementación de las bocinas o parlantes**

El control del correcto uso del equipo de altavoces es responsabilidad del Jefe de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero del Hospital Doctor Juan José Arévalo Bermejo y de la jefatura del Departamento de Prestaciones en Dinero. El

mantenimiento del mismo lo realizará la dependencia que designe la Dirección de la Unidad Médica correspondiente.

**Cuadro 22**  
**Gastos del equipo de altavoces**

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Juego de bocinas 600 watts PMPO, de doble vía, tipo satelital para interiores o exteriores modelo SPK-1100BL	2	-x-	Q. 970.00
Amplificador de 40 watts, lector de tarjetas flash drive, SD y entrada 12 o 127 voltios para voceo y ambientación (incluye micrófono)	1	Q 1,350.00	Q 1,350.00
Rollo de cable para bocinas	1	Q 125.00	Q 125.00
<b>Total</b>			<b>Q 2,445.00</b>

**Fuente:** Aporte propositivo julio 2016.

**c.4. Mejoramiento del área de espera de la Ventanilla de Información de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero de Consultorio de Villa Nueva**

Como se aprecia en el anexo 9, el corredor donde esperan los usuarios de la ventanilla de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero del Consultorio de Villa Nueva, no protege adecuadamente del clima tanto del sol, viento y/o lluvia.

Siendo necesario, cubrir la parte del pasillo o corredor (de aproximadamente 8 metros lineales de largo) donde se ubican las oficinas de Registros Médicos, la Subsidiaria de Prestaciones en Dinero y Trabajo Social.

#### **c.4.1. Procedimiento para mejorar el área de espera de la Ventanilla de Información de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero del Consultorio de Villa Nueva**

Consistirá en instalar una estructura tipo ventanal de hierro con vidrios nublados a efecto de permitir el paso de una adecuada luz solar y cubrir de la lluvia y el viento, la cual incluirá pequeñas ventanas abatibles a efecto de ventilar el área. Dicha instalación deberá ser realizada por herreros profesionales.

La estructura consistirá de cuatro secciones de ventanales de hierro de 1.60 metros de alto por 1.50 de ancho, cada una se dividirá en 3 vidrios horizontales por 7 verticales, se dejará un espacio libre entre cada sección de 55 centímetros (esto a efecto de ventilación y ahorro), Dicha estructura se anclara sobre un muro de ladrillo de 8 metros lineales de largo por 40 centímetros de alto como base. (Véase anexo 23, el diseño de la estructura propuesta vista frontal y lateral)

Cada ventanal se elaborará con perfiles de hierro (tubos de 2x1, angular y tés de  $\frac{3}{4}$  de pulgadas, los vidrios tendrá una medida de 23x50 centímetros. Dicha estructura, será incluida como mejoras al bien inmueble del Consultorio de Villa Nueva y además ser de utilidad a otras oficinas, los gastos necesarios para su construcción provendrán del presupuesto de dicha dependencia del Instituto.

#### **c.4.2. Presupuesto para instalar la estructura tipo ventanal**

El cuadro 23, presenta los gastos de cada uno de los elementos más importantes, necesarios para levantar la estructura tipo ventanal que se construirá en el pasillo del área de espera de la Ventanilla de Información de la oficina Subsidiaria del Consultorio de Villa Nueva.

#### **c.4.3. Mantenimiento de la estructura tipo ventanal (control)**

La Dirección del Consultorio de Villa Nueva, será el responsable de delegar a quien corresponda el mantenimiento de las estructuras tipo ventanal.

### Cuadro 23

#### Gastos de la estructura tipo ventanal

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Total
Materiales, perfiles (tubos de 2'x1', angulares, tés y hembras de ¾", electrodos y pintura.	-x-	-x-	Q 1,200.00
Vidrio nublado (84 piezas) de 2 milímetros, silicón para su instalación.	-x-	-x-	Q 1,024.00
Ladrillo estándar, cemento, arena	-x-	-x-	Q 850.00
Mano de obra			Q 1,580.00
<b>Total</b>			<b>Q 4,654.00</b>

Fuente: Aporte propositivo julio 2016.

#### **c.5. Instalación de dispensadores de agua potable para el consumo de los usuarios**

La investigación realizada, reveló que dentro de los aspectos más importantes para mejorar el servicio de las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias, es proporcionarles agua pura potable para su consumo ya que en ocasiones deben esperar turno para recibir la respuesta a su caso consultado.

En ese orden, tomando en cuenta un ahorro en gastos a largo plazo y la cantidad de usuarios que acuden a los diferentes servicios del Hospital Doctor Juan José Arévalo Bermejo y el Consultorio de Villa Nueva, en especial a las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero, se propone invertir en la instalación de un sistema de tratamiento de agua, en dichas dependencias del Instituto. (Véase anexo 24, equipo de dispensadores de agua potable propuesto)

#### **c.5.1. Procedimiento para la instalación de los dispensadores de agua potable**

En cada una de las áreas de espera de las Ventanillas de Información de las unidades de análisis (en un sitio de fácil ubicación), se instalará un dispensador

que por medio de un sistema de tratamiento esteriliza el agua potable para el consumo de los usuarios, además se colocaran conos desechables para que las personas que así lo deseen puedan servirse. (Véase anexo 24)

Dicho equipo purifica el agua inmediatamente a una capacidad de 1 galón por minuto, a través de la generación de ozono de forma natural, empleando cartuchos filtrantes, que eliminan; sedimento, olor, sabor, orgánicos, bacterias y aquellas substancias que pueden ser de origen de contaminación, permitiendo el consumo humano del agua filtrada.

Se deberá energizar el equipo de ozono con voltaje de 110 voltios y tomar del paso de agua de la tubería más cercana, empleando para tal efecto, insumos mínimos para la instalación eléctrica y de plomería, los dispensadores de agua potable serán incluidos dentro de las mejoras a los bienes inmuebles del Hospital Doctor Juan José Arévalo Bermejo y del Consultorio de Villa Nueva por tal motivo los gastos serán presupuestados por dichas dependencias.

#### **c.5.2. Presupuesto para los dispensadores de agua potable**

El cuadro 24, presenta los gastos en que se debe incurrir para la instalación de los dispensadores de agua potable para uso de los usuarios, incluyendo la mano de obra y los insumos más importantes que se necesitarán.

#### **c.5.3. Mantenimiento de los dispensadores de agua potable**

La Dirección de cada una de las dependencias del Instituto donde se instalarán los dispensadores de agua potable, delegara a quien corresponda el mantenimiento de dicho equipo y de mantener a disposición de los usuarios los conos los desechables según sea necesario.



## Cuadro 24

### Gastos para los dispensadores de agua potable

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Total
Dispensadores de agua marca Excello Ozona (cada uno incluye 2 Housig de 10", un cartucho de sedimento y otro de ozono).	2	Q 2,857.14	Q 5,714.28
Materiales (llaves de paso, tubos y codos pvc, teflón, pegamento para pvc, cables eléctricos, caja flip-on, sujetadores y rejilla protectora) *	-x-	-x-	* Q 860.00
Cajas de mil conos desechables **	** 8	Q 68.00	Q 544.00
Mano de obra	2	Q 685.00	Q 1,370.00
<b>Total</b>			<b>Q 8,488.28</b>

Fuente: Aporte propositivo julio 2016.

\*Los materiales corresponden para las dos instalaciones.

\*\* Cantidades estimadas para un año, en ambas unidades de análisis.

#### c.6. Adquisición de mobiliario y equipo para mayor comodidad de los usuarios

Dentro de las observaciones puntuales por el cliente externo para mejorar el servicio de las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias unidades de estudio, sugirieron el incorporar más sillas o bancas y pantallas de televisión en las áreas de espera, dicha opinión se evidencia en los anexos 8 y 9.

Con el objetivo de volver agradable la permanencia de los usuarios en las áreas de espera, mientras aguardan su turno o la respuesta de su consulta planteada a las Ventanillas de Información de la oficinas Subsidiarias, se plantea la adquisición de una batería de cinco sillas de espera y un televisor para cada una de las unidades de análisis. (Véase anexo 25)

### **c.6.1. Procedimiento para la adquisición de las baterías de sillas de espera y de los televisores para comodidad de los usuarios**

Se colocaran en cada una de las áreas de espera de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero del Hospital Doctor Juan José Arévalo Bermejo y del Consultorio de Villa Nueva, una batería de acero con cinco sillas plásticas para uso del cliente externo.

Además se instalaran en cada área de espera un televisor que les permitirá a los usuarios distraerse mientras guardan turno o esperan la respuesta a su consulta en las Ventanillas de Información. Los gastos en la adquisición del mobiliario y equipo propuesta le corresponderán al Departamento de Prestaciones en Dinero.

### **c.6.2. Presupuesto para la adquisición de las baterías de sillas de espera y de los televisores**

El cuadro 25, presenta los gastos necesarios en la adquisición del juego de sillas de espera y los televisores.

**Cuadro 25**

#### **Gastos para la adquisición de las de sillas de espera y los televisores**

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Juego de baterías de acero con 5 sillas de espera plásticas.	2	Q 950.00	Q 1,900.00
Televisor de colores, pantalla plana, de 32", a control remoto marca DAEWOO.	2	Q 1,025.00	Q 2,050.00
Montura (bracket) para televisores de 19" a 32".	2	Q 149.00	Q 289.00
<b>Total</b>			<b>Q 4,239.00</b>

**Fuente:** Aporte propositivo julio 2016.

### c.6.3. Mantenimiento de las baterías de sillas de espera y de los televisores

El control o mantenimiento de las baterías de sillas de espera y los televisores será responsabilidad del Departamento de Prestaciones en Dinero, con el apoyo de los Jefes de las oficinas Subsidiarias y de la Dirección de las Unidades Médicas que correspondan.

### 3.5.2.4 Presupuesto de la estrategia 2: Alineación del diseño y estándares para ofrecer un servicio de calidad

El cuadro 26, presenta los montos necesarios en la inversión que deberá realizar el Instituto para alinear el diseño y los estándares enfocados a la calidad del servicio al cliente y por ende la satisfacción de sus usuarios.

**Cuadro 26**  
**Gastos para la estrategia 2**

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Total
Impresión del manual de normas y procedimientos para el responsable de la Ventanilla de Información	44	Q 15.00	Q 660.00
Impresión de la guía de estándares de servicio enfocada al usuario	42	Q 10.00	Q 420.00
Gastos en el equipo de altavoces	-x-	-x-	Q 2,445.00
Gastos para la estructura tipo ventanal	-x-	-x-	Q 4,654.00
Gastos para la instalación de los dispensadores de agua potable	-x-	-x-	Q 8,488.20
Gastos para la adquisición de las sillas de espera y los televisores	-x-	-x-	Q 4,239.00
Gastos para la presentación de la propuesta	-x-	-x-	Q 450.00
<b>Total</b>			Q 21,356.20

Fuente: Aporte propositivo julio 2016.

**Cuadro 27**  
**Plan de acción de la estrategia 2**

<b>Institución:</b>		Instituto Guatemalteco de Seguridad Social				
<b>Objetivo:</b>		Definir las acciones necesarias para implementar la estrategia 2 en un 100% al corto y mediano plazo				
<b>Nombre del Plan</b>		Implementación de la estrategia de alineación y diseño de estándares del servicio				
<b>No.</b>	<b>Táctica</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Meta</b>	<b>Costos</b>
1	Presentación	Presentación de la propuesta al jefe del Departamento de Prestaciones en Dinero y el Subgerente de Prestaciones Pecuniarias	Profesional asesor	Junio 2017	Realizar la presentación al 100% en una sesión	Q. 150.00
2	Reunión	Discusión y aprobación	Jefes de los Deptos. de Planificación, Prestaciones en Dinero y Medico de Servicios Centrales, Directores Médicos (de las Subsidiarias evaluadas) Subgerentes de Prestaciones Pecuniarias y Prestaciones en Salud	Julio 2017	Realizar la presentación al 100% en una sesión	Q. 400.00
3	Implementación del diseño de estándares definido del servicio	Implementación del Manual de normas y procedimientos para el responsable de la Ventanilla de Información de Prestaciones en Dinero	Jefaturas de los Departamentos de Organización y Métodos y Prestaciones en Dinero	Agosto 2017	Aprobación y uso del 100% del manual en un mes (relacionado con el programa de capacitación)	Q. 660.00
4	Implementación de estándares definidos del servicio	Implementación de la Guía de la calidad del servicio para el personal de las Ventanillas de Información de las oficinas de Prestaciones en Dinero	Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias y Jefatura de Prestaciones en Dinero	Agosto 2017	Aprobación y uso del 100% de la guía en un mes (relacionado con el programa de capacitación)	Q. 420.00

Continúa cuadro 27						
5	Mejoras en la evidencia física del servicio	Cotización y del mobiliario y equipo necesario	Jefatura de Prestaciones en Dinero	Julio 2017	Adquisición e instalación del 100% en mobiliario y equipo (en 3 meses)	Q. 15,172.20
6	Mejoras en las Instalaciones físicas	Cotización del material y mano de obra necesario	Jefatura de Prestaciones en Dinero y Dirección Médica del Consultorio de villa Nueva	Julio 2017	Adquisición e instalación del 100% del material necesario (en 3 meses)	Q. 4,654.00
7	Evaluación	Evaluación de lo ejecutado	Direcciones Médicas y Jefaturas de Prestaciones en Dinero y Planificación	Septiembre 2017	Evaluar el 100% de lo ejecutado (cada 4 meses)	A definir
<b>Total</b>						Q. 21,456.20

**Fuente:** Aporte propositivo abril 2017.  
 (\*) El Departamento Médico de Servicios Centrales, es la instancia administrativa ante la cual se supeditan las Direcciones de las Unidades Médicas respectivas

### **3.5.2.5 Plan de acción para la estrategia 2: Alineación del diseño y estándares para ofrecer un servicio de calidad**

El cuadro 27, presenta el plan de acción enfocado para la implementación de la estrategia de la alineación y diseño de estándares del servicio.

### **3.5.3 Estrategia 3: Mejora constante en la entrega y desempeño del servicio apoyándose en entidades dedicadas a la capacitación de personal**

Tomando en cuenta los resultados de la investigación (capítulo dos) y a criterio del cliente externo, el Instituto presenta deficiencias respecto a los procesos de gestión del talento humano, lo cual provoca que los empleados no cuenten con la capacidad de brindar un servicio adecuado.

En dicha investigación, el cliente externo potencial manifestó como sus principales expectativas; el recibir una atención adecuada y una explicación detallada por parte de los empleados de contacto, al consultar un caso en las ventanillas.

Además para los usuarios reales del servicio, al establecer la media de las dimensiones de la calidad del servicio (incluyendo: confiabilidad, responsabilidad seguridad y empatía), presentan un 64% de satisfacción siendo insuficiente si se pretende brindar un servicio de calidad.

Con base a lo anterior y con la finalidad de brindar un servicio de calidad en las Ventanillas de Información, que supere las expectativas de los usuarios, es vital aplicar la presente estrategia para que el personal de contacto, cuenten con las aptitudes y actitudes necesarias, permitiendo que coincidan los estándares del servicio orientados al cliente, con el desempeño real del servicio por parte del cliente interno.

### **3.5.3.1 Definición de la estrategia**

La presente estrategia se enmarca en el proceso de administración del recurso humano, específicamente en la creación de un programa de capacitación incluyente para todos los colaboradores de las oficinas Subsidiarias evaluadas (ya que es constante la rotación de los puestos de trabajo) y reforzando a mediano plazo los temas incluidos en el mismo.

Un programa de capacitación adecuado, le permitirá al Instituto potencializar la experiencia de sus colaboradores, estandarizar los procedimientos en la Ventanilla de Información, emplear de forma adecuada la normativa vigente para el pago de prestaciones en dinero y principalmente, fomentar en las habilidades y actitudes del personal de contacto a brindar un servicio de calidad. (Donde se incluyen las tácticas del diseño definido del servicio y los estándares definidos en función del usuario, contenidos en la estrategia 2)

### **3.5.3.2 Objetivo**

Alcanzar un mínimo del 90% de satisfacción para los usuarios del servicio recibido, al evaluar las dimensiones de la calidad del servicio (confiabilidad, responsabilidad seguridad y empatía) a mediano plazo, por medio de la capacitación del recurso humano de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero

### **3.5.3.3 Tácticas a utilizar**

Con el fin de aplicar la estrategia sobre la entrega y el desempeño del servicio se aplicara la siguiente táctica:

#### **a. Creación de un programa de capacitación para el cliente interno**

Debido a que el servicio en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero, es personalizado y radica en explicar el

desarrollo de los casos para pago por suspensión debido a una incapacidad temporal para el trabajo, a los afiliados, patronos y otros interesados.

De igual forma un importante porcentaje de los usuarios del servicio, consideran necesario capacitar que a los empleados de contacto en: la normativa vigente del proceso de pago de subsidios por incapacidad temporal, en atención al cliente y en resolución de conflictos, aspectos que coinciden con la opinión del cliente externo (según la investigación diagnóstica del capítulo dos).

Con base a lo anterior, la táctica propuesta contribuirá a fortalecer los conocimientos, habilidades y aptitudes del trabajador respecto al servicio que se presta en las Ventanillas de Información, será necesario contratar los servicios de asesoría externa (outsourcing), para que estas desarrollen los temas concernientes a calidad del servicio al cliente y otros adiestramientos que servirán para brindar una mejor atención a los usuarios.

#### **a.1. Definición de la táctica**

El programa de capacitación para el cliente interno de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero, deberá ser aplicado por el Departamento de Capacitación y Desarrollo de la Subgerencia de Recursos Humanos.

Y además de incluir asesores externos para desarrollar ciertos temas especializados, será necesaria la colaboración de los empleados con mayor experiencia dentro del Departamento de Prestaciones en Dinero quienes tratarán los aspectos más importantes del procedimiento y la normativa de pago de subsidios por una incapacidad temporal.

El contenido del programa de capacitación para el cliente interno de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero incluirá lo siguiente:



- I. Tema: Proceso y normativa Institucional para el pago de subsidios por incapacidad temporal, aplicada al servicio en la Ventanilla de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero
  - a) Aspectos relevantes de la normativa vigente Institucional para el pago de subsidios por incapacidad temporal de los riesgos de enfermedad, maternidad y accidentes programa EMA.
  - b) Presentación del manual de normas y procedimientos para el responsable de la Ventanilla de Información de las oficinas Subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
  - c) Aspectos importantes para la revisión y consumo de Certificados de Trabajo en la Ventanilla de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero.
  
- II. Tema: Desarrollo de la calidad en el servicio al cliente
  - a) Implementación de las dimensiones de la calidad del servicio al cliente; confianza, responsabilidad, seguridad y empatía.
  - b) Presentación de la guía en calidad del servicio al cliente para el personal de contacto de las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero.
  
- III. Tema: Desarrollo de capacidades en la mediación de conflictos
  - a) Análisis y transformación de conflictos.
  - b) Comunicación constructiva.
  - c) Toma de decisiones y construcción de consensos.
  - d) Mediación.

## **a.2. Objetivos de la táctica**

- Desarrollar en los empleados de contacto, los conocimientos necesarios sobre la normativa institucional para el proceso de pago de subsidios por incapacidad temporal, que le permitan brindar una explicación detallada de los casos consultados en las Ventanillas de Información.
- Generar en los empleados de contacto de las Ventanillas de Información, las habilidades y actitudes para brindar un servicio que llene las expectativas de los usuarios, a través de la aplicación de las dimensiones de la calidad del servicio al cliente y el manejo de técnicas de resolución de conflictos.

## **a.3. Difusión del programa de capacitación para el cliente interno**

La difusión del programa de capacitación para el cliente interno, es responsabilidad del Departamento de Capacitación y Desarrollo, por medio del acuerdo de la Subgerencia de Recursos Humanos.

## **a.4. Procedimiento para la implementación del programa de capacitación para el cliente interno**

La capacitación para el cliente interno de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero del Hospital Doctor Juan José Arévalo Bermejo y del Consultorio de Villa Nueva, se realizara dividiendo en dos grupos a los colaboradores de cada una de dichas dependencias con el fin de evitar atrasos en sus actividades cotidianas.

El primer grupo lo conformaran seis (6) colaboradores de la subsidiaria del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo y tres (3) de la subsidiaria del Consultorio de Villa Nueva, en el segundo grupo participaran seis (6) y cuatro (4) empleados de las subsidiarias citadas en su orden. (Véase el total y la conformación del personal en las oficinas Subsidiarias evaluadas en el cuatro 1)

Cada uno de los dos grupos conformados, participaran en el programa de capacitación establecido en la tabla 3, donde se detalla los temas, los objetivos, responsables de su aplicación y las fechas y horarios en que se llevaran a cabo. Para desarrollar el programa, se empleará equipo audio visual, material impreso además de proporcionar a los asistentes un refrigerio.

#### **a.5. Control del programa de capacitación al cliente interno**

Los Departamentos de Capacitación y Desarrollo, con juntamente con el Departamento de Prestaciones en Dinero son responsables de realizar el control del programa de capacitación del cliente interno, así como procurar la participación de todo el personal de las oficinas Subsidiarias participantes.

El grado de aplicación de los conocimientos adquiridos por el personal participante en el programa de capacitación, se observará por medio de los informes respectivos de las tácticas; medición del servicio y del sistema de quejas, sugerencias y denuncias de la estrategia 1.

#### **3.5.3.4 Presupuesto de la Estrategia 3: Mejora constante en la entrega y desempeño del servicio apoyándose en entidades dedicadas a la capacitación de personal**

El cuadro 28, presenta los gastos necesarios en desarrollar el programa de capacitación para los empleados de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero evaluadas en el presente estudio.

Los gastos que incurra la presente táctica serán cargados al presupuesto del Departamento de Capacitación y Desarrollo, los gastos en la impresión del manual de normas y procedimientos para el responsable de la Ventanilla de Información de las oficinas Subsidiarias y la guía en calidad del servicio al cliente para el personal de contacto de las Ventanillas de Información, ya están incluidos en el presupuesto de la estrategia 2.

**Tabla 3**  
**Programa de capacitación para el personal de las oficinas Subsidiarias de prestaciones en Dinero**

Temas a desarrollar	Objetivos	Responsable	Fecha Grupo 1	Fecha Grupo 2
<p><b>Tema I.</b> Proceso y normativa Institucional para el pago de subsidios por incapacidad temporal. aplicada en la Ventanilla de Información</p> <p>a) Aspectos relevantes de la normativa vigente para el pago de subsidios del programa EMA;</p> <p>b) Presentación del manual de normas y procedimientos para el responsable de la Ventanilla de Información y</p> <p>c) Aspectos importantes para la revisión del Certificado de Trabajo.</p>	<p>Estandarizar los procesos del servicio brindado en la Ventanilla de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero.</p>	<p>Personal de experiencia del Departamento de Prestaciones en Dinero y del Departamento de Capacitación y Desarrollo</p>	<p>01-08-2017 (4 Horas *) 8:00 a 12:00</p>	<p>29-08-2017 (4 Horas *) 8:00 a 12:00</p>
<p><b>Tema II.</b> Desarrollo en la calidad del servicio al cliente</p> <p>a) Implementación de las dimensiones de la calidad del servicio al cliente y</p> <p>b) Presentación de la guía en calidad del servicio al cliente de las Ventanillas de Información.</p>	<p>Desarrollar en los colaboradores las habilidades y actitudes necesarias para brindar un servicio de calidad..</p>	<p>Asesoría externa profesional y personal del Departamento de Capacitación y Desarrollo</p>	<p>03-08-2017 (6 Horas *) 8:00 a 14:00**</p>	<p>31-08-2017 (6 Horas *) 8:00 a 14:00**</p>
<p><b>Tema III.</b> Desarrollo de capacidades de mediación de conflictos</p> <p>a) Análisis y transformación de conflictos;</p> <p>b) Comunicación constructiva;</p> <p>c) Toma de decisiones y construcción de consenso y</p> <p>d) Mediación.</p>	<p>Generar en los empleados el reconocimiento de los conflictos, en donde se dé la posibilidad de soluciones sostenibles.</p>	<p>Asesoría externa profesional y personal del Departamento de Capacitación y Desarrollo</p>	<p>03-08-2017 (2 Horas) 15:30 a 16:00</p>	<p>31-08-2017 (2 Horas) 15:30 a 16:00</p>

**Fuente:** Aporte propositivo abril 2017.

\* Incluye 15 minutos de refrigerio. \*\* Incluye 30 minutos para el periodo de almuerzo de los participantes.

### 3.5.3.5 Plan de acción de la estrategia 3: Mejora constante en la entrega y desempeño del servicio apoyándose en entidades dedicadas a la capacitación de personal

Todos los aspectos considerados dentro de la planificación de la estrategia correspondiente a la entrega y desempeño del servicio, se encuentran descritos en el plan de acción respectivo. (Véase cuadro 29)

### 3.5.4 Estrategia 4: Programa continuo de comunicación para informar al usuario

La aplicación de esta estrategia es necesaria, ya que se identificó (según investigación de la situación actual en el capítulo dos) que el Instituto carece de un programa solido de comunicación externa, lo que se debe a la falta de aplicación de estrategias concernientes a los elementos de la mezcla promocional.

**Cuadro 28**  
**Gastos para la estrategia 3**

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Total
Honorarios profesionales, para el desarrollo de los temas “Calidad en el servicio al cliente” y “Capacidades en la mediación de conflictos”	16horas	*Q 355.00	Q 5,680.00
Cuadernillo de papel bond de 10 hojas de 80 gramos	25	Q 2.00	Q 50.00
Lapices y lapiceros	50	Q 1.50	Q 75.00
Refrigerio, contenido del menú (refresco, sanwidch y un pedazo de pastel)	25 menús	Q22.50	Q 562.50
Gastos para la presentación de la propuesta	-x-	-x-	Q. 350.00
<b>Total</b>			Q 6,717.50

**Fuente:** Aporte propositivo julio 2015.

\*Gasto de los honorarios profesionales para impartir los temas especializados.

Esta situación, no permite que la institución obtenga con una comunicación precisa, coordinada y adecuada, para formular en el usuario la promesa de que recibirá un servicio de calidad.

En consecuencia, la aplicación por parte del Instituto la publicidad y relaciones públicas, (elementos de la mezcla promocional) le permitirá transmitir a los afiliados o público en general información importante relacionada con el servicio que se brinda en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero, así como divulgar los esfuerzos institucionales implementados en brindar un servicio de calidad a sus usuarios, generando actitudes y opiniones positivas a la imagen de la entidad.

#### **3.5.4.1 Definición de la estrategia**

El programa de comunicación institucional, es donde se aplicará el mercadeo externo promoviendo la promesa de un servicio de calidad ante los mercados interactivo e interno del triángulo de servicio. Y permitirá al instituto cerrar la brecha entre la entrega del servicio y las comunicaciones que les manifiesten a sus usuarios.

En tal sentido se empleará un programa de publicidad por medios visuales impresos de circuito cerrado: afiches, mantas y trifoliales, que muestre al afiliado aspectos sobre la normativa vigente institucional del proceso de pago de prestaciones en dinero por incapacidad temporal, además de promover los programas y sistemas del servicio implementados por el Instituto para brindarles un servicio de calidad, contenidos en la estrategia 1.

Otro elemento de la mezcla promocional que se empleará será por medio de un programa de relaciones públicas, donde el Instituto divulgará los esfuerzos realizados en fortalecer el servicio que se brinda en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero.

**Cuadro 29**  
**Plan de acción para la estrategia 3**

Institución:		Instituto Guatemalteco de Seguridad Social				
Objetivo:		Definir las acciones necesarias para implementar la estrategia 3 en un 100% al corto y mediano plazo				
Nombre del Plan		Implementación de la estrategia para la entrega y desempeño del servicio apoyándose en entidades dedicadas a la capacitación de personal				
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Meta	Costos
1	Presentación	Presentación de la propuesta al jefe del Departamento de Prestaciones en Dinero	Profesional asesor	Junio 2017	Realizar la presentación al 100% en una sesión	Q. 75.00
2	Reunión	Discusión y aprobación	Jefe de Prestaciones en Dinero y del Departamento de Capacitación y Desarrollo con la aprobación de las Subgerencias de Prestaciones Pecuniarias y de Recursos Humanos	Junio 2017	Realizar la presentación al 100% en una sesión	Q. 275.00
3	Aplicación del programa de capacitación	Preparación del contenido del programa de capacitación y cotizar los servicios profesionales que impartirán los temas técnicos específicos.	Jefatura de Capacitación y Desarrollo con el apoyo del Departamento de Prestaciones en Dinero	Julio 2017	Establecer al 100% los preparativos para ejecutar el programa de capacitación (en 1 mes)	Sin costo*
4	Ejecución del programa de capacitación	Realización del programa de capacitación	Jefatura de Capacitación y Desarrollo	Agosto 2017	Capacitar al 100% personal de las oficinas de Prestaciones en Dinero evaluadas (en 1 mes)	Q. 6,367.50
5	Evaluación	Evaluación de lo ejecutado	Jefaturas de Prestaciones en Dinero y Planificación y Desarrollo	Septiembre 2017	Evaluar el 100% de lo ejecutado (cada 4 meses)	Sin costo*
<b>Total</b>						Q. 6,642.50

**Fuente:** Aporte propositivo abril 2017. \* Estas son actividades inherentes a los puestos de trabajo.

#### **3.5.4.2 Objetivo**

Minimizar en el corto plazo por medio de un programa de comunicación institucional, la brecha entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del Instituto con el cliente externo, alcanzando un 75% de usuarios que reciben información del proceso de pago de subsidios por incapacidad temporal previa a consultar su caso en las Ventanillas de Información.

#### **3.5.4.3 Tácticas a utilizar**

Con el fin de implementar el objetivo de la presente estrategia del programa de comunicación institucional, se plantean las tácticas siguientes:

##### **a. Creación de un programa de comunicación institucional para el cliente externo del servicio en las Ventanillas de Información**

Actualmente el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social necesita un programa de comunicación institucional, que informe sobre la normativa vigente para recibir el derecho a subsidios por incapacidad temporal del programa EMA, ya que el desconocimiento de los afiliados respecto a la normativa genera conflictos en el servicio que brindan las Ventanillas de Información del Departamento de Prestaciones en Dinero según la investigación realizada.

El subsidio por incapacidad temporal está destinado para los casos en que exista incapacidad completa para el trabajo, por lo tanto reemplazara su salario, esto representa un aspecto importante para los afiliados, en ese sentido es necesario informar al público por medios de comunicación impresos de circuito cerrado, los aspectos más importantes de la normativa institucional del procedimiento del pago de los subsidios.

Y a la vez, promover en el cliente externo de las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero, manifestar su opinión tanto favorable como desfavorable del servicio recibido, a través de los procedimientos



propuestos en la estrategia 1, (de la comprensión de los requerimientos del usuario).

#### **a.1. Definición de la táctica**

Para el programa de publicidad institucional del servicio en las Ventanillas de Información de Prestaciones en Dinero, se basara en el diseño de los siguientes medios impresos:

- 1 manta vinílica de pedestal;
- 4 afiches y
- Trifoliales.

#### **a.2. Objetivos de la táctica**

- Informar sobre los aspectos más relevantes establecidos en la normativa del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social para obtener los beneficios pecuniarios por incapacidad temporal del programa EMA.
- Promover en los usuarios del servicio de las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero, opinar sobre la experiencia manifestada en la entrega del servicio.

#### **a.3. Difusión a lo interno del programa de comunicación institucional**

La difusión del programa de publicidad institucional del servicio en las Ventanillas de Información de Prestaciones en Dinero, es responsabilidad del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

#### **a.4. Implementación del programa de comunicación institucional para el cliente externo del servicio en las Ventanillas de Información**

A continuación se detalla la implementación de la presente táctica propuesta:

#### **a.4.1. Mezcla promocional**

- Grupo objetivo: afiliados, usuarios de las Instalaciones del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo y del Consultorio de Villa Nueva.
- Aspectos demográficos: se encuentra integrado por personas individuales de ambos sexos, comprendidas en los 17 años en adelante, el nivel socioeconómico, se encuentra constituido por ingresos de Q 2,200.00 a Q 5,000.00 mensuales.
- Aspectos geográficos: en su mayoría residen en la ciudad capital de Guatemala, los municipios de Villa Nueva, San Miguel Petapa, Villa Canales, Amatitlán, Mixco y Chinautla.
- Aspectos psicográficos: en su mayoría son personas que al momento de visitar las instalaciones del Instituto sufren algún padecimiento o alteración de su salud por motivo de enfermedad, maternidad o accidente.
- Hábitos de medios: el grupo objetivo se encuentra expuesto principalmente a medios de comunicación impresos de circuito cerrado como mantas, banners, trifoliales y afiches; adicional a eso se expone a medios electrónicos de información como internet.

#### **a.4.2. Técnica de medios**

Se desarrollarán las siguientes técnicas:

- 1 diseño de manta vinílica con pedestal
- 4 diseños de afiches
- 1 diseño de trifoliar

#### **a.4.3. Concepto de comunicación**

Se dará a conocer a los afiliados o público en general, de forma sencilla y clara los aspectos generales más importantes de los procedimientos y requisitos normativos establecidos por el Instituto para recibir las prestaciones en dinero a través de subsidios por incapacidad temporal, aspectos como:

- Condiciones de pago según el riesgo del programa EMA por el que se suspendió, la papelería necesaria para conformar el expediente de subsidios, los montos máximos y mínimos de subsidios que se otorgan y relacionar el gozo del subsidio como un beneficio más que brinda el Instituto.
- Promover la participación del usuario en el programa de medición del servicio y a manifestar su opinión y fiscalización a través del sistema de quejas, sugerencias y denuncias.

#### **a.4.4. Propuesta al cliente externo**

La publicidad enfocada al afiliado o público en general, presentará de forma general los aspectos normativos que rigen el derecho a recibir un pago de subsidios por incapacidad temporal condiciones que son necesarias que el afiliado conozca antes de gestionar ese derecho.

Asimismo, motivar al público a participar a manifestar, medir y observar la calidad en el servicio que se brinda en las Ventanillas de Información de Prestaciones en Dinero.

##### **a.4.4.1. Promesa básica**

Informar a los afiliados los aspectos generales de la normativa para pago de subsidios por suspensión temporal de forma dinámica, práctica, sencilla y clara.

Recordarle la existencia de medios que les permitirán a los usuarios calificar y supervisar el servicio.

#### **a.4.5. Plan de medios**

A continuación se presenta el plan de medios del programa de comunicación institucional del servicio en las Ventanillas de Información de Prestaciones en Dinero.

##### **a.4.5.1. Objetivo de medios**

Generar el mayor impacto visual del público objetivo que visita las instalaciones del hospital Doctor Juan José Arévalo Bermejo y del consultorio de Villa Nueva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, por medio de la colocación de los afiches y de las mantas de pedestal, en las áreas siguientes:

- Admisión del hospital o las clínicas del instituto
- Las áreas de espera de las clínicas
- La farmacia
- En las carteleras de información

El material impreso (trifoliales) debe ser entregado en las Unidades de Atención al Afiliado UDAFI.

##### **a.4.5.2. Racional de medios**

Con la finalidad de producir el mayor impacto en el público objetivo, se utilizará una combinación de medios con la intención de hacer llegar el mensaje. Los medios seleccionados se describen a continuación:

#### **a.4.5.2.a. Manta vinílica de pedestal**

El diseño de la manta vinílica contempla el logo oficial del Instituto, un saludo al lector (afiliado) en el primer párrafo hace énfasis en indicar que la Ventanilla de Información de Prestaciones en Dinero, es la instancia responsable en comunicar a los interesados el desarrollo de los casos de pago de subsidios por incapacidad temporal.

Al medio de la manta se colocara una franja conteniendo figuras alegóricas a los tres riesgos del programa E.M.A (enfermedad, maternidad y accidentes) e ilustraciones relacionados con la fachada de las oficinas centrales del Instituto.

Un segundo párrafo sugiere a los interesados obtener mayor información sobre el proceso de pago de subsidios por incapacidad temporal, acudiendo a las Unidades de Atención al Afiliado UDAFI o a la página del Instituto. Al final de la misma se incluye el eslogan institucional.

Las mantas serán ubicadas, en los lugares de mayor afluencia de afiliados dentro del Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo y del Consultorio de Villa Nueva, como las sala de espera de admisión y de las secretarias de clínicas, pudiéndolas movilizar del lugar de forma periódica constando de 2 unidades para cada Unidad Médica, con un total de 4 mantas de pedestal. Dentro de las especificaciones de la propuesta de la manta de pedestal se tiene las siguientes:

- Medio: publicidad interior
- Cliente: Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
- Medidas: 50 centímetros de ancho por 1.40 metros de alto
- Material: lona vinílica para interior (full color) y pedestal de aluminio
- Cantidad: 4 mantas. (Véase anexo 26, diseño de manta)

#### **a.4.5.2.b. Diseños de afiches**

Se propone 4 diseños de afiches full color de 18 x 24 pulgadas, descritos a continuación: (Véase anexos 27, 28, 29 y 30 los diseños propuestos)

- a. El primer diseño incluirá: el título, el logo del Instituto, una figura que represente al riesgo de enfermedad, tendrá un texto principal, indicando los requisitos más importantes de la normativa del proceso de pago de subsidios por incapacidad temporal, según el riesgo de enfermedad.

Incluye una lista de los principales aspectos normativos para el pago de subsidios por incapacidad temporal, del riesgo de enfermedad, una leyenda invitando a los usuarios a participar en la medición y fiscalización del servicio recibido y el eslogan institucional. (Véase anexo 27)

- b. El segundo diseño incluirá: el título, el logo del Instituto, una figura que represente al riesgo de maternidad, tendrá un texto principal, indicando los requisitos más importantes de la normativa del proceso de pago de subsidios por incapacidad temporal, según el riesgo de maternidad.

Incluye una lista de los principales aspectos normativos para el pago de subsidios por incapacidad temporal, del riesgo de maternidad, una leyenda invitando a los usuarios a participar en la medición y fiscalización del servicio recibido y el eslogan institucional. (Véase anexo 28)

- c. El tercer diseño incluirá: el título, el logo del Instituto, una figura que represente al riesgo de accidente, tendrá un texto principal, indicando los requisitos más importantes de la normativa del proceso de pago de subsidios por incapacidad temporal, según el riesgo de accidente.

Incluye una lista de los principales aspectos normativos para el pago de subsidios por incapacidad temporal, del riesgo de accidente, una leyenda invitando a los usuarios a participar en la medición y fiscalización del servicio recibido y el eslogan institucional. (Véase anexo 29)

- d. El cuarto diseño de afiche incluirá: El título, el logo del Instituto, una figura alegórica al recibir el pago de dinero. Un cuadro de texto explicando el concepto formal del subsidio por suspensión debido a una incapacidad temporal para el trabajo.

Una lista que detalla las principales causales por las que se puede suspender el derecho a recibir el pago de subsidios un cuadro de texto indicando las condiciones en las los subsidios prescriben, otro texto donde señalando al lector los medios disponibles para hacer llegar las quejas, sugerencias y denuncias del servicio dentro de las Unidades Médicas del Instituto y el eslogan institucional. (Véase anexo 30)

Se reproducirán 3 copias de cada uno de los diseños de afiches propuestos, los cuales se colocaran en las áreas de mayor afluencia de afiliados dentro de las dos Unidades Médicas (donde se encuentran las unidades de análisis), representando un total de 24 afiches, resultando 12 para cada unidad, las especificaciones para los diseños de afiches se tienen las siguientes:

- Medio: publicidad interior
- Cliente: Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
- Medidas: 18 x 24 pulgadas
- Material: papel textcote calibre 12 (full color)
- Cantidad: 24 afiches

#### **a.4.5.2.c. Diseño de Trifoliar**

Se expone el diseño de un trifoliar a escala de grises en papel bond de 75 gramos donde se comunique a los afiliados, generalidades importantes de la normativa del proceso de pago de subsidios por incapacidad temporal, según los riesgos de enfermedad, maternidad y accidentes, incluyendo aspectos básicos de las condiciones que regulan el cálculo de la cantidad de dinero a recibir.

Referirá a los interesados las condiciones por las que pueden perder y prescribir el derecho a recibir subsidios por incapacidad temporal, también brindará información sobre los medios disponibles para hacer llegar las quejas, sugerencias y denuncias del servicio dentro de las Unidades Médicas del Instituto. (Véase anexo 31, diseño propuesto del trifoliar)

Las Unidades de Atención al Afiliado UDAFI en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo y del Consultorio de Villa Nueva, distribuirán los trifoliales a quien lo solicite, se dotara de un total de 3,000 trifoliales a cada Unidad Médica, siendo un total de 6,000 unidades. Dentro de las especificaciones de la propuesta se encuentran las siguientes:

- Medio: impreso a dos caras (tiro y retiro)
- Cliente: Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
- Medidas: tamaño carta
- Material: papel bond de 75 gramos
- Cantidad: 6,000 unidades.

#### **a.5. Presupuesto del programa de comunicación institucional para el cliente externo de la Ventanilla de Información de Prestaciones en Dinero**

El diseño del material impreso no tendrá ningún costo ya que los mismos serán donados al Instituto, el cuadro 30 se observa el detalle de los gastos necesarios en imprimir y multiplicar los medios de comunicación propuestos.



**a.6. Control para la implementación del programa de comunicación institucional para el cliente externo de la Ventanilla de Información de Prestaciones en Dinero**

El control para la implementación de la táctica propuesta debe ser efectuado por el Jefe de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero, Directores de las Unidades Médicas y la Jefatura del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

**b. Aplicación de un programa de relaciones públicas**

El Instituto necesita influir positivamente en la imagen que posee el público de la institución por medio de brindar servicios de calidad y dando a conocer todo esfuerzo empleado en conseguir dicha calidad, ya que la entidad se ha visto afectada por actos de corrupción en sus autoridades dañando la imagen de esta, según se indicó en el ambiente de mercadotecnia de la entidad (capítulo dos).

El desconocimiento de parte del público respecto a la normativa del proceso para pago de subsidios por incapacidad temporal ocasiona debilidad en la opinión que se tiene de ese servicio en el Instituto.

**b.1. Definición de la táctica**

La estrategia de relaciones públicas, estará enfocada a que el Instituto divulgue por la mayor cantidad de medios de comunicación posibles, las acciones implementadas con la finalidad de fortalecer el servicio de las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero del Hospital Doctor Juan José Arévalo Bermejo y en el Consultorio de Villa Nueva.

Se pretende que el Instituto realice una rueda de prensa o conferencia convocando a los medios de comunicación, autoridades de las comunidades donde se ubican las Unidades Médicas antes citadas, sindicatos y patronos con

el objetivo de explicar la aplicación de las estrategias enfocadas a fortalecer el servicio en las Ventanillas de Información de Prestaciones en Dinero.

**Cuadro 30**

**Gastos del programa de comunicación enfocada al cliente externo**

Descripción	Material y Características	Precio Unitario	Cantidad	total
Manta vinílica de pedestal	Material lona vinílica para interior de 50 centímetros de ancho por 1.40 metros de alto y pedestal de aluminio.	Q 400.00	4 unidades	Q.1,600.00
Afiches	4 diseños de fichas para pared, de 18x24 pulgadas, full color papel texcote calibre 12.	Q 20.00	24 unidades	Q.480.00
Trifoliales	Escala de grises, papel bond de 75 gramos, tiro y retiro.	Q 0.50	6,000.00*	Q. 3,000.00
<b>Total</b>				<b>Q. 5,080.00</b>

**Fuente:** Aporte propositivo julio 2016.

\* Cantidad para un año y se dividirá dentro de las 2 Unidades Médicas dentro de las cuales se encuentran Las oficinas Subsidiarias unidades de análisis.

**b.2. Objetivo de la táctica**

Establecer una imagen positiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, ante los diferentes públicos que influyen en las actividades de la institución.

**b.3. Procedimiento para la implementación del programa de relaciones públicas**

El Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, es el responsable de implementar el programa de relaciones públicas, preparando el contenido del programa respectivo conjuntamente con la Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias y la Gerencia del Instituto indicado en la tabla 4.

La rueda de prensa o reunión con los medio de comunicación e invitados, se realizara en el salón de actos del Instituto, en la fecha establecida en la calendarización del programa de relaciones públicas. (Véase anexo 32, cronograma de actividades para el desarrollo de la rueda de prensa)

### **b.3.1. Selección del mensaje**

El mensaje consistirá en comunicar la implementación de estrategias de mercadotecnia enfocadas a fortalecer la calidad del servicio en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero, según la programación establecida en el la tabla 4.

### **b.3.2. Medios para transmitir el mensaje**

El mensaje se trasmitirá por medio de una rueda de prensa o conferencia ante los medios de comunicación y público invitado, con el propósito que sea retransmitido el mensaje por dichos medios.

Las invitaciones del evento se realizaran por medio de cartas y tarjetas, entregadas a los principales medios de comunicación a nivel nacional y local (en el caso del Consultorio de Villa Nueva se debe tomar en cuenta a las comunidades de Villa Canales y San Miguel Petapa y para el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo a Chinautla y la zona 6). (Véase anexo 33, diseño de tarjeta de invitación a la rueda de prensa)

Se girarán invitaciones a las autoridades, principales sindicatos y patronos en dichas comunidades, los colaboradores del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Publicas darán seguimiento vía telefónica y a través de las redes sociales la confirmación de la asistencia al evento.

#### **b.4. Presupuesto para la implementación del programa de relaciones públicas**

El cuadro 31, presenta los costos necesarios para realizar las actividades del programa de relaciones públicas.

#### **b.5. Control para la implementación del programa de relaciones públicas**

El control de la aplicación del programa de relaciones públicas es responsabilidad del Departamento de Relación Social y Relaciones Públicas por medio de la calendarización respectiva. El anexo 32, muestra la calendarización programada para la implementación del programa de relaciones públicas.

#### **3.5.4.4 Presupuesto de la estrategia 4: Programa continuo de comunicación para informar al usuario**

El cuadro 32, muestra los gastos totales en la aplicación de la estrategia enfocada en la comunicación institucional que incluye el programa de comunicación institucional para el cliente externo de las Ventanillas de Información de las oficinas de Prestaciones en Dinero y la estrategia de relaciones públicas.

#### **3.5.4.5 Plan de acción estrategia 4: Programa continuo de comunicación para informar al usuario**

El cuadro 33, muestra el plan de acción a seguir con la finalidad de implementar las tácticas establecidas en la estrategia de implementar un programa de comunicación dentro del Instituto.

**Tabla 4**

**Programa de rueda de prensa para explicar las estrategias enfocadas a fortalecer el servicio en las Ventanillas de Información**

<b>Horario</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
09:00	Saludo de bienvenida e inicio del evento	Vocero del Instituto
09:05	Justificación y objetivos de la implementación de las estrategias de mercadotecnia para fortalecer el servicio en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero	Vocero del Instituto
09:30	Explicación de la estrategia de la comprensión de los requerimientos del usuario	Gerente del Instituto
09:55	Explicación de la estrategia para la alineación del diseño y estándares del servicio	Gerente del Instituto
10:20	Explicación de la estrategia para la entrega y desempeño del servicio	Gerente del Instituto
10:45	Explicación de la estrategia en comunicación institucional	Gerente del Instituto
11:10	Despedida del evento	Vocero del Instituto
11:10	Refrigerio	Depto. Comunicación Social y R.R.P.P

**Fuente:** Aporte propositivo julio 2016.

### Cuadro 31

#### Gastos para la aplicación del programa de relaciones públicas

Descripción	Material y Características	Precio Unitario	Cantidad	Total
Tarjetas de Invitación	Cartulina textcote brillante de media carta a full color y sobre membretado	Q 2.50	75	Q 187.50
Arreglos florales	Flores variadas y follajes con sus respectivos cestos	Q 155.00	3	Q 465.00
Refrigerio	El menú contiene (Bebida, aperitivo y un pedazo de pastel)	Q 30.00	25 menús	Q 750.00
<b>Total</b>				<b>Q. 1,402.50</b>

Fuente: Aporte propositivo julio 2016.

### Cuadro 32

#### Gastos totales de la estrategia 4

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Total
Gastos del programa de publicidad enfocada al cliente externo	-.-	-.-	Q. 5,080.00
Gastos totales del programa de relaciones públicas	-.-	-.-	Q. 1,402.50
Gastos totales para la presentación y aprobación de la propuesta	-.-	-.-	Q. 350.00
<b>Total</b>			<b>Q. 6,832.50</b>

Fuente: Aporte propositivo julio 2016.

### Cuadro 33

#### Plan de acción para la estrategia 4

Institución:		Instituto Guatemalteco de Seguridad Social				
Objetivo:		Definir las acciones necesarias para implementar la estrategia 4 en un 100% al corto y mediano plazo				
Nombre del Plan		Implementación de la estrategia del programa continuo de comunicación institucional para el mercadeo externo				
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Meta	Costos
1	Presentación	Presentación de la propuesta al jefe del Departamento de Prestaciones en Dinero	Profesional asesor	Junio 2017	Realizar la presentación al 100% en una sesión	Q. 75.00
2	Reunión	Discusión y aprobación	Jefe de Prestaciones en Dinero y del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas con la aprobación de las Subgerencias de Prestaciones Pecuniarías y Administrativa	Junio 2017	Realizar la presentación al 100% en una sesión	Q. 275.00
3	Aplicación del programa de comunicación para el cliente externo	Aprobación de los artes y elaboración de los afiches, mantas y bifoliales	Departamentos de Prestaciones en Dinero y de Comunicación Social y Relaciones Públicas	Julio 2017	Impresión y colocación del 100% de los diseños impresos (en 1 mes)	Q. 5,080.00
4	Ejecución del programa de relaciones públicas	Aprobación del programa, giro de invitaciones a los asistentes y preparativos de la rueda de prensa	Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas	Agosto 2017	Desarrollar al 100% el programa de relaciones públicas (en 1 mes)	Q. 1,402.50
5	Evaluación	Evaluación de lo ejecutado	Departamentos de Prestaciones en Dinero y Comunicación Social y Relaciones Públicas	Julio Diciembre 2017	Evaluar el 100% de la propuesta (cada 4 meses)	A definir
<b>Total</b>						<b>Q. 6,832.50</b>

Fuente: Aporte propositivo abril 2017.

### **3.5.5 Presupuesto general en implementar la calidad del servicio al cliente para el fortalecer el servicio en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero del Hospital Doctor Juan José Arévalo Bermejo y en el Consultorio de Villa Nueva**

A continuación, se presenta el presupuesto general para la aplicación de las estrategias de mercadeo de servicios que se han considerado necesarias para brindar un servicio de calidad en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias evaluadas. (Véase cuadro 34)

### **3.5.6 Beneficio en la implementación de las estrategias de mercadeo de servicios propuestas para fortalecer el servicio en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero**

La Jefatura del Departamento de Prestaciones en Dinero con el aval de la Gerencia de Prestaciones Pecuniarias y la Gerencia del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, deberán considerar la relación costo-beneficio al aplicar la propuesta de calidad del servicio al cliente para fortalecer el servicio en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero.

Por tal razón, se realizó un análisis objetivo de los gastos estimados que implica la implementación de las estrategias de mercadeo de servicios, expuestos en el presupuesto general del proyecto indicado en el cuadro 34, detalla los beneficios internos y externos de índole cualitativa y cuantitativa que representa la propuesta de las estrategias de mercadeo descritas en este capítulo, con su puesta en práctica por parte de las autoridades del Instituto.



**Cuadro 34**  
**Presupuesto total en implementar las estrategias de calidad del servicio al cliente para las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero evaluadas**

<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>Actividad</b>	<b>Costo</b>	
Aplicación de herramientas y técnicas administrativas que mejoren la comprensión de los requerimientos del usuario para superar sus expectativas	Programa de medición del servicio	Diseño, socialización e implementación del programa de medición del servicio.	Q. 492.00	
	Sistema de quejas y sugerencias del cliente externo e incluir mejoras al procedimiento de recepción de denuncias	Diseño, socialización e implementación del sistema de quejas y sugerencias del cliente externo y de las mejoras al procedimiento de recepción de denuncias	Q. 3.700.00	
Alineación del diseño y estándares del servicio	Presentación de la estrategia propuesta	Aprobación de la estrategia por parte del personal responsable	Q. 350.00	
	Implementación de un diseño definido del servicio	Creación del manual de normas y procedimientos para la Ventanilla de Información de Prestaciones en Dinero	Q. 660.00	
	Implementación de estándares definidos en función al usuario	Creación de la guía de la calidad del servicio al cliente de la Ventanilla de Información de Prestaciones en Dinero	Q. 420.00	
	Mejoras a la evidencia física del servicio	Compra de mobiliario y equipo para uso del cliente externo	Q. 15,172.00	
	Mejoras en las instalaciones	Instalación de protección para el clima en el área de espera del Consultorio de Villa Nueva	Q. 4,654.00	
	Presentación de la estrategia propuesta	Aprobación de la estrategia por parte del personal responsable	Q. 450.00	
	Creación de un programa de capacitación para el cliente interno	Capacitación del personal	Q. 6,367.50	
	Mejora constante en la entrega y desempeño del servicio apoyándose en entidades dedicadas a la capacitación de personal	Presentación de la estrategia propuesta	Aprobación de la estrategia por parte del personal responsable	Q. 350.00
		Creación de un programa de comunicación institucional para el cliente externo del servicio en las Ventanillas de Información		
		Aplicación de tácticas en relaciones públicas	Diseño de mantas, afiches y trifoliales	Q. 1,402.50
Programa continuo de comunicación para el mercadeo externo	Presentación de la estrategia propuesta	Elaboración de una rueda de prensa	Q. 350.00	
	<b>Total</b>	<b>Aprobación de la estrategia por parte del personal responsable</b>	<b>Q.39,448.00</b>	

**Fuente:** Aporte propositivo abril 2017.

**a. Beneficios internos**

Se listan los beneficios internos más importantes al implementar la propuesta:

- Contar con la capacidad de comprender los requerimientos de los usuarios, así como la evaluación periódica del servicio para el mejoramiento continuo de la calidad del mismo.
- Procesos estandarizados, optimizando los recursos para brindar un servicio de calidad en la Ventanilla de Información de las oficinas Subsidiarias evaluadas.
- Personal de contacto capacitado en brindar un servicio de calidad.
- Mejoramiento de la comunicación con los usuarios.

**b. Beneficios externos**

Se listan los beneficios externos más importantes al implementar la propuesta:

- Evitar que los usuarios denuncien anomalías del servicio ante la Procuraduría de los Derechos Humanos, al Ministerio Público o a los medios de comunicación, ya que el Instituto por medio de la comprensión de los requerimientos de los usuarios y la evaluación continua del servicio, podrá resolver internamente o anticiparse a los conflictos.
- Igualar o superar las expectativas de los usuarios respecto al servicio esperado.
- Usuarios satisfechos con la experiencia del servicio.
- Mejoramiento de la comunicación externa, incrementando la aceptación pública.

## Conclusiones

Tomando como base la información descrita en el diagnóstico del capítulo II, se determinó que las conclusiones presentadas a continuación, comprueban las hipótesis planteadas en el plan de investigación.

1. Por medio del estudio realizado se constató que la falta de estrategias de mercadeo de servicios, provoca que el servicio brindado en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en dinero, ubicadas en el Hospital Doctor Juan José Arévalo Bermejo y en el Consultorio de Villa Nueva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social presente debilidades.
2. Se determinó que en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (Instituto), no se emplean modelos efectivos que sirvan como referencia para establecer e implementar estrategias de mercadeo de servicios orientadas al fortalecimiento del servicio en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero, tales como: el triángulo y mezcla ampliada de mercadeo de servicios y esencialmente, el modelo de brechas sobre la calidad en el servicio.
3. Se estableció que el Instituto no cuenta con sistemas de evaluación y control periódico respecto al funcionamiento adecuado de las estrategias de mercadeo de servicios, debido a las inexistencias de las mismas.
4. El Instituto no cuenta con un programa de medición del servicio en las Ventanillas de Información en las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero estudiadas, que les permita al cliente externo evaluar la calidad del mismo.

5. Se detectó que en las unidades de análisis no se cuenta con buzones de quejas y sugerencias que le permita al cliente externo, informar acerca de sus necesidades o reclamos. Asimismo, se determinó que los procedimientos de recepción de denuncias no son promovidos ni estandarizados.
6. Se carece de un diseño definido del servicio que permita describir las características esenciales del servicio de forma objetiva y representativa para que los empleados de contacto y usuarios puedan ver el papel que cumplen en su prestación; por lo tanto, esto provoca un gran obstáculo para ofrecer un servicio de calidad en el proceso de entrega del mismo.
7. Se comprobó que el Instituto no cuenta con estándares del servicio enfocados al usuario, lo cual no permite brindar un servicio de excelencia al usuario de forma consistente.
8. La entidad evaluada, presenta deficiencias en algunos elementos tangibles de la evidencia física, lo cual afecta la calidad en la entrega del servicio en las unidades de evaluadas.
9. La institución no posee prácticas internas de recursos humanos para adoptar una cultura de servicio al cliente, debido a que los programas de capacitación para los empleados son escasos y limitados.
10. Se evidenció la inexistencia en el Instituto de un programa sólido de comunicación del mercadeo externo, que permita establecer un equilibrio entre lo ofrecido y lo recibido por los usuarios acorde a sus expectativas.

## Recomendaciones

1. El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social debe Aplicar las cuatro estrategias de mercadeo de servicios propuestas, las cuales tiene como objetivo fortalecer el servicio que brindan las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero evaluadas y le permitan superar las expectativas de los usuarios cerrando la brecha del cliente a través del cierre de las cuatro brechas del proveedor.
2. Es necesario adoptar modelos efectivos que sirvan como marco de referencia para establecer e implementar estrategias de mercadeo de servicios orientados a brindar un servicio de calidad en unidades analizadas, tales como: el triángulo y mezcla ampliada de mercadeo de servicio y esencialmente, el modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio.
3. Poner en práctica el plan estratégico propuesto y realizar evaluaciones y controles continuos al comportamiento de las estrategias de mercadeo de servicio orientadas al fortalecer el servicio en las Ventanillas de Información en las unidades evaluadas, para que el problema no vuelva a presentarse.
4. Es fundamental que el Instituto, implemente un programa de medición del servicio que le permita conocer la calidad percibida por los usuarios y si este supera sus expectativas. Para ello, será necesario hacer uso del manual de normas y procedimientos para la comprensión de los requerimientos de los usuarios en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero.
5. Aplicar un sistema de quejas y sugerencias del cliente externo, para tener una interacción directa con los usuarios por medio de la colocación de buzones para depositar sus quejas y sugerencias, de igual manera se debe

implementar las mejoras al procedimiento de recepción de denuncias dentro de las Unidades Médicas donde se ubican las oficinas subsidiarias evaluadas. Para ello, será necesario hacer uso del manual de normas y procedimientos respectivo.

6. Dentro de la estrategia relacionada en la alineación del diseño y estándares del servicio, el Instituto deberá hacer uso de un diseño definido del servicio, que le permita a los empleados de contacto brindar un servicio de calidad por medio del manual de normas y procedimientos para el responsable de la Ventanilla de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero.
7. Se deben implementar estándares del servicio enfocados al usuario, con el objetivo de igualar o exceder las expectativas del cliente externo, para ello, debe hacerse uso de la guía de la calidad del servicio al cliente para el personal de contacto de las Ventanillas de Información.
8. La institución deberá aplicar las tácticas enfocadas a las mejoras a la evidencia física e instalaciones del servicio, ya que le permitirá optimizar la calidad del servicio brindado a los usuarios e influir en las expectativas y satisfacción de los mismos.
9. Emplear el programa de capacitación al cliente interno, que le permitirá al personal de las oficinas Subsidiarias realizar una entrega y desempeño del servicio enfocados a la calidad del servicio.
10. Implementar un programa sólido de comunicación del mercadeo externo, a través de un programa de publicidad institucional sobre el servicio que se brinda en las Ventanillas de Información y la ejecución de un programa de relaciones públicas, para lograr un equilibrio entre lo ofrecido y lo recibido por

los usuarios, acorde a sus expectativas y mejorar la imagen institucional promoviendo los esfuerzos realizados para fortalecer sus servicios.

## Bibliografía

- 1 Armstrong, M. 1991. Gerencia de Recursos Humanos. Colombia, Fondo Editorial Legis. 266 Pág.
- 2 Cabanellas, G. 2001. Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual. 27a. ed. Argentina, Heliasta S.R.L. 8 Tomos.
- 3 Dubri, A. 2000. Fundamentos de Administración. 5a. ed. México, Internatioinal Thomson. 472 Pág.
- 4 Koontz, H. y Weihrich, H. 2003. Administración una perspectiva global. 11a. ed. México, Pearson Prentice-Hall. 589 Pág.
- 5 Kotler P. y Amstrong, G. 2001. Marketing Edición para Latinoamérica. 8a. ed. México, Prentice-Hall. 765 Pág.
- 6 Kotler, P.; Armstrong, G.; Cámara, D. y Cruz, I. 2004. Marketing. 10a. Ed. Madrid, España, Prentice Hall. 758 Pág.
- 7 Lipson H. y Darling J. 1990. Fundamentos de Mercadotecnia. Volumen 1. México, Ediciones Ciencia y Técnica, S.A., Limusa, S.A. de C.V. 3 Tomos.
- 8 Loveleck, C. 1997. Mercadotecnia de Servicios. 3a. ed. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 661 Pág.
- 9 Martin, William B. 1992. Calidad en el Servicio al Cliente. México, Ibero America, S.A., de C.V. 77 Pág.
- 10 Pell, M. 1991. El Servicio al Cliente. España, Ediciones Deusto, S.A. 204 Pág.
- 11 Rosenberg, Jerry M. 1997. Diccionario de Administración y Finanzas. Barcelona, España, Océano. 712 Pág.
- 12 Zeithaml, V., Bitner, M. y Gremler, D. 2007. Marketin de Servicios. 2a. ed. México, McGraw Hill. 747 Pág.
- 13 Zeithaml, V., Bitner, M. y Gremler, D. 2009. Marketin de Servicios. 5a. ed. México, McGraw Hill. 747 Pág.



**ANEXOS**

# Anexo 1

## Guía de entrevista para empleados de contacto

### GUÍA DE ENTREVISTA A EMPLEADOS DE CONTACTO

"CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE, PARA FORTALECER EL SERVICIO A LOS AFILIADOS EN LAS VENTANILLAS DE INFORMACIÓN DE LAS OFICINAS SUBSIDIARIAS DEL DEPARTAMENTO DE PRESTACIONES EN DINERO, UBICADAS EN EL HOSPITAL DOCTOR JUAN JOSÉ ARÉVALO BERMEJO Y EN EL CONSULTORIO DE VILLA NUEVA, DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL."

#### Objetivo:

Elaborar una investigación que establezca la información documental y de campo, que permita comprobar las causas que generan deficiencias en el servicio que se brinda en las ventanillas de información de las oficinas subsidiarias del departamento de prestaciones en dinero del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, posteriormente proponer estrategias de mercadotecnia enfocadas a la calidad del servicio al cliente que contrarresten dicha problemática.

A. Datos Generales	
1. Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	2. Renglón presupuestario: 011 <input type="checkbox"/> 022 <input type="checkbox"/> 019 <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> _____
3. En qué rango se encuentra su edad: de 17-27 <input type="checkbox"/> de 28-38 <input type="checkbox"/> de 39-49 <input type="checkbox"/> de 50-60 <input type="checkbox"/> de 61 en adelante <input type="checkbox"/>	
4. Tiempo de laborar en la institución: Menos de 1 año <input type="checkbox"/> de 1 a 5 años <input type="checkbox"/> de 5 a 10 años <input type="checkbox"/> d) de 10 en adelante <input type="checkbox"/>	
5. Salario que devenga: de Q 0.00 a Q 2,200 <input type="checkbox"/> de Q 2,200 a Q5,000 <input type="checkbox"/> de Q5,000 en adelante <input type="checkbox"/>	
6. Nivel académico: Básico <input type="checkbox"/> Diversificado <input type="checkbox"/> Estudiante universitario <input type="checkbox"/> Pensum cerrado <input type="checkbox"/>	
7. ¿Ha laborado en otras dependencias de la Institución? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Si su respuesta es afirmativa, favor llenar la pregunta 8 de lo contrario continúe en la pregunta 9.	
8. ¿En qué otras dependencias de la institución ha trabajado: _____	
9. ¿Ha laborado en otra oficina subsidiara del Departamento de Prestaciones en Dinero? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Si su respuesta es afirmativa, favor llenar la pregunta 10, de lo contrario continuar en la pregunta 11.	
10. En qué otras oficinas subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero ha trabajado: _____	
B. Capacitación	
11. Al momento de ingresar a la Institución, la Subgerencia de Recursos Humanos le ofreció capacitación para las tareas que iba a realizar: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
12. ¿Ha recibido capacitación relacionada con el "servicio al cliente"? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Si su respuesta es afirmativa, favor continúe en la pregunta 13, de lo contrario responder la pregunta 17.	
13. ¿La capacitación la recibió por parte de la Institución? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
14. Si dicha capacitación la recibió fuera del Instituto, favor mencionar en cuál: _____	
15. Por su cuenta ¿qué cursos ha recibido para capacitarse en "servicio al cliente"? _____	
16. ¿Con qué frecuencia ha recibido los cursos de "servicio al cliente"? Una vez al año <input type="checkbox"/> De 2 a 3 veces al año <input type="checkbox"/> Más de 3 veces al año <input type="checkbox"/>	
17. ¿Qué otras capacitaciones ha recibido, las cuales considera que le ayudan a ofrecer un mejor servicio al afiliado o público en general? _____	
C. Equipo de trabajo	
18. ¿Le suministran todo el equipo tecnológico (computadoras, impresoras, teléfono, etc.) necesario para que pueda ofrecer un servicio eficiente? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
19. ¿El equipo que utiliza para la atención del usuario, funciona eficientemente? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Si su respuesta es negativa, favor continúe en la siguiente pregunta, de lo contrario pasar a la pregunta 23.	
20. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que posee el equipo tecnológico? Programas inadecuados <input type="checkbox"/> Mal funcionamiento <input type="checkbox"/> Falta de suministros <input type="checkbox"/> Operatividad lenta <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> _____	
21. De acuerdo a la pregunta anterior, ¿qué problemas le ocasiona el equipo tecnológico cuando presta el servicio al usuario? Retraso en la atención <input type="checkbox"/> Acumulación de trabajo <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> _____	



## Anexo 2

### Guía de entrevista para el jefe de la oficina Subsidiaria

#### GUÍA DE ENTREVISTA AL JEFE DE LA OFICINA SUBSIDIARIA

**“CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE, PARA FORTALECER EL SERVICIO A LOS AFILIADOS EN LAS VENTANILLAS DE INFORMACIÓN DE LAS OFICINAS SUBSIDIARIAS DEL DEPARTAMENTO DE PRESTACIONES EN DINERO, UBICADAS EN EL HOSPITAL DOCTOR JUAN JOSÉ ARÉVALO BERMEJO Y EN EL CONSULTORIO DE VILLA NUEVA, DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL.”**

**Objetivo:**

Elaborar una investigación que establezca la información documental y de campo, que permita comprobar las causas que generan deficiencias en el servicio que se brinda en las ventanillas de información de las oficinas subsidiarias del departamento de prestaciones en dinero del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, posteriormente proponer estrategias de mercadotecnia enfocadas a la calidad del servicio al cliente que contrarresten dicha problemática.

<b>A. Datos Generales</b>												
1. Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>		2. Renglón presupuestario: 011 <input type="checkbox"/> 022 <input type="checkbox"/> 019 <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> _____										
3. En qué rango se encuentra su edad: de 17-27 <input type="checkbox"/> de 28-38 <input type="checkbox"/> de 39-49 <input type="checkbox"/> de 50-60 <input type="checkbox"/> de 61 en adelante <input type="checkbox"/>												
4. ¿Cuánto tiempo lleva en el cargo de Jefe o Encargado de Unidad Subsidiaria? menos de 1 año <input type="checkbox"/> de 1 a 5 años <input type="checkbox"/> de 5 a 10 años <input type="checkbox"/> de 10 en adelante <input type="checkbox"/>												
5. ¿Cuánto personal tiene a su cargo? de 0 a 5 <input type="checkbox"/> de 5 a 10 <input type="checkbox"/> de 10 en adelante <input type="checkbox"/>												
6. Salario que devenga: de Q 0.00 a Q 3,500 <input type="checkbox"/> de Q 3,500 a Q 5,500 <input type="checkbox"/> de Q5,500 en adelante <input type="checkbox"/>												
7. ¿Cuál es su nivel académico? Básico <input type="checkbox"/> Diversificado <input type="checkbox"/> Estudiante Universitario <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/>												
8. ¿Ha laborado en otras dependencias de la Institución?							Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>					
Si su respuesta es afirmativa, favor llenar la pregunta 9 de lo contrario continúe en la pregunta 10.												
9. ¿En qué otras dependencias de la institución ha trabajado: _____												
<b>B. Reclutamiento de personal</b>												
10. Considera el Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano contrata al personal para las oficinas subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero basándose entre otros en los siguientes aspectos:						Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo					
a. Se evalúa al candidato según las tareas que habrá de realizar:						1	2	3	4	5	6	7
b. Se evalúa al candidato según las habilidades necesarias entre ellas en atención al cliente:						1	2	3	4	5	6	7
<b>C. Capacitación</b>												
11. Considera que el personal de la ventanilla de información de la oficina subsidiaria bajo su cargo están capacitados en los siguientes aspectos:						Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo					
a. Calidad del servicio al cliente:						1	2	3	4	5	6	7
b. Normativa vigente en la Institución relacionada al pago de subsidios por incapacidad temporal:						1	2	3	4	5	6	7
c. Técnicas de resolución de conflictos:						1	2	3	4	5	6	7
<b>D. Equipo de trabajo</b>												
12. ¿Considera usted que el equipo de trabajo utilizado por el colaborador encargado de la ventanilla de información, es el adecuado para brindar un servicio de calidad?							Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>					
13. ¿El equipo que se utiliza en la ventanilla de información, funciona eficientemente?							Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>					
Si su respuesta es negativa, favor continúe en la siguiente pregunta, de lo contrario pasar a la pregunta 17.												
14. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que posee el equipo de trabajo? Programas inadecuados <input type="checkbox"/> Mal funcionamiento <input type="checkbox"/> Falta de suministros <input type="checkbox"/> Operatividad lenta <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> _____												
15. De acuerdo a la pregunta anterior, ¿qué problemas le ocasiona el equipo de trabajo cuando presta el servicio al usuario? Retraso en la atención <input type="checkbox"/> Acumulación de trabajo <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> _____												
16. ¿Cuáles considera que son las causas por las que el equipo de trabajo no funcione bien? Falta de mantenimiento <input type="checkbox"/> Equipo obsoleto <input type="checkbox"/> Mala adquisición <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> _____												



## Anexo 3

### Guía de entrevista para el Jefe del Departamento de Prestaciones en Dinero

<b>GUÍA DE ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PRESTACIONES EN DINERO</b>	
<p><b>"CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE, PARA FORTALECER EL SERVICIO A LOS AFILIADOS EN LAS VENTANILLAS DE INFORMACIÓN DE LAS OFICINAS SUBSIDIARIAS DEL DEPARTAMENTO DE PRESTACIONES EN DINERO, UBICADAS EN EL HOSPITAL DOCTOR JUAN JOSÉ ARÉVALO BERMEJO Y EN EL CONSULTORIO DE VILLA NUEVA, DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL."</b></p>	
<b>Objetivo:</b>	
Elaborar una investigación que establezca la información documental y de campo, que permita comprobar las causas que generan deficiencias en el servicio que se brinda en las ventanillas de información de las oficinas subsidiarias del departamento de prestaciones en dinero del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, posteriormente proponer estrategias de mercadotecnia enfocadas a la calidad del servicio al cliente que contrarresten dicha problemática.	
<b>A. Datos Generales</b>	
1. Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	
2. Renglón presupuestario: 011 <input type="checkbox"/> 022 <input type="checkbox"/> 019 <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> _____	
3. En qué rango se encuentra su edad: de 17-27 <input type="checkbox"/> de 28-38 <input type="checkbox"/> de 39-49 <input type="checkbox"/> de 50-60 <input type="checkbox"/> de 61 en adelante <input type="checkbox"/>	
4. ¿Cuántos años lleva en el cargo de Jefe Del Departamento de Prestaciones en Dinero? menos de 1 año <input type="checkbox"/> de 1 a 5 años <input type="checkbox"/> de 5 a 10 años <input type="checkbox"/> de 10 en adelante <input type="checkbox"/> .	
5. ¿Cuánto personal tiene a su cargo? de 0 a 25 <input type="checkbox"/> de 25 a 45 <input type="checkbox"/> de 45 en adelante <input type="checkbox"/>	
6. Salario que devenga: de Q 0.00 a Q 5,500 <input type="checkbox"/> de Q 5,500 a Q 10,500 <input type="checkbox"/> de Q 10,500 en adelante <input type="checkbox"/>	
7. ¿Cuál es su nivel académico? Diversificado <input type="checkbox"/> Estudiante Universitario <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/>	
8. ¿Ha laborado en otras dependencias de la Institución? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Si su respuesta es afirmativa, favor llenar la siguiente pregunta, de lo contrario continúe en la pregunta 10.	
9. ¿En qué otras dependencias de la institución ha trabajado: _____	
<b>B. Reclutamiento de personal</b>	
10. Considera que el Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano contrata al personal para las oficinas subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero basándose en los siguientes aspectos:	Muy en desacuerdo
a. Se evalúa al candidato según las tareas que habrá de realizar:	Muy de acuerdo
b. Se evalúa al candidato según las habilidades necesarias entre ellas en atención al cliente:	
	1 2 3 4 5 6 7
	1 2 3 4 5 6 7
<b>C. Capacitación</b>	
11. Considera usted que los colaboradores responsables de la ventanilla de información de las oficinas subsidiarias ubicadas en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo y en el Consultorio de Villa Nueva están capacitados en los siguientes aspectos:	Muy en desacuerdo
a. Para brindar un servicio de calidad al afiliado o público en general:	Muy de acuerdo
b. En la normativa vigente de la Institución relacionada al pago de subsidios por incapacidad temporal:	
c. Técnicas de resolución de conflictos:	
	1 2 3 4 5 6 7
	1 2 3 4 5 6 7
<b>D. Equipo de trabajo</b>	
12. El equipo de trabajo que utiliza el personal responsable de la ventanilla de información de las oficinas subsidiarias ubicadas en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo y en el Consultorio de Villa Nueva es adecuado para brindar un servicio de calidad:	Muy de acuerdo
	Muy en desacuerdo
	1 2 3 4 5 6 7



13. Considera que las instalaciones donde se encuentran las ventanillas de información de las oficinas subsidiarias ubicadas en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo y en el Consultorio de Villa Nueva son adecuadas para brindar el servicio a los afiliados o público en general:	1	2	3	4	5	6	7
14. Del siguiente equipo e instalaciones, ¿cuál considera que hace falta o debe mejorar para que el personal de la ventanilla de información de las oficinas subsidiarias ubicadas en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo y en el Consultorio de Villa Nueva desempeñen un servicio de calidad?  Teléfono <input type="checkbox"/> Sillas de espera <input type="checkbox"/> Protección para el clima (lluvia, sol, polvo, etc) <input type="checkbox"/> Parlantes <input type="checkbox"/> Rotulación para fácil ubicación <input type="checkbox"/> Bolígrafos para uso de los afiliados <input type="checkbox"/> Impresora <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> _____							
<b>E. Demanda del servicio</b>							
15. Según su criterio, ¿en qué fechas o momentos existe una mayor demanda del servicio que presta la ventanilla de información en las oficinas subsidiarias ubicadas en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo y en el Consultorio de Villa Nueva?							
16. En las fechas o momentos de mayor demanda del servicio ¿poseen planes de contingencia para poder atender de una manera cómoda y eficaz al público?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>						
Si su respuesta es afirmativa, favor llenar la pregunta 17, de lo contrario favor continúe en la pregunta 18.							
17. ¿Qué planes de contingencia aplican en época de mayor demanda del servicio?							
<b>F. Funciones administrativas en la prestación del servicio en las ventanillas de información.</b>							
18. ¿Las oficinas subsidiarias reportan de forma periódica la cantidad de afiliados o personas que acuden a la ventanilla de información, según el tipo de consulta?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>						
Si su respuesta es afirmativa, favor llenar la pregunta 19, de lo contrario favor continúe en la pregunta 20.							
19. ¿Con qué frecuencia las oficinas subsidiarias remiten los reportes de la ventanilla de información? Una vez al mes <input type="checkbox"/> de 2 a 3 veces al mes <input type="checkbox"/> más de 3 veces al mes <input type="checkbox"/>							
20. ¿La persona responsable de la ventanilla de información al afiliado, cuenta con una guía, manual o documento que le oriente sobre los procedimientos o funciones del puesto?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>						
21. ¿Se realizan reuniones periódicas con los jefes de las oficinas subsidiarias y de más autoridades del Instituto para (entre otros) tratar casos especiales suscitados en la ventanilla de información?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>						
Si su respuesta es afirmativa, favor llenar la pregunta 22, de lo contrario favor continúe en la pregunta 23.							
22. ¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones con los jefes de las oficinas subsidiarias? (relacionado con la pregunta anterior) Una vez al mes <input type="checkbox"/> de 2 a 3 veces al mes <input type="checkbox"/> más de 3 veces al mes <input type="checkbox"/>							
23. ¿Considera usted que la sobre carga de trabajo y las otras atribuciones del responsable de la ventanilla de información al afiliado, influyen en prestar un adecuado servicio?	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7
24. De las siguientes dependencia del Instituto, cuáles considera usted que debe orientar al afiliado información sobre la normativa vigente, requisitos y procedimientos de pago de subsidios por incapacidad temporal:  Admisión <input type="checkbox"/> Secretaria de clínica <input type="checkbox"/> Edecanes <input type="checkbox"/> Médico tratante <input type="checkbox"/> CATAFI <input type="checkbox"/> Trabajo social <input type="checkbox"/> La página del Instituto <input type="checkbox"/> Afiches <input type="checkbox"/> Todos <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>							
25. ¿Colaboran las dependencias citadas en la pregunta anterior con proporcionar al afiliado información previa relacionada a la normativa vigente, requisitos y procedimientos para el pago de subsidios por incapacidad temporal?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>						
26. ¿El Instituto aplica estrategias para divulgar los requisitos normados, procedimientos y papelería requerida para el pago de subsidios por incapacidad temporal?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>						
Si su respuesta es afirmativa, favor llenar la pregunta 27, de lo contrario favor continúe en la pregunta 28.							
27. ¿Qué tipo de estrategias relacionadas al servicio al cliente conoce?							

28. ¿Se han presentado quejas por parte de los afiliados o público en general del servicio brindado en las ventanillas de información de las oficinas subsidiarias ubicadas en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo y en el Consultorio de Villa Nueva?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Si su respuesta es afirmativa, favor llenar la pregunta 29, de lo contrario favor continúe en la pregunta 32.	
29. Al darse algún tipo de quejas por parte de los afiliados o público en general relacionadas con la pregunta anterior, en general ¿qué seguimiento le brinda la jefatura del departamento?	
30. ¿Intervienen otras instancias del Instituto al darse alguna queja por parte de los afiliados o público en general del servicio brindado en las ventanillas de información de las oficinas subsidiarias ubicadas en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo y en el Consultorio de Villa Nueva?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Si su respuesta es afirmativa, favor llenar la pregunta 31, de lo contrario favor continúe en la pregunta 32.	
31. ¿Qué otras instancias del Instituto intervienen al darse alguna queja por parte de los afiliados o público en general del servicio brindado en las ventanillas de información de las oficinas subsidiarias ubicadas en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo y en el Consultorio de Villa Nueva?	
32. A su criterio ¿qué debilidades encuentra en el servicio que se brinda en el puesto de la ventanilla de información de las oficinas subsidiarias ubicadas en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo y en el Consultorio de Villa Nueva?	
33. A su criterio ¿qué fortalezas encuentra en el servicio que se brinda en el puesto de la ventanilla de información de las oficinas subsidiarias ubicadas en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo y en el Consultorio de Villa Nueva?	
34. ¿Qué se debe mejorar para prestar un mejor servicio en las ventanillas de información de las oficinas subsidiarias ubicadas en el Hospital Dr. Juan José Arévalo Bermejo y en el Consultorio de Villa Nueva?	
¡Gracias por su colaboración!	



## Anexo 4

### **Cálculos para el tamaño adecuado de la muestra en la aplicación de la encuesta al cliente externo**

Ante la falta de registros estadísticos formales y estandarizados sobre la cantidad diaria de personas que requieren los servicios en la ventanilla de información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero, con el fin de establecer la muestra se empleará la fórmula del cálculo adecuado de la muestra para estimar una proporción.

#### **Fórmula cálculo adecuado de la muestra para estimar una proporción**

$$n = \frac{(Z)^2 (P) (Q)}{(E)^2}$$

#### **En donde:**

**n** = Tamaño de la muestra

**Z** = Número de unidades de desviación estándar desde la media, bajo la curva normal, según el nivel de confianza empleado.

**P** = Proporción poblacional (probabilidad de ocurrencia).

**Q** = Complemento de la proporción poblacional (probabilidad de ocurrencia).

**E** = Límite de error.

#### a. Cálculos para el tamaño adecuado de la muestra

Para establecer el número técnicamente adecuado de usuarios del servicio de la ventanilla de información a encuestar, se empleara el valor de 50%, para la proporción poblacional y su complemento, el nivel de confianza requerido es del 95% con un erro de estimación de 0.05

**En donde:**

**n = ¿?**

**Z = 1.96** (número de unidades de desviación estándar desde la media, bajo la curva normal, para una confianza del 95%)

**P=** Proporción poblacional (probabilidad de ocurrencia). Por no existir estudios anteriores para usar de base, se utilizará 50%

**Q=** Complemento de la proporción poblacional (probabilidad de ocurrencia). Por no existir estudios anteriores para usar de base, se utilizará 50%

**E=** Límite de error de 0.05 para una confianza del 95%

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

$$n = \frac{3.8416 (0.25)}{0.0025}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.0025}$$

n= 384.16 Aproximado 384 de personas a encuestar.

Nota: El resultado de la muestra se dividirá dentro de 2 con el fin de establecer la cantidad de personas a encuestar en cada una de las oficinas Subsidiarias del Hospital Doctor Juan José Arévalo Bermejo y en el Consultorio de Villa Nueva ( $384 / 2 = 192$ ) representa la cantidad total de usuarios del servicio por unidad de análisis a quienes se les aplicará el instrumento.

## Anexo 5

### Boleta de encuesta para el usuario real

ENCUESTA PARA EL CLIENTE ACTUAL		Boleta No. _____																												
<p><b>"CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE, PARA FORTALECER EL SERVICIO A LOS AFILIADOS EN LAS VENTANILLAS DE INFORMACIÓN DE LAS OFICINAS SUBSIDIARIAS DEL DEPARTAMENTO DE PRESTACIONES EN DINERO, UBICADAS EN EL HOSPITAL DOCTOR JUAN JOSÉ ARÉVALO BERMEJO Y EN EL CONSULTORIO DE VILLA NUEVA, DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL."</b></p>																														
<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Elaborar una investigación que establezca la información documental y de campo, que permita comprobar las causas que generan deficiencias en el servicio que se brinda en las ventanillas de información de las oficinas subsidiarias del departamento de prestaciones en dinero del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, posteriormente proponer estrategias de mercadotecnia enfocadas a la calidad del servicio al cliente que contrarresten dicha problemática.</p>																														
<p><b>A. Datos generales</b></p> <p>1. Sexo:            M <input type="checkbox"/>        F <input type="checkbox"/></p> <p>2. En qué rangos se encuentra su edad: 17-27 <input type="checkbox"/> 28-38 <input type="checkbox"/>    39-49 <input type="checkbox"/>    50-60 <input type="checkbox"/>    61+ <input type="checkbox"/></p> <p>3. ¿Cuál es su lugar de procedencia?</p> <p>4. ¿Sabe leer y escribir?    Si <input type="checkbox"/>    No <input type="checkbox"/></p> <p>5. ¿Cuál es su nivel de estudios?            Ninguno <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/>    Básicos <input type="checkbox"/>    Diversificado <input type="checkbox"/> Universitarios <input type="checkbox"/></p> <p>6. ¿Usted trabaja en? Negocio propio <input type="checkbox"/> Estado <input type="checkbox"/> Privado <input type="checkbox"/> Desempleado <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> _____</p> <p>7. ¿Cuáles son sus ingresos aproximados? de Q 0.00 a Q 2,200 <input type="checkbox"/> de Q 2,200 a Q5,000 <input type="checkbox"/> de Q5,000 en adelante <input type="checkbox"/> No tiene ingresos <input type="checkbox"/></p>	<p><b>B. Trámite en la ventanilla de información</b></p> <p>8. ¿En cuál de las siguientes oficinas subsidiarias, realizó su consulta el día de hoy?            Clínicas Villa Nueva <input type="checkbox"/> Hospital Dr. J.J.A.B <input type="checkbox"/></p> <p>9. ¿Solicitó información en calidad de?            Afiliado <input type="checkbox"/> Intermediario <input type="checkbox"/></p> <p>10. ¿Por qué riesgo solicitó información de pago de subsidios?            Enfermedad <input type="checkbox"/> Maternidad <input type="checkbox"/> Accidentes <input type="checkbox"/></p> <p>11. ¿Su caso viene referido o trasladado de otro hospital, clínica, consultorio u otra instancia del Instituto?            Si <input type="checkbox"/>    No <input type="checkbox"/></p> <p>12. Si respondió afirmativamente a la pregunta anterior, podría indicar ¿de dónde proviene su caso?</p> <p>13. ¿Ha solicitado anteriormente información en la ventanilla de esta oficina subsidiaria?            Si <input type="checkbox"/>    No <input type="checkbox"/></p> <p>14. ¿El Instituto le ha pagado subsidios por incapacidad temporal anteriormente?            Si <input type="checkbox"/>    No <input type="checkbox"/></p>																													
<p><b>C. Dimensión 1: Confianza</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%;">Muy en desacuerdo</th> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 10%;">Muy de acuerdo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>15. Está de acuerdo, con la forma en que el empleado de ventanilla detalló y empleó fuentes normativas para explicarle las respuestas al caso de pago por incapacidad temporal, que usted consultó:</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6 7</td> </tr> <tr> <td>16. El servicio que brinda la ventanilla de información de la oficina subsidiaria, es eficiente desde la primera vez que se solicita:</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6 7</td> </tr> <tr> <td>17. En que medida considera usted, que los registros en la ventanilla de información de la oficina subsidiaria se encuentran libre de errores:</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6 7</td> </tr> </tbody> </table>				Muy en desacuerdo					Muy de acuerdo	15. Está de acuerdo, con la forma en que el empleado de ventanilla detalló y empleó fuentes normativas para explicarle las respuestas al caso de pago por incapacidad temporal, que usted consultó:	1	2	3	4	5	6 7	16. El servicio que brinda la ventanilla de información de la oficina subsidiaria, es eficiente desde la primera vez que se solicita:	1	2	3	4	5	6 7	17. En que medida considera usted, que los registros en la ventanilla de información de la oficina subsidiaria se encuentran libre de errores:	1	2	3	4	5	6 7
	Muy en desacuerdo					Muy de acuerdo																								
15. Está de acuerdo, con la forma en que el empleado de ventanilla detalló y empleó fuentes normativas para explicarle las respuestas al caso de pago por incapacidad temporal, que usted consultó:	1	2	3	4	5	6 7																								
16. El servicio que brinda la ventanilla de información de la oficina subsidiaria, es eficiente desde la primera vez que se solicita:	1	2	3	4	5	6 7																								
17. En que medida considera usted, que los registros en la ventanilla de información de la oficina subsidiaria se encuentran libre de errores:	1	2	3	4	5	6 7																								
<p><b>D. Dimensión 2: Responsabilidad</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%;">Muy en desacuerdo</th> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 10%;">Muy de acuerdo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>18. En que medida considera aceptable, el tiempo que demoró el empleado De la ventanilla de información, en responder a su consulta:</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6 7</td> </tr> <tr> <td>19. Considera que los empleados de la ventanilla de información, aún estando ocupados, presentan interés en responder a las consultas de las personas que requieran de sus servicios:</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6 7</td> </tr> </tbody> </table>				Muy en desacuerdo					Muy de acuerdo	18. En que medida considera aceptable, el tiempo que demoró el empleado De la ventanilla de información, en responder a su consulta:	1	2	3	4	5	6 7	19. Considera que los empleados de la ventanilla de información, aún estando ocupados, presentan interés en responder a las consultas de las personas que requieran de sus servicios:	1	2	3	4	5	6 7							
	Muy en desacuerdo					Muy de acuerdo																								
18. En que medida considera aceptable, el tiempo que demoró el empleado De la ventanilla de información, en responder a su consulta:	1	2	3	4	5	6 7																								
19. Considera que los empleados de la ventanilla de información, aún estando ocupados, presentan interés en responder a las consultas de las personas que requieran de sus servicios:	1	2	3	4	5	6 7																								

<b>E. Dimensión 3: Seguridad</b>								
	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo				
20. Usted se siente seguro de la información que le proporcionó el empleado de la ventanilla de información de la oficina subsidiaria:	1	2	3	4	5	6	7	
21. En que medida considera amables a los empleados de la ventanilla:	1	2	3	4	5	6	7	
22. Los empleados de la ventanilla de información, tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los afiliados y del público en general que requiere sus servicios:	1	2	3	4	5	6	7	
<b>F. Dimensión 4: Empatía</b>								
	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo				
23. El empleado de la ventanilla de información de la oficina subsidiaria, le brindó una atención personalizada:	1	2	3	4	5	6	7	
24. El personal de la oficina subsidiaria es consciente de las necesidades de los afiliados o público en general que hace uso de sus servicios:	1	2	3	4	5	6	7	
<b>G. Dimensión 5: Tangibles</b>								
25. La ventanilla de información de la oficina subsidiaria del Departamento de Prestaciones en Dinero que visitó cuenta con equipo moderno que le facilite las actividades a los empleados:	1	2	3	4	5	6	7	
26. Las instalaciones de la ventanilla de información de la oficina subsidiaria, son atractivas, cómodas y fáciles de ubicar:	1	2	3	4	5	6	7	
27. Considera que la apariencia del empleado en la ventanilla de información de la oficina subsidiaria, es agradable de acuerdo a sus asignaciones:	1	2	3	4	5	6	7	
<b>H. Quejas, sugerencias o denuncias</b>								
28. ¿Ha presentado alguna queja, sobre el servicio recibido de parte del personal de la ventanilla de atención de la oficina subsidiaria que visitó?							Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Si su respuesta es positiva por favor conteste la siguiente pregunta, de lo contrario continúe en la pregunta 29.								
29. Relacionada a la anterior pregunta, ¿a que instancia del Instituto presentó su queja?								
30. ¿Considera usted que el nivel de seguimiento o respuesta que le dieron a su queja es el adecuado?	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo				
	1	2	3	4	5	6	7	
<b>I. Evidencia física en la entrega del servicio</b>								
31. Las notas entregadas por la ventanilla de la oficina subsidiaria donde solicitan, al patrono correcciones al Certificado de Trabajo, en qué medida considera que son fáciles de comprender:	1	2	3	4	5	6	7	
<b>J. Aspectos de Capacitación del empleado de contacto</b>								
32. De los siguientes aspectos, ¿en qué medida considera usted que es necesario capacitar al personal de la ventanilla de la oficina subsidiaria?	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo				
a) Sobre la normativa vigente en el Instituto del proceso de pago de subsidios por incapacidad temporal:	1	2	3	4	5	6	7	
b) En atención al cliente:	1	2	3	4	5	6	7	
c) En técnicas de resolución de conflictos:	1	2	3	4	5	6	7	
<b>K. Aspectos de Comunicación Institucional con el afiliado</b>								
33. Antes de visitar la ventanilla de información en la oficina subsidiaria ¿recibió usted información relacionada con la normativa vigente, requisitos y procedimientos del proceso de pago por incapacidad temporal?							Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Si su respuesta es positiva por favor conteste la siguiente pregunta, de lo contrario continúe en la pregunta 36.								

<p>34. ¿En qué Dependencia del Instituto o medio, recibió usted información relacionada con la normativa vigente, requisitos y procedimientos del proceso de pago por incapacidad temporal?</p> <p>Afiches <input type="checkbox"/> CATAFI <input type="checkbox"/> Edecanes <input type="checkbox"/> Admisión <input type="checkbox"/> Secretaria de clínica <input type="checkbox"/> Médico tratante <input type="checkbox"/>  Trabajo social <input type="checkbox"/> UDAFI <input type="checkbox"/> La Página del Instituto <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> _____</p>
<p>35. Si la Información de la pregunta anterior se la brindó alguna Dependencia del Instituto, ¿de que forma se la proporcionó? Oral <input type="checkbox"/> Escrita <input type="checkbox"/> Folleto o bifoliar <input type="checkbox"/> Colocó un sello en su papelería <input type="checkbox"/></p>
<p><b>L. Que recomienda para que el servicio de la ventanilla de información de la subsidiaria mejore</b></p>
<p>36. De las siguientes dependencias del Instituto, cual considera usted que debe proporcionar al afiliado información sobre la normativa vigente, requisitos y procedimientos de pago de subsidios por incapacidad temporal:</p> <p>Admisión <input type="checkbox"/> Secretaria de clínica <input type="checkbox"/> Edecanes <input type="checkbox"/> Médico tratante <input type="checkbox"/> CATAFI <input type="checkbox"/> UDAFI <input type="checkbox"/>  Trabajo social <input type="checkbox"/> La página del Instituto <input type="checkbox"/> Afiches <input type="checkbox"/> Todos <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> _____</p>
<p>37. ¿Por qué medio considera importante que le proporcionen la información de la pregunta anterior?</p> <p>Oral <input type="checkbox"/> Escrito <input type="checkbox"/> Folleto o bifoliales <input type="checkbox"/> Que le coloquen un sello en su papelería <input type="checkbox"/></p>
<p>38. Del equipo e instalaciones en la ventanilla de información de la oficina subsidiaria ¿ que le hace falta o debe mejorar para brindar un mejor servicio?</p> <p>Teléfono <input type="checkbox"/> Sillas de espera <input type="checkbox"/> Protección para el clima (lluvia, sol, polvo, etc) <input type="checkbox"/> Parlantes <input type="checkbox"/>  Rotulación para fácil ubicación <input type="checkbox"/> Bolígrafos para uso de los afiliados <input type="checkbox"/> Impresora <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> _____</p>
<p>39. Desea sugerir otro aspecto importante para mejorar el servicio en la ventanilla de información de la oficina subsidiaria que visito: _____</p>

¡Gracias por su colaboración!

## Anexo 6

### Boleta de encuesta de las expectativas del servicio para el cliente externo (Según usuarios potenciales)

**BOLETA DE EVALUACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DEL SERVICIO DE LA VENTANILLA DE INFORMACIÓN DE LAS OFICINAS SUBSIDIARIAS DE PRESTACIONES EN DINERO SEGÚN EL USUARIO POTENCIAL**

Boleta No. \_\_\_\_\_

**Objetivo:**

Elaborar una investigación que establezca la información documental y de campo, que permita comprobar las causas que generan deficiencias en el servicio que se brinda en las ventanillas de información de las oficinas Subsidiarias del departamento de prestaciones en dinero del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, posteriormente proponer estrategias de mercadotecnia enfocadas a la calidad del servicio al cliente que contrarresten dicha problemática.

**Expectativas del servicio**

1. ¿Sabía usted, que esta Unidad Médica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, cuenta con una oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero responsable de acreditarle a los afiliados el derecho a recibir el pago de subsidios, si son suspendidos temporalmente para trabajar por los médicos del Instituto?

a) Si

b) No

2. Si es suspendido temporalmente para trabajar y requiere que el Instituto le reconozca el pago de subsidios por dicha Incapacidad Temporal. ¿Qué esperaría del servicio de la Ventanilla de Información de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero, al momento de consultarles sobre su caso de pago?

3. Cuándo a usted le brindan un servicio (si este se trata de informarle sobre el desarrollo de un caso personal en general), qué nivel de importancia le atribuye a las siguientes declaraciones:

a. Prontitud en el servicio: Importante  Neutro  Poco Importante

b. Cortesía y presentación de los empleados: Importante  Neutro  Poco Importante

c. Que las respuestas brindadas se basen en hechos formales: Importante  Neutro  Poco Importante

d. Que le expliquen detalladamente las respuestas a su caso: Importante  Neutro  Poco Importante

e. Instalaciones cómodas y adecuadas: Importante  Neutro  Poco Importante

f. Mobiliario y equipo moderno y en buen estado: Importante  Neutro  Poco Importante

4. ¿Desea agregar alguna opinión o comentario, para que el servicio que se brinde, en la Ventanilla de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero del Instituto sea de calidad?

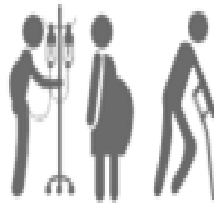
¡Gracias por su participación!

## Anexo 7

### Información básica del proceso de pago de prestaciones en dinero (subsidios) por suspensión temporal para el trabajo del programa E.M.A



**INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**



## ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	I
1. Pago de subsidios por suspensión temporal	1
1.1 Pago de subsidios por el riesgo de enfermedad	3
1.2 Pago de subsidios por el riesgo de maternidad	3
1.3 Pago de subsidios por el riesgo de accidente	3
2. Proceso de pago de subsidios pro suspensión temporal	4
2.1 Conformación del expediente de subsidios por suspensión temporal	4
2.2 Solicitud de Certificado de Trabajo al patrono	5
2.3 Solicitud de documentación, rectificaciones, ratificaciones y/o informes a otras dependencias del Instituto	5
2.4 Programación de pago (nivel central)	6
3. Glosario	6



## INTRODUCCIÓN

En el presente documento se aprecia de forma breve, los aspectos relevantes del proceso de pago de prestaciones en dinero en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, debido a una suspensión para el trabajo a consecuencia de incapacidad temporal dictaminada por los médicos del Instituto a los afiliados que padecen alguno de los riesgos del programa E.M.A enfermedad, maternidad o accidente.

Dicha información se obtuvo de la normativa vigente institucional establecida en los acuerdos de Junta Directiva; 410 Reglamento sobre protección relativa a enfermedad y maternidad, 466 Reglamento de asistencia médica, 468 Reglamento de prestaciones en dinero y 1002 Reglamento de protección relativa a accidentes. Asimismo, se utilizó información de la Guía para la conformación, manejo y conservación de expedientes relacionados con prestaciones en dinero.

La primera parte de este documento se refiere a los aspectos normativos más importantes indicados por la normativa institucional, para el pago de subsidios por suspensión temporal de forma general y para cada riesgo del programa E.M.A. la segunda parte, contempla el proceso que el Instituto realiza para la consecución efectiva de dicho pago a los afiliados.

Por último, se contemplan algunos conceptos que permitirán la comprensión de la dinámica administrativa de las oficinas de Subsidiarias de Prestaciones en Dinero, al ejercer a nombre del Departamento de Prestaciones en Dinero las funciones inherentes del pago de subsidios en las distintas Unidades Médicas del Instituto (hospitales y dependencias médicas de consulta externa).



## **Información relevante del proceso de pago de prestaciones en dinero (subsidios) por suspensión temporal programa E.M.A**

### **1. Pago de Subsidios por su suspensión temporal**

El acuerdo 466 de Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social en el artículo 13, indica que “el Instituto concede subsidios en dinero cuando la enfermedad, maternidad o accidente cause incapacidad temporal para el trabajo.

El médico tratante debe tomar en cuenta que el subsidio en dinero por enfermedad, maternidad o accidente está destinado para los casos en que exista incapacidad completa para el trabajo, que traiga como consecuencia la suspensión del salario. Por consiguiente, para extender el Certificado de Incapacidad, debe considerar los siguientes factores:

- a) Que exista impedimento físico o psíquico para desempeñar el trabajo actual o regular del afiliado
- b) La necesidad o conveniencia del reposo o abstención del trabajo, como parte del tratamiento médico y
- c) La posibilidad de prevenir la invalidez.”

Según el artículo 6 del Acuerdo 468 de Junta Directiva, el Subsidio “es la suma de dinero que el Instituto otorga a los afiliado durante el período que abarca la incapacidad temporal para el trabajo, producida por accidente, enfermedad o maternidad y tiene por objeto sustituir en la proporción que los reglamentos establecen, el salario habitual que deja de percibir el trabajador”.

El artículo 50 del Acuerdo 468 de Junta Directiva establece que “el salario que servirá para fijar la cuantía del subsidio por incapacidad temporal derivada de enfermedad, maternidad o accidente, se determina con base en las siguientes



fuentes fundamentales: La información contenida en el Certificado de Trabajo y los datos consignados en la Planilla de Seguridad Social; y en caso de diferencia en la información, podrá utilizar cualquier medio probatorio apropiado, a juicio del Instituto.

Dicho salario debe ser el devengado en el período o períodos de información inmediatos anteriores a la fecha del accidente, del comienzo de la incapacidad por enfermedad o inicio de los descansos pre y pos parto, según sea el caso, siempre y cuando haya acreditado derechos con vigencia laboral al inicio de la enfermedad”.

Es importante señalar que el Patrono del afiliado es el responsable de emitir el Certificado de Trabajo requerido para acreditar el derecho a prestaciones en dinero del afiliado.

La proporción que el instituto concede para los subsidios por concepto de incapacidad temporal para el trabajo por enfermedad, accidente por enfermedades intercurrentes con el embarazo o complicaciones de éste, es de dos tercios del salario base. Durante el descanso pre y posparto, en la proporción del ciento por ciento del salario base, consignado en el Certificado de Trabajo.

El monto del subsidio diario, no será menor de ocho quetzales (Q8.00), en los casos en que el salario base diario resultará inferior a dicha cantidad el subsidio será igual al cien por ciento del salario base diario. El monto máximo no podrá ser mayor de ciento veinte quetzales (Q120.00), debido a que constituye un límite no aplica a los subsidios correspondientes a los descansos pre y posparto.

El pago de subsidios por incapacidad temporal tiene como requisito vigencia laboral del afiliado al inicio de la enfermedad o/y si es maternidad al inicio del descanso pre y pos natal y haber contribuido en cuatro meses aunque no sean completos o periodos que pueden ser consecutivos, alternos, parciales o totales, dentro de los seis meses calendario anteriores a la fecha que inicie la incapacidad. Para los



afiliados inscritos o incorporados al Instituto antes del 05 de agosto de 2005, deben haber contribuido en tres meses tomando en cuenta las mismas características.

En caso de accidente, se debe tener vigencia laboral a la fecha en que ocurrió el mismo y haber contribuido en tres meses aunque sean completos o periodos, que pueden ser consecutivos, alternos parciales o totales dentro de los seis meses calendario anteriores a la fecha del accidente, independientemente al momento en que el afiliado se inscribió o incorporó al Instituto.

### **1.1 Pago de subsidios por el riesgo de enfermedad**

El subsidio en caso de enfermedad se concede al trabajador afiliado a partir del cuarto día de incapacidad, inclusive y, mientras dure ésta, la duración del subsidio no podrá exceder de veintiséis semanas por una misma enfermedad.

Este plazo podrá ser ampliado hasta por trece semanas más por el médico tratante con aprobación del Jefe de Unidad Médica respectiva y el conocimiento de la Gerencia.

### **1.2 Pago de subsidios por el riesgo de maternidad**

El subsidio de maternidad se paga durante los treinta días anteriores al día de la fecha probable del parto, incluida ésta, certificada por médico del Instituto, y durante los cincuenta y cuatro días posteriores al parto. Los casos de aborto se toman como enfermedad, los provocados no gozan del pago de subsidios.

### **1.3 Pago de subsidios por el riesgo de accidente**

Se reconoce el subsidio por accidente a partir del segundo día de ocurrido el mismo y hasta el día exclusive, en que el médico tratante dé alta al afiliado para trabajar. Y tiene derecho el afiliado que reingrese a los servicios médicos o de rehabilitación del Instituto por haberlo dejado así establecido el médico tratante en el informe de caso concluido o al comprobarse evidente relación de causalidad entre el cuadro clínico que motive el reingreso.



Si el reintegro ocurre después de haber transcurrido un año de la fecha del accidente, el subsidio se calcula con base en el promedio de los salarios devengados en los tres meses inmediatamente anteriores al mes del reintegro, si el trabajador no tiene salarios reportados en la planilla del Instituto en dicho periodo, el subsidio será igual al que se le pagó inicialmente. En todo caso debe tener relación laboral vigente a la fecha del reintegro.

## **2. Proceso de pago de subsidios por suspensión temporal**

A continuación se presentaran de forma resumida las etapas del proceso de pago de subsidios por incapacidad temporal establecidas por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social:

### **2.1 Conformación del expediente de subsidios por suspensión temporal**

El expediente debe estar conformado cuando el afiliado es suspendido temporalmente para el trabajo en los diferentes programas del régimen de seguridad social, el mismo es único y es la base documental que cada oficina Subsidiaria posee de respaldo para acreditar el derecho a pago de prestaciones en dinero, el mismo requiere de la gestión realizada por el afiliado y a la vez que se le incorpora los documentos solicitados por las Subsidiarias a las demás instancias del Instituto y/o de los Patronos.

Los formularios Aviso de Suspensión de Trabajo SPS-60 y Certificado de Incapacidad Temporal SPS-53, son los documentos por medio de los cuales se genera un caso de análisis de subsidios por incapacidad temporal y es remitido por la unidad de Registros Médicos correspondiente dicha documentación debe acompañarse con el Certificado de Trabajo con el cual el afiliado acredita derechos para su asistencia médica.

Como se trabaja con expediente único, por lo general es necesario unificar la papelería del mismo, solicitando la documentación que obra en otras oficinas



Subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero. Esta situación se observa con mayor frecuencia cuando el afiliado es trasladado a otra unidad Médica del Instituto para continuar con el tratamiento y suspende labores.

En los casos departamentales con el fin de agilizar las gestiones al afiliado se trabajan los casos de pago de subsidios por suspensión temporal remitiendo el formulario DPD 6-31 y las copias de la documentación que corresponda entre las Cajas, Delegaciones Departamentales y las oficinas Subsidiarias.

## **2.2 Solicitud de Certificado de Trabajo al patrono**

La oficina Subsidiaria respectiva al momento de examinar la documentación trasladada por Registros Médicos, donde incluye el Aviso de Suspensión de Trabajo SPS-60, el Certificado de Incapacidad Temporal SPS-53 y el Certificado de Trabajo con el que acredita derechos el afiliado a la atención médica y suspendió labores, determina si el documento emitido por el patrono es correcto para el acreditamiento de subsidios por incapacidad temporal, o si es necesario requerir al patrono un nuevo Certificado de Trabajo con la información adecuada.

## **2.3 Solicitud de documentación, rectificaciones, ratificaciones y/o informes a otras dependencias del Instituto**

En los casos en los que la documentación del caso de pago de subsidios por incapacidad temporal que obra en la oficina Subsidiaria está elaborada de forma incorrecta, tiene inconsistencias, le hace falta algún documento para completar el expediente, o es necesaria la emisión de un dictamen o informe de otras dependencias del Instituto, dicha información se requiere por escrito generalmente a las Divisiones de Inspección Patronal y Registro de Patronos y Trabajadores, oficinas de Trabajo Social, Unidades de Registros Médicos, o a las Cajas y Delegaciones Departamentales.



## **2.4 Programación de pago (nivel central)**

Los Jefes de las oficinas Subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero autorizan las planillas electrónicas conteniendo los casos de pago de subsidios por incapacidad temporal acumulados cada 17 días aproximadamente, dichas planillas son remitidas y grabadas en el sistema respectivo por el Departamento de Informática en las fechas establecidas por el Instituto.

Una vez operadas los listados de casos de pago de subsidios por incapacidad temporal el Departamento de Informática devuelve las planillas al Departamento de Prestaciones en Dinero donde se genera la orden de compra en el sistema respectivo.

Posteriormente, las órdenes de compra se envían a la Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias para su autorización, remitiéndolas al Departamento de Contabilidad asentando los registros contables y traslada al Departamento de Tesorería realizando la transferencia de fondos al Banco respectivo.

Una vez completado el proceso, los afiliados que tengan acreditado el derecho a recibir subsidios debido a una incapacidad temporal notificados, pueden hacer efectivo el mismo a partir de las fechas programadas por el Instituto en el Calendario de Pagos de Subsidios por Incapacidad Temporal y Prestación Ulterior establecidos por el Instituto.

## **3. Glosario**

A continuación se presentan algunos términos administrativos de dependencias y eventos que el Instituto emplea dentro de las dinámicas en las que se desarrollan las Oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero dentro de las distintas Unidades Médicas (hospitales y dependencias médicas de consulta externa)



**Dependencia:**

Circunscripción de una organización, con calidad de subordinación, denominada y con un título descriptivo

**Salas situacionales:**

Reuniones periódicas que establecen todas las dependencias del Instituto que conforman una Unidad Médica, donde tratan problemas interinstitucionales, multidisciplinarios y realizan actividades tendientes a mejorar los diferentes servicios que brinda dicha unidad. Es presidida por la Dirección de la Unidad Médica correspondiente con el apoyo de la Administración.

**Unidades de Atención al Afiliado:**

Unidades administrativas que conforman el Centro de Atención al Afiliado supeditadas a la Subgerencia Administrativa, las mismas están delegadas en las diferentes Unidades Médicas del Instituto su finalidad es brindar orientación e información respecto a los diferentes servicio que brinda la Unidad Médica respectiva.

**Unidades Médicas:**

Dependencias administrativas del Instituto como direcciones departamentales, hospitales, consultorios, periféricas, centros de atención, puestos de salud, oficinas y unidades integrales de adscripción, acreditación de derechos y despacho de medicamentos y salsas anexas, que constituyen parte de la estructura organizacional general de la institución, para cumplir con el mandato de brindar asistencia médica y pecuniaria a la población afiliada, beneficiaria, pensionada al Régimen de Seguridad Social.



## Anexo 8

### Instalaciones físicas actuales de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero del Hospital Doctor Juan José Arévalo Bermejo (zona 6)

#### Vista actual

#### Exterior de las Ventanillas Información



Fuente: Trabajo de campo julio 2015.

**Vista actual**  
**Área de espera de las Ventanillas de Información**



**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015.

**Vista actual**  
**Interiores de las Ventanillas de Información**



**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015.

## Anexo 9

### Instalaciones físicas actuales de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero del Consultorio de Villa Nueva

#### Vista actual

#### Exterior de la Ventanilla de Información



**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015.

**Vista actual**  
**Área de espera de la Ventanilla de Información**



**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015.

**Vista actual**  
**Interiores de la Ventanilla de Información**



**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015.

## Anexo 10

### Diseño actual del formulario DPD-43

Form. DPD-43

#### NUEVA SOLICITUD DE CERTIFICADO DE TRABAJO

Villa Nueva 11 de Mayo 2016

Afiliación -----

Nombre-----

Señor Patrono No.

Señor Patrono:

Atentamente nos dirigimos a usted, para manifestarle que en el certificado de Trabajo extendido con fecha \_\_a favor del trabajador que se cita en el epígrafe, se consignó la siguiente información\_ la cual no es satisfactoria para el pago de las prestaciones en dinero que le corresponden de conformidad con la Reglamentación vigente.

En tal virtud rogamos a usted se sirva remitirnos un nuevo Certificado de Trabajo con la siguiente información:

---

---

---

\_\_\_\_\_ Con la cual estaremos en condiciones de pagarle sus prestaciones al trabajador en referencia.

Agradeciéndole su valiosa colaboración nos suscribimos como sus muy atentos y seguros servidores,

**INTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**

Analista

Oficina de Prestaciones en Dinero  
Consultorio del Igss en Villa Nueva

## Anexo 11

# MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COMPRENSIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DEL USUARIO Y LA MEDICIÓN DEL SERVICIO DE LAS VENTANILLAS DE INFORMACIÓN DE PRESTACIONES EN DINERO



**INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**





## ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	I
1. Justificación	1
2. Objetivos	1
3. Campo de aplicación	2
4. Normas de aplicación general	2
5. Programa de medición del servicio	2
5.1 Objetivos del programa de medición del servicio	2
5.2 Normas generales del programa de medición del servicio	3
5.3 Procedimiento del programa de medición del servicio de las Ventanillas de Información de las Subsidiarias de Prestaciones en Dinero	4
5.3.1 Objetivos del procedimiento	4
5.3.2 Normas del procedimiento	4
5.3.3 Procedimiento	5
5.3.4 Flujograma del procedimiento para el programa de la medición del servicio de las Ventanillas de Información	6
6. Sistema de quejas y sugerencias del cliente externo y la recepción de denuncias del servicio	7
6.1 Objetivos del sistema de quejas y sugerencias del cliente externo y la recepción de denuncias	7
6.2 Normas generales sistema de quejas y sugerencias del cliente externo	7
6.3 Procedimiento del sistema de quejas y sugerencias del	

servicio de las Ventanillas de Información de las Subsidiarias de Prestaciones en Dinero	9
6.3.1 Objetivos del procedimiento	9
6.3.2 Normas del procedimiento	9
6.3.3 Procedimiento	10
6.3.4 Flujograma del sistema de quejas y sugerencias del servicio de las Ventanillas de Información de las Subsidiarias de Prestaciones en Dinero	11
6.4 Normas generales para la recepción de denuncias en las Unidades Médicas	13
6.5 Procedimiento para la recepción de denuncias por el servicio en las Unidades Médicas	15
6.5.1 Objetivos del procedimiento	15
6.5.2 Normas del procedimiento	15
6.5.3 Procedimiento	16
6.5.4 Flujograma para el procedimiento de recepción de denuncias por el servicio en las Ventanillas de Información en las Unidades Médicas	17

## INTRODUCCIÓN

La comprensión de los requerimientos de los usuarios del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (Instituto), es fundamental si se desea prestar servicios de calidad a los afiliados y beneficiarios que gozan de los beneficios del Seguro Social, conforme a la reglamentación vigente.

Con el objetivo fundamental de alcanzar o superar las expectativas que los usuarios esperan recibir del servicio en las Ventanillas de Información de las Subsidiarias de Prestaciones en Dinero, el Instituto, debe primero conocerlas, saber qué es lo que ellos esperan al reclamar sus beneficios a la institución, como les gustaría ser tratados, la rapidez, y la eficacia de estos servicios.

Es importante a la vez, medir frecuentemente la calidad que perciben los usuarios de los servicios recibidos en el Instituto, con el fin de realizar los ajustes necesarios que reorienten los esfuerzos siempre hacia la superación de las expectativas del usuario, razón de ser de la entidad.

En ese sentido el presente documento muestra la justificación de su implementación, sus objetivos, el campo de su aplicación y las normas generales para la implementación del programa de la medición del servicio, y del sistema de quejas y sugerencias del cliente externo que incluye la recepción de denuncias del servicio cada uno con sus normas específicas, el procedimiento y flujograma respectivo para su mayor comprensión.



## Manual de normas y procedimientos para la comprensión de los requerimientos de usuario y la medición del servicio de las Ventanillas de Información de Prestaciones en Dinero

### 1. Justificación

Siendo de vital importancia para el Instituto, mantener una interacción directa con los usuarios de sus servicios, con el fin de comprender sus expectativas y la percepción recibida al momento de experimentar los mismos, es necesario establecer documentos administrativos que apoyen al cliente interno en el desarrollo de programas y sistemas que contribuya a conocer los requerimientos de los usuarios.

De esa cuenta, se establece el presente manual de normas y procedimientos que servirá de guía a los colaboradores del instituto responsables en la aplicación de; el programa de medición del servicio, el sistema de quejas y sugerencias y en atender las denuncias emanadas de los usuarios por el servicio recibido.

### 2. Objetivos

- Establecer las bases teóricas con el fin de desarrollar efectivamente las actividades necesarias en la comprensión de los requerimientos del cliente externo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- Promover una fuente de conocimiento a los colaboradores del Instituto sobre las estrategias tendientes a la comprensión de los requerimientos de los usuarios del servicio que se deben utilizar para brindar una atención con calidad.



### **3. Campo de aplicación**

Los procedimientos descritos en el presente manual de normas y procedimientos deberán ser utilizados por los colaboradores responsables en cada una de sus etapas.

### **4. Normas de aplicación general**

- a. El presente manual de normas y procedimientos, es un instrumento esencial cuya utilización es obligatoria.
- b. Los usuarios del presente manual deberán cumplir con las actividades detalladas en los procedimientos establecidos para el efecto sin obviar ninguna de ellas.
- c. Cualquier cambio que sea necesario realizar del presente manual, serán discutidos, analizados y aprobados únicamente por el Departamento de Organización y Métodos con el visto bueno de la Gerencia del Instituto.

### **5. Programa de medición del servicio**

A continuación se desarrollan los siguientes elementos necesarios para el desarrollo del programa de la medición del servicio de las Ventanillas de Información de las Subsidiarias de Prestaciones en Dinero.

#### **5.1 Objetivos del programa de medición del servicio**

- Establecer el grado de calificación que los usuarios establecen a las percepciones del servicio recibido.
- Evaluar el grado del cumplimiento de las expectativas del servicio proporcionado a los usuarios.
- Obtener información del cliente externo, que le permita al Instituto formular la entrega del servicio orientado hacia la calidad.



## 5.2 Normas generales del programa de medición del servicio

- a. La medición del servicio en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero, se realizara de forma cuatrimestral (cada 4 meses) quedando a discreción de la Unidad Médica respectiva la calendarización del mismo.
- b. Se encuestaran un total de 50 usuarios (de participación voluntaria), una vez recibido el servicio de las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero de las diferentes Unidades Médicas del Instituto.
- c. Las encuestas y el vaciado respectivo lo realizaran los colaboradores responsables de la Unidad de Atención al Afiliado UDAFI, delegados en la Unidades Médica, en un lapso no mayor de cinco (5) días hábiles.
- d. El vaciado respectivo, se trasladará a las Dirección de la Unidad Médica respectiva, donde se elaborara el informe correspondiente en un lapso no mayor de dos (2) días hábiles.
- e. El informe resultante, de la medición del servicio en la Ventanilla de Información de Prestaciones en Dinero, se proporcionará copia al Jefe de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero de la Unidad Médica respectiva.
- f. Se evaluarán los resultados del Informe de la medición del servicio en la “sala situacional” más próxima, realizada por la Unidad Médica correspondiente, con el fin de establecer acciones internas que emanen de la discusión del mismo.
- g. Se remitirá copia del informe de la medición del servicio adjuntando las acciones derivadas de la “sala situacional” a los Departamentos de Prestaciones en Dinero y al de Planificación y Desarrollo, para su conocimiento y con el fin de establecer acciones a nivel Institucional que emanen de dicho informe.



### 5.3 Procedimiento del programa de medición del servicio de las Ventanillas de Información de las Subsidiarias de Prestaciones en Dinero

Procedimiento del programa de medición del servicio de las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero.	Procedimiento: 01 Número de pasos: 10 Número de formas: 01	Fecha: Julio 2016 Hoja: 01 de 03 Elaboró: Investigador Reviso: Lic. Asesor.
Inicia: Responsables de Unidad de Atención al Afiliado (UDAFI)	Finaliza: Dirección de la Unidad Médica	
A continuación se detalla el procedimiento general, empleado en desarrollar la aplicación del sondeo de opinión y elaboración del informe del programa de medición del servicio ofrecido por las Ventanillas de Información de las Oficinas Subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero.		
<b>5.3.1 Objetivos del procedimiento</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer los pasos lógicos a seguir para desarrollar el sondeo de opinión del servicio ofrecido por las Ventanillas de Información.</li><li>• Determinar las dependencias y colaboradores responsables en desarrollar el sondeo de opinión del servicio ofrecido por las Ventanillas de Información.</li></ul>		
<b>5.3.2 Normas del procedimiento</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los colaboradores de las UDAFI emplearán la “boleta de evaluación del servicio en la ventanilla de información de las oficinas subsidiarias de prestaciones en dinero”, como instrumento para la captación de los datos indicados por los usuarios.</li><li>• Los colaboradores de las UDAFI abordarán a los usuarios del servicio una vez recibido este de parte de las Ventanillas de Información, solicitando de forma amable la colaboración en la aplicación de la boleta.</li><li>• Si el usuario se negase a participar se le agradecerá la atención y respetará su decisión.</li><li>• La aplicación de la boleta deberá realizarse de forma atenta y breve.</li><li>• Los responsables de las UDAFI, deberán encuestar la cantidad de usuarios respectivos en un lapso no mayor de tres días.</li></ul>		



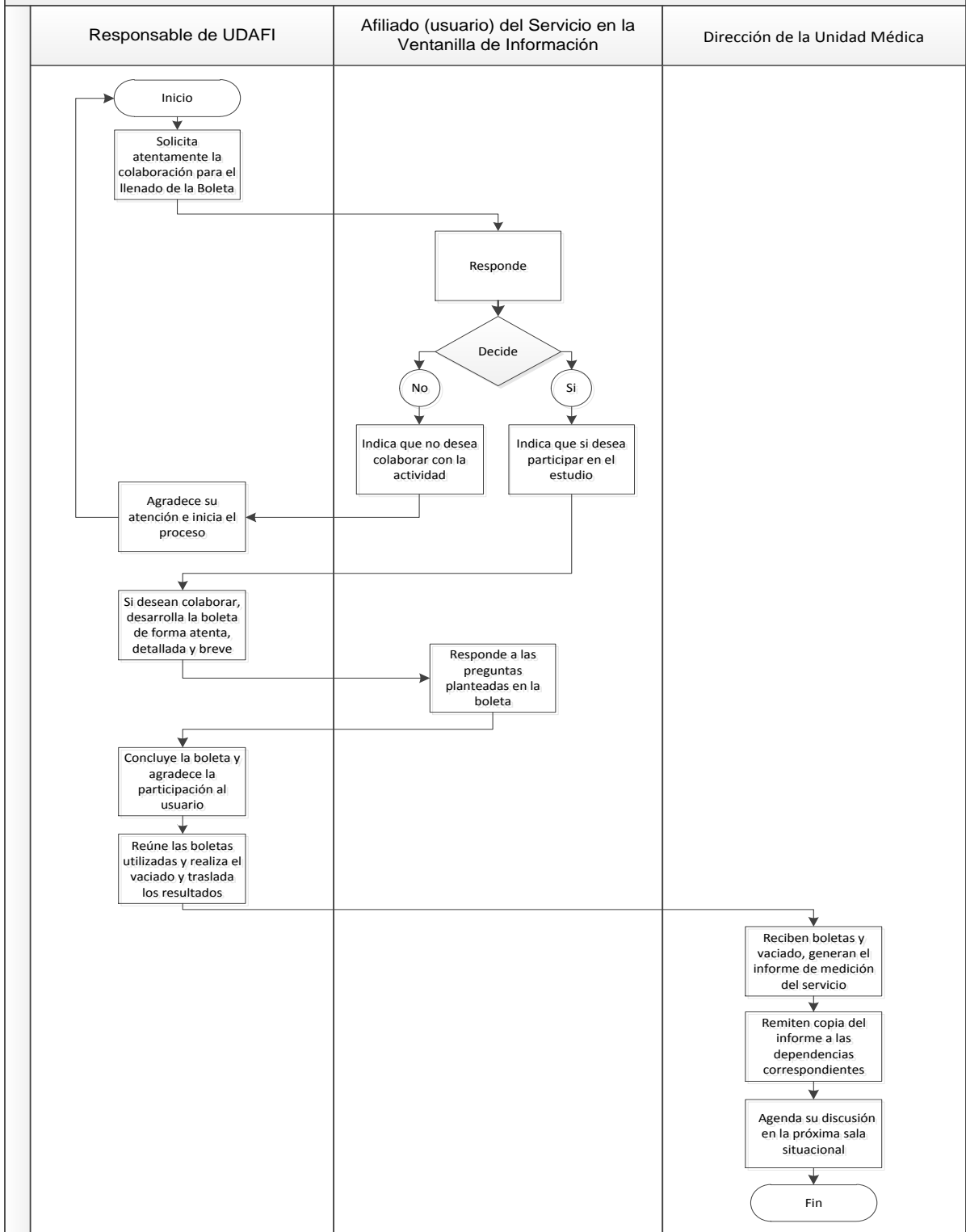
### 5.3.3 Procedimiento

Responsable	Actividad	
	No.	Descripción
Responsables de UDAFI	1	Solicita atentamente, la colaboración en el llenado de la boleta de evaluación y explica brevemente la finalidad del estudio.
	2	Responde.
Usuarios (Afiliados)	2.1	No, desea colaborar.
	2.2	Si, desea colaborar.
Responsables de UDAFI	3	Al recibir la negativa, le agradece la atención al usuario e inicia el proceso.
	4	Si desean colaborar, desarrolla la boleta de evaluación de forma atenta, detallada y breve.
Usuarios (Afiliados)	5	Responde al responsable de la UDAFI, las preguntas planteadas en la boleta.
	6	Concluye la encuesta y agradece la participación al usuario.
	7	Reúne toda las boletas de evaluación que se utilizaron, elabora el vaciado de datos correspondiente y traslada a la Dirección de la Unidad Médica.
Dirección de la Unidad Médica	8	Reciben las boletas utilizadas y el vaciado de datos respectivo, elaboran el Informe de la Medición del Servicio de las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero.
	9	Remiten copia del informe a las dependencias internas de la Unidad Médica que correspondan
	10	Se agenda para la próxima "Sala Situacional" con el fin de discutir los resultados del mismo y finaliza el proceso.





**5.3.4 Flujograma del procedimiento para el programa de la medición del servicio de las Ventanillas de Información**





## **6. Sistema de quejas y sugerencias del cliente externo y la recepción de denuncias del servicio**

Se describen los siguientes elementos necesarios para la aplicación del sistema de quejas y sugerencias del cliente externo.

### **6.1 Objetivos del sistema de quejas y sugerencias del cliente externo y la recepción de denuncias**

- Conocer las expectativas del servicio, según el cliente externo.
- Proporcionar al Instituto de la información necesaria que le facilite solventar de manera eficiente las quejas o problemas de los usuarios respecto al servicio.
- Motivar a los usuarios y afiliados a fiscalizar los servicios que les brinda el Instituto, denunciando la realización de un delito o falta por parte de los colaboradores o funcionarios de la institución.
- Obtener información que le facilite al Instituto, la toma de decisiones enfocadas a los usuarios.

### **6.2 Normas generales sistema de quejas y sugerencias del cliente externo**

- a. Los colaboradores que la Dirección de la Unidad Médica correspondiente delegue, son responsables de los “buzones de quejas y denuncias” y de mantener suficientes “formularios de quejas y sugerencias”, disponibles. Asimismo, deberán recoger diariamente los formularios utilizados y elaborar con la información contenida en los mismos el “formato de guías de acción”.
- b. En función de identificar y clasificar las quejas o sugerencias, en el “formato de guías de acción”, en relación a la gravedad y urgencia que requiera su resolución, se pueden clasificar los problemas según lo indicado en la tabla 1.



Tabal 1

Clasificación de los problemas

NIVEL DE GRAVEDAD	NIVEL DE URGENCIA	
	Muy urgente	Poco urgente
Muy grave	(M M) <ul style="list-style-type: none"><li>Desviación grave en el servicio con perjuicio directo al usuario.</li><li>Situación anómala o crítica generada por la interacción usuario empleado.</li></ul>	(M P) <ul style="list-style-type: none"><li>Desviación en el servicio que genera continuamente reacciones de rechazo por parte del usuario.</li></ul>
	(P M) <ul style="list-style-type: none"><li>Desviación leve en el servicio que causa perjuicio indirecto al usuario.</li><li>Malos entendidos o situaciones mal resueltas.</li></ul>	(P U) <ul style="list-style-type: none"><li>Formas de actuar o nivel de funcionamiento de algunos componentes del servicio que se pueden mejorar.</li></ul>

- a. La Dirección de la Unidad Médica respectiva, atenderá lo reportado en el “formato de guías de acción”, conjuntamente con la Jefatura de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero, con el fin de resolver y dar seguimiento a las quejas y sugerencias.
- b. De ser necesario, establecerán en la “Sala situacional” (u otro mecanismo interno) las soluciones y alternativas generadas para resolver o dar seguimiento las quejas y sugerencias, quedara a criterio de la Dirección de la Unidad Médica correspondiente.
- c. La Jefatura de la oficina Subsidiaria, reportará al Departamento de Prestaciones en Dinero, las acciones empleadas para resolver y dar seguimiento a las quejas y sugerencias.
- d. De establecerse una queja muy grave, las autoridades respectivas aplicaran las medidas administrativas normadas por el instituto hacia los responsables.



### 6.3 Procedimiento del sistema de quejas y sugerencias del servicio de las Ventanillas de Información de las Subsidiarias de Prestaciones en Dinero

Procedimiento del sistema de quejas y sugerencias del servicio de las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero.	Procedimiento: 01 Número de pasos: 08 Número de formas: 01	Fecha: Julio 2016 Hoja: 01 de 03 Elaboró: Investigador Reviso: Lic. Asesor.
Inicia: Responsable de la Ventanilla de Información de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero	Finaliza: Jefatura de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero	
A continuación se detalla el procedimiento general, empleado en desarrollar el sistema de quejas y denuncias del servicio en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero.		
<b>6.3.1 Objetivos del procedimiento</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer los pasos lógicos a seguir para obtener la interacción directa con el cliente externo.</li><li>• Determinar las dependencias y colaboradores responsables en establecer las líneas de acción para dar seguimiento resolver las quejas y sugerencias de los usuarios.</li></ul>		
<b>6.3.2 Normas del procedimiento</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los “buzones de quejas y sugerencias”, deben estar debidamente rotulados y ubicados en áreas de fácil acceso para los afiliados o usuarios dentro de las Unidades Médicas</li><li>• Los colaboradores de las Unidades de Atención al Afiliado UDAFI, deberán promover la participación de los usuarios para que estos manifiesten sus opiniones a través del sistema de quejas y sugerencias.</li><li>• Una vez concluido el servicio, los colaboradores responsables de la Ventanilla de Información de la Subsidiaria de Prestaciones en Dinero, deben invitar a los usuarios a participar en manifestar sus quejas y sugerencias del servicio indicándoles el lugar exacto donde se encuentra el “buzón de quejas y sugerencias”.</li></ul>		

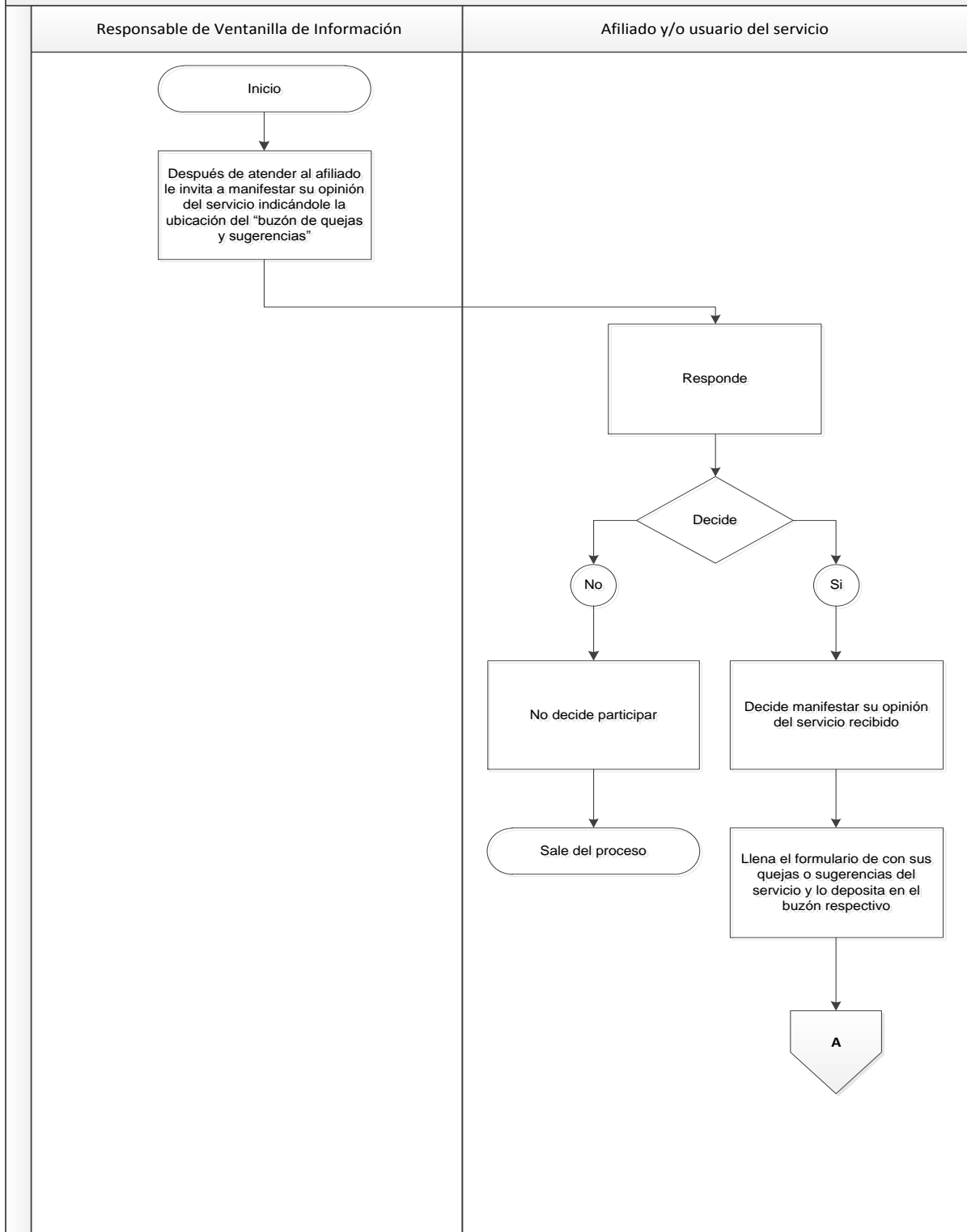


### 6.3.3 Procedimiento

Responsable	Actividad No.	Descripción
Responsables de la Ventanilla de Información	1	Después de atender al afiliado le invita a manifestar su opinión del servicio indicándole la ubicación del “buzón de quejas y sugerencias”.
Afiliado (usuario) del servicio	2	Responde.
	2.1	No decide participar. (Sale del proceso)
	2.2	Decide manifestar su opinión del servicio recibido, continua en la actividad 3.
	3	Llena el formulario de con sus quejas o sugerencias del servicio y lo deposita en el buzón respectivo.
Dirección de la Unidad Médica	4	Recolectan los formularios utilizados y elaboran el “formatos de guías de acción”.
	5	Remiten copia de los “formatos de guías de acción” a la Jefatura de la Subsidiaria de Prestaciones en Dinero.
Jefatura de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero	6	Recibe copia de los formatos y decide.
	6.1	Si, es necesario dar soluciones conjuntas pasas a la actividad 7 y 8.
	6.2	No, es necesario dar soluciones conjuntas.
	7	Determinan las áreas implicadas y las soluciones para resolver las quejas o sugerencias de forma conjunta con la Dirección Médica.
Dirección de la Unidad Médica	8	Conjuntamente determinan las áreas implicadas (colaboradores o dependencias responsables) y las soluciones y/o alternativas necesarias para resolver las quejas o sugerencias planteadas.
	9	Da seguimiento a las soluciones o alternativas planteadas.
Jefatura de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero	10	Determina las áreas implicadas y las soluciones internas según las quejas o sugerencias.
	11	Reportará al Departamento de Prestaciones en Dinero, las acciones empleadas y el seguimiento respectivo y finaliza el proceso.

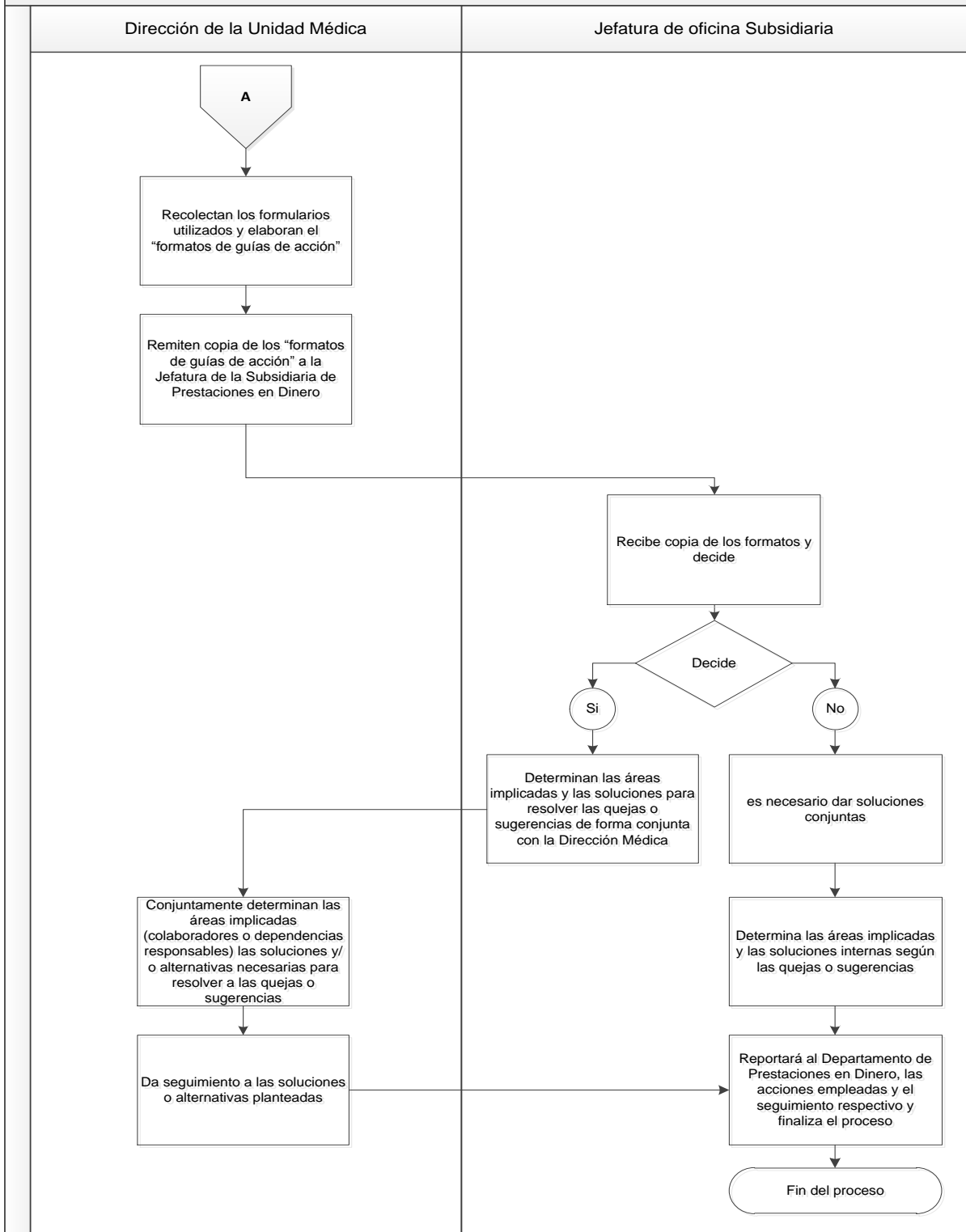


**6.3.4 Flujograma del procedimiento del sistema de quejas y sugerencias del servicio en las Ventanillas de Información de las Subsidiarias de Prestaciones en Dinero**





**6.3.4 Flujograma del procedimiento del sistema de quejas y sugerencias del servicio en las Ventanillas de Información de las Subsidiarias de Prestaciones en Dinero**





## 6.4 Normas generales para la recepción de denuncias en las Unidades Médicas

- a. La recepción de las denuncias planteadas por los afiliados y beneficiarios usuarios de los servicios del Instituto en las Unidades Médicas, será responsabilidad de las oficinas delegadas del Departamento de Trabajos social.
- b. Las oficinas delegadas de Trabajo Social, de la Unidad Médica respectiva, recibirán la denuncia utilizando el formato “constancia de denuncias”, el cual lo diligenciarán con la Dirección de dicha unidad y al jefe de la dependencia señalada de la falta o delito, a efectos de resolver en la medida de las circunstancias el conflicto entre la institución y los usuarios afectados.
- c. Las oficinas delegadas de Trabajo Social, remitirán copia del formato “constancia de denuncias” adjuntando copia del “acta” respectiva a la Dirección y al jefe de la dependencia en la Unidad Médica correspondiente. Y trasladara copia del expediente a la Sección de Recepción y Seguimiento de Denuncias del Departamento de Investigaciones Especiales de la Subgerencia de Integridad y Transparencia Administrativa, para su conocimiento y resolución según la normativa institucional.
- d. Para efectos de la recepción de denuncias se entenderá como delito y falta a lo siguiente:
  - Delito: comete delito quien por dolo, culpa, realice actos u omisiones que infrinjan la ley con efectos punibles.
  - Falta: Constituyen faltas las contravenciones a la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y la normativa institucional vigente, que no tipifique delito.
- e. La Subgerencia de Integridad y Transparencia Administrativa es responsable de investigar y supervisar los avisos de hallazgos de delitos o faltas en el servicio que puedan constituir deterioro a la integridad al Instituto; conforme lo establece la normativa institucional vigente.





- f. Las denuncias se pueden interponer de forma anónima, si el afectado así lo considera, lo cual no afectara el trámite respectivo.
- g. La Dirección de la Unidad Médica respectiva, realizara de oficio ante la delegación de Trabajo Social, las denuncias derivadas del sistema de quejas y sugerencias del cliente externo, que si se establezcan.
- h. De ser necesario se agregarán los folios a considerar a la “constancia de denuncias” y la misma la podrán firmar más de una persona, como denunciantes si así lo desean o bien como testigos.
- i. El seguimiento de la denuncia dentro de la Unidad Médica respectiva, es responsabilidad de la Dirección de la misma.



## 6.5 Procedimiento para la recepción de denuncias por el servicio en las Ventanillas de Información en las Unidades Médicas

Procedimiento para la recepción de denuncias por el servicio en las Unidades Médicas	Procedimiento: 01 Número de pasos: 11 Número de formas: 01	Fecha: Julio 2016 Hoja: 01 de 03 Elaboró: Investigador Revisó: Lic. Asesor.
Inicia: Usuario de la Ventanilla de Información de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero	Finaliza: Delegación de Trabajo Social	
A continuación se detalla el procedimiento general, empleado para la recepción de denuncias en la delegación de Trabajo Social de las Unidades Médicas por el servicio recibido en las Ventanillas de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero.		
<b>6.5.1 Objetivos del procedimiento</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer los pasos lógicos a seguir con el fin de recibir las denuncias y su seguimiento correspondiente.</li><li>• Determinar las dependencias y colaboradores responsables en desarrollar las líneas de acción para recibir, dar seguimiento y resolver las denuncias planteadas.</li></ul>		
<b>6.5.2 Normas del procedimiento</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Todos los colaboradores de la Unidades Médicas deberán orientar a los afiliados, beneficiarios o público en general sobre el procedimiento para interponer denuncias derivadas de los servicios que brinda el Instituto cuando se amerite tal situación.</li><li>• Los colaboradores de las dependencias de Trabajo Social establecerán si se amerita la emisión de una denuncia o si se trata de una queja por el servicio y también la veracidad de la denuncia.</li><li>• De tratarse de una queja se remitirá la información a la Dirección de la Unidad Médica para que se incluya en el sistema de quejas y denuncias del cliente externo.</li></ul>		

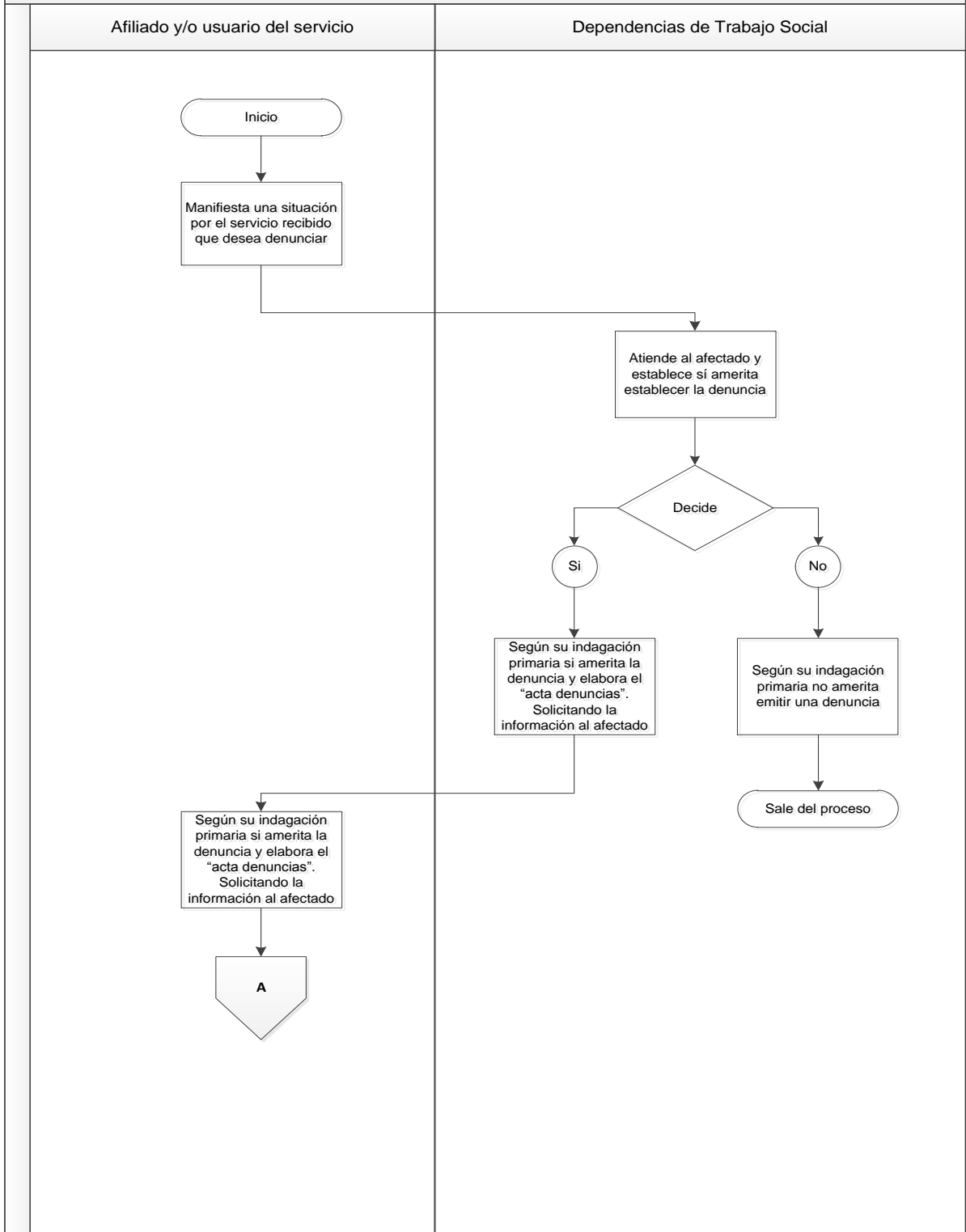


## Procedimiento

Responsable	Actividad No.	Descripción
Afiliado (Usuario) del servicio	1	Manifiesta una situación por el servicio recibido que desea denunciar.
Dependencias de Trabajo Social	2	Atiende al afectado y establece si amerita establecer la denuncia.
	2.1	Según su indagación primaria si amerita interponer una denuncia y elabora el "acta denuncias". Solicitando la información de los hechos al afectado.
	2.2	Según su indagación primaria no amerita emitir una denuncia. (Se toma como queja del servicio se remite a la actividad 4, del procedimiento 6.3.3.
Afiliado (Usuario) del servicio	3	Describe los hechos y responsables que generaron el delito o falta en el servicio.
Dependencias de Trabajo Social	4	Elabora el formato de acta de denuncia con la información planteada.
	5	Diligencia copias del acta a las dependencias del Instituto correspondiente.
Dirección de la Unidad Médica	6	Recibe de enterado la denuncia y delega para resolver el conflicto conjuntamente con la Jefatura de la oficina Subsidiaria.
Jefatura de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero	7	Recibe de enterado la denuncia y realiza acciones para resolver el conflicto conjuntamente con el usuario afectado.
	8	Conforma y documenta lo actuado y remite copia a la Dirección Médica.
Dirección de la Unidad Médica	9	Conforma el expediente de lo actuado y remite copia a Trabajo Social.
Dependencias de Trabajo Social	10	Acompaña la resolución del conflicto, conforma el expediente.
	11	Remite copia del expediente a la Sección de Recepción y Seguimiento de Denuncias, donde se procede según la normativa institucional, finaliza el proceso.

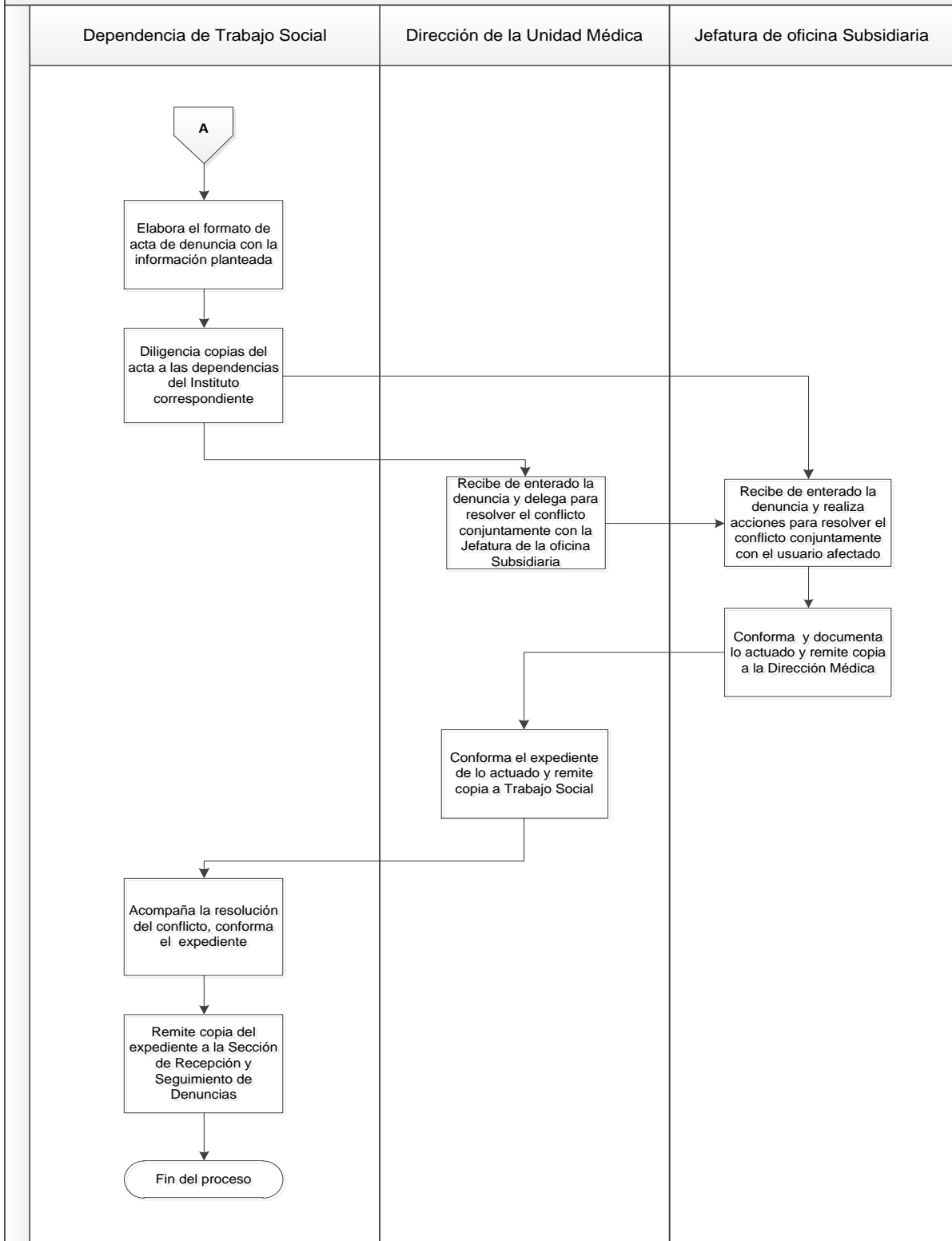


**6.5.4 Flujoograma para el procedimiento de recepción de denuncias por el servicio en las Ventanillas de Información en las Unidades Médicas**





**6.5.4 Flujograma para el procedimiento de recepción de denuncias por el servicio en las Ventanillas de Información en las Unidades Médicas**



## Anexo 12

### Boleta para evaluar el servicio percibido por los usuarios



**BOLETA DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO EN LA VENTANILLA DE INFORMACIÓN  
DE LAS OFICINAS SUBSIDIARIAS DE PRESTACIONES EN DINERO  
INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**

Boleta No. \_\_\_\_\_

**Objetivo:**

La presente boleta tiene como finalidad sondear el servicio proporcionado por la Ventanilla de Información de la oficina Subsidiaria visitada, así poder tomar las consideraciones necesarias para servirle mejor.

Fecha \_\_\_\_\_ Subsidiaria evaluada \_\_\_\_\_ Evaluador responsable \_\_\_\_\_

**A. Perfil**

1. Sexo M  F

2. En qué rangos se encuentra su edad: 17-27  28-38  39-49  50-60  61 o +

**B. Datos de la gestión realizada en Ventanilla**

3. ¿Por qué riesgo solicitó información de pago de subsidios? Enfermedad  Maternidad  Accidente

5. ¿Su caso de suspensión temporal para el trabajo proviene trasladado de otro hospital, clínica, consultorio u otra dependencia del Instituto? Si  ¿de cuál? \_\_\_\_\_ No

6. ¿Qué gestión realizó en la Ventanilla de Información de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero el día de hoy?

a) Consulta de pago de subsidios

b) Entregar algún documento que le solicitó la Oficina Subsidiaria

c) Otros (favor especifique): \_\_\_\_\_

**C. Calificación del Servicio**

7. ¿Cómo calificaría el tiempo empleado por la Ventanilla de Información en responder a su consulta?

Muy bueno  Bueno  Regular  Malo  Muy malo

8. ¿Cómo calificaría el interés en responder a su consulta, del empleado de la Ventanilla de Información que lo atendió?

Muy bueno  Bueno  Regular  Malo  Muy malo

9. ¿Cómo calificaría el conocimiento del empleado de la Ventanilla de Información, ante la respuesta que le proporciono a su consulta?

Muy bueno  Bueno  Regular  Malo  Muy malo

10. ¿Cómo calificaría la atención personalizada que le proporciono el empleado de la Ventanilla de Información?

Muy bueno  Bueno  Regular  Malo  Muy malo

11. ¿Cómo calificaría la apariencia del empleado de la Ventanilla de Información que lo atendió?

Muy bueno  Bueno  Regular  Malo  Muy malo

12. ¿Cómo calificaría las instalaciones y el equipo de la Ventanilla de Información?

Muy bueno  Bueno  Regular  Malo  Muy malo

13. ¿En general el servicio que se le proporciono cumple con sus expectativas, es decir con lo que usted espero recibir?

a) Si cumple con lo esperado b) No cumple con lo esperado

13.1 ¿Por qué? \_\_\_\_\_

14. ¿Recibió información del proceso de pago de subsidios por incapacidad temporal antes de consultar su caso en las Ventanillas de Información de esta Unidad Médica?

a) Si

b) No

14.1 ¿Por qué medio la recibió? \_\_\_\_\_

15. ¿Desea aportar algún comentario, queja o sugerencia?

¡Gracias por su participación!

## Anexo 13

Diseño de manta vinílica para promover la participación de los usuarios a manifestar opinión del servicio

Medidas: 1.40 metros de alto por 0.50 centímetros de ancho. Material: Vinil a full color. Pedestal de aluminio desmontable

# DISTINGUIDO AFILIADO AL INSTITUTO

Su opinión es valiosa para nosotros

Por favor manifieste sus quejas y sugerencias por el servicio recibido llenando el formulario respectivo que se encuentra en los “**buzones de quejas y sugerencias**” ubicados en las Unidades Médicas del Instituto, también puede participar vía la página web del Instituto **[www.igssgt.org](http://www.igssgt.org)**



Si desea **denunciar anomalías** presentadas en el servicio recibido en el Instituto por favor solicite en la oficina de Trabajo Social el formulario respectivo para tal efecto.

Vía telefónica al **2412-1200** “recepción y seguimiento de denuncias de la **Subgerencia de Integridad y Transparencia SITA**” o a través de la página web del Instituto **[www.igssgt.org](http://www.igssgt.org)**



Le invitamos a participar cuando así corresponda en las **evaluaciones de medición** del servicio recibido.



**IGSS** ¡Cambiando  
siempre para **mejorar!**

## Anexo 14

### Informe de la medición del servicio de la Ventanilla de Información de la Subsidiaria de Prestaciones en Dinero (Indicar Unidad Médica respectiva)



**INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**







**Informe de la medición del servicio de la Ventanilla de Información de la Subsidiaria de Prestaciones en Dinero en  
(Colocar el nombre de la Unidad Médica respectiva)  
(Colocar el cuatrimestre evaluado y el año)**

**1 Objetivos**

- ✓ Establecer el grado de percepción que manifiesta el cliente externo que utilizó los servicios de la Ventanilla de Información del cuatrimestre evaluado.
- ✓ Establecer el grado de cumplimiento de las expectativas del servicio proporcionado por las Ventanillas de Información a los usuarios del cuatrimestre evaluado.

**2 Justificación**

Es vital para (colocar el nombre de la Unidad Médica correspondiente), mantener la calidad de nuestros servicios, de esa cuenta el programa de medición del servicio que brinda la Ventanilla de Información de la oficina Subsidiaria, pretende obtener información que permita tomar acciones administrativas internas, preventivas, correctivas o contribuir en la conservación de dicha calidad.

**3 Perfil del usuario**

En el cuadro 1, se presentan los datos generales sobre el perfil de los usuarios del servicio de la Ventanilla de Información encuestados.

Los cuales se dividen por sexo y los rangos de edades.

**4 Datos de la gestión realizada en ventanilla**

Dentro de los datos más importantes de la gestión realizada por los usuarios de la Ventanilla de Información, se encuentra el tipo de riesgo del programa EMA, por el cual se requirió el servicio en ventanilla.

Además establecer el tipo de gestión realizada, si obedece a la consulta de casos de pago de subsidios por incapacidad temporal o entregar documentos requeridos por la oficina Subsidiaria que conformen el expediente de subsidios o por algún otro motivo, dichos casos se aprecian cuantificadamente en el cuadro 2. Incluyendo el resultado de las



suspensiones generadas por esta Unidad Médica y las que provienen trasladadas de otra dependencia del Instituto.

**Cuadro 1**  
**Perfil de los usuarios del servicio**

Concepto	No. Usuarios	Porcentaje
Sexo masculino	00	00%
Sexo femenino	00	00%
Rango de edad de 17 a 27 años	00	00%
Rango de edad de 28 a 38 años	00	00%
Rango de edad de 39 a 49 años	00	00%
Rango de edad de 50 años o más	00	00%

**Fuente:** Sondeo de opinión del (colocar periodo) **Base:** 50 usuarios del servicio encuestados.

**Cuadro 2**  
**Datos generales de la gestión realizada en la Ventanilla de Información por los usuarios del servicio**

Concepto	No. Usuarios	Porcentaje
Solicitaron información por el riesgo de ENFERMEDAD	00	00%
Solicitaron información por el riesgo de MATERNIDAD	00	00%
Solicitaron información por el riesgo de ACCIDENTES	00	00%
Consultas de pago de subsidios	00	00%
Entregar documentación solicitada por la oficina Subsidiaria	00	00%
Otros	00	00%
Casos de suspensión originados en esta Unidad Médica	00	00%
Casos de suspensión provenientes de otras dependencias del Instituto	00	00%

**Fuente:** Sondeo de opinión del (colocar periodo) **Base:** 50 usuarios del servicio encuestados.



## 5 Evaluación a través del dato estadístico de la media aritmética, de la calificación percibida por los usuarios del servicio recibido

En la tabla 1, se aprecia la relación estadística a través de la media aritmética de las 6 preguntas realizadas a los usuarios con el fin de calificar la percepción experimentada en la entrega del servicio en la Ventanilla de Información.

Siendo la ponderación de (5) el valor más alto, se relacionara con la cantidad establecida para cada atributo en cuanto al grado de satisfacción de igual manera al calcular el promedio general del total de los atributos.

**Tabla 1**  
**Evaluación general a través del dato estadístico de la media**

No.	Atributos del servicio evaluados	Media
1	Rapidez en el servicio	0.0000
2	Interés de los empleados de contacto en responder a las consultas	0.0000
3	Conocimientos suficientes de los empleados de contacto	0.0000
4	Atención personalizada (individualizada) recibida	0.0000
5	Apariencia de los empleados de contacto	0.0000
6	Calificación de las instalaciones y el equipo de uso en la Ventanilla	0.0000

**Fuente:** Sondeo de opinión del (colocar periodo) **Base:** 50 usuarios del servicio encuestados.

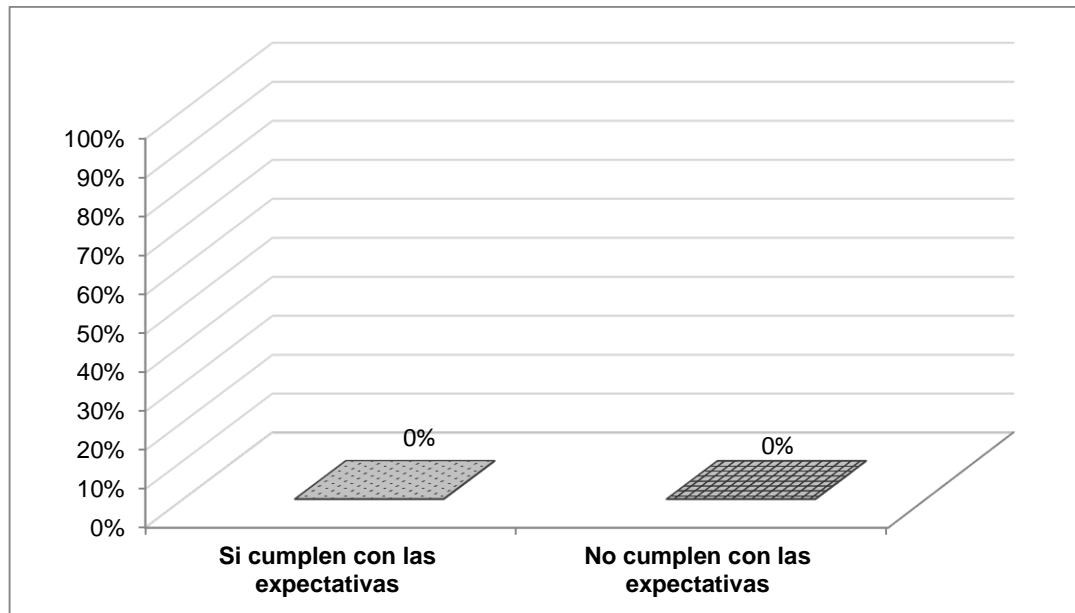
El promedio de los atributos evaluados de las dimensiones de la calidad del servicio fue de (00), resultado un grado de insatisfacción de (00) a nivel general.

### 5.1 Cumplimiento de expectativas

Al consultar a los usuarios del servicio encuestados, si la atención recibida en la Ventanilla de Información cumple con sus expectativas, (con lo que esperaban recibir al solicitar el servicio), los resultados se muestran en la gráfica 1.



**Gráfica 1**  
**Cumplimiento de expectativas**



**Fuente:** Sondeo de opinión del (colocar periodo) **Base:** 50 usuarios del servicio encuestados.

Al establecer los motivos por los que el servicio recibido en la Ventanilla de Información no cumplen con las expectativas los usuarios manifestaron en principal medida los siguientes argumentos; (colocar de forma textual los argumentos más repetitivos y de forma separada si son argumentos significativos que ameriten investigación).

## 5.2 Evaluación de la comunicación con el cliente externo

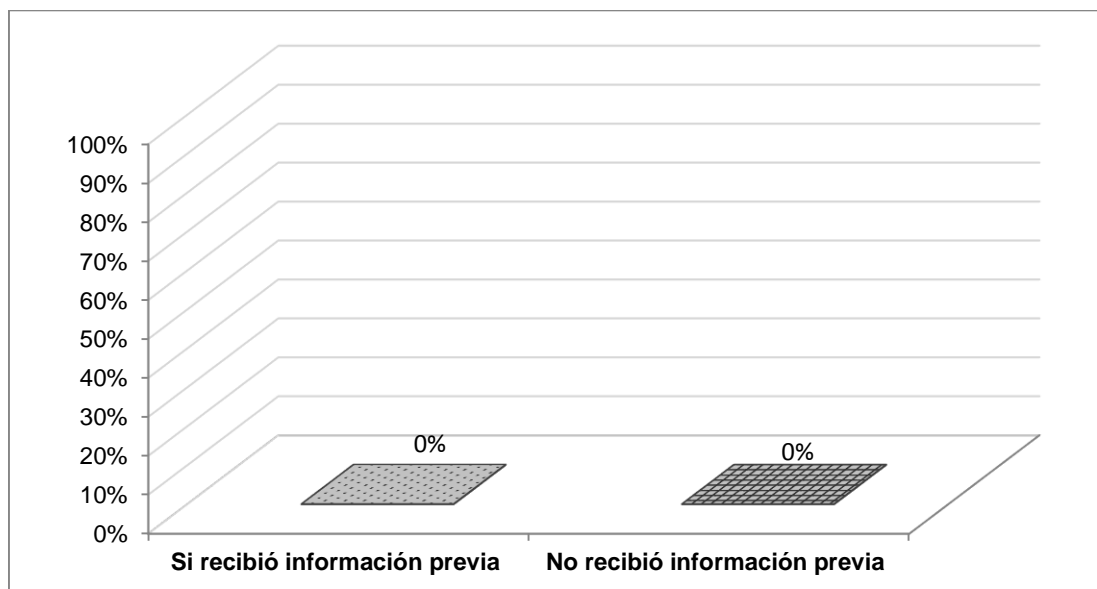
En este apartado se establecerá en la gráfica 2, el porcentaje de los usuarios que recibieron información del proceso de pago de subsidios por incapacidad temporal antes de consultar su caso en las Ventanillas de Información de esta Unidad Médica.

Y en el cuadro 3 se aprecian los medios y dependencias del instituto que les brindaron información del proceso de pago de subsidios previo a acudir a las Ventanillas de Información a consultar su caso.



Gráfica 2

Usuarios que recibieron información sobre el proceso de pago de subsidios antes de acudir a las Ventanillas de Prestaciones en Dinero



Fuente: Sondeo de opinión del (colocar periodo) Base: 50 usuarios del servicio encuestados.

Cuadro 3

Medios o dependencias del Instituto que proporcionaron información del proceso de pago de subsidios por incapacidad temporal

Concepto	No. Usuarios	Porcentaje
Trifoliales	00	00%
Afiches	00	00%
Página web, del Instituto	00	00%
Empleados de las UDAFI	00	00%
Secretarias de clínicas	00	00%
Médicos tratantes	00	00%
Otros	00	00%

Fuente: Sondeo de opinión del (colocar periodo) Base: 50 usuarios del servicio encuestados.



## **6 Conclusiones**

(Las emanadas de la Sala Situacional de la Unidad Médica respectiva donde se discutieron los resultados del presente informe)

## **7 Acciones a realizar**

(Las determinadas en la Sala Situacional de la Unidad Médica respectiva donde se discutieron los resultados del presente informe)

## Anexo 15

### Formulario de quejas y sugerencias de los usuarios



Formulario de quejas y sugerencias del servicio  
Ventanilla de Información oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero  
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

Fecha xx/xx/xx No. \_\_\_\_\_

#### Instrucciones

Distinguido afiliado (da), por favor detalle en orden de importancia, en el espacio correspondiente sus quejas o sugerencias que considere importantes relacionadas con el servicio que recibió.

La información que usted proporcione, es de utilidad para el Instituto con el fin realizar mejoras en nuestros procesos internos y de atención en la Ventanilla de Información.

Quejas del servicio recibido en la Ventanilla de Información de Prestaciones en Dinero
Sugerencias para mejorar el servicio de la Ventanilla de Información de Prestaciones en Dinero

¡Gracias, su participación es valiosa para nosotros!

Estimado usuario si desea denunciar anomalías presentadas en el servicio recibido en esta Unidad Médica, por favor exija en la oficina de Trabajo Social el formulario respectivo, al teléfono 2412-1200 “recepción y seguimiento de denuncias Subgerencia de Integridad y Transparencia SITA” o en la página web del Instituto [www.igss.gob.gt](http://www.igss.gob.gt).

## Anexo 16

### Diseño buzón de quejas y sugerencias

Tamaño: 0.25 CMS. Frente, 0.60 CMS. Altura y 0.25 CMS. Fondo

Pestaña: 0.25 CMS. Frente, 0.10 CMS. Altura, 0.10 CMS. Fondo

Material: melanina con impresión de vinilo autoadhesiva







## Anexo 18

### Formato de guías de acción para las quejas y sugerencias



Formato de guías de acción de quejas y sugerencias de los usuarios del servicio  
en las Ventanillas de Información Oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero  
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

No. \_\_\_\_\_

Fecha:		Unidad Médica:		Responsable del vaciado:	
Descripción de (Queja/Sugerencia)	Clasificación	Áreas Implicadas*	Solución/Alternativa	Frecuencia	Costo/Beneficio

\* Áreas implicadas: son los colaboradores o dependencias responsables en aplicar la solución o alternativa a la queja o sugerencia.

## Anexo 19

# MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL RESPONSABLE DE LA VENTANILLA DE INFORMACIÓN DE LAS OFICINAS SUBSIDIARIAS DE PRESTACIONES EN DINERO



**INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIDAL**



## ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	I
1. Justificación	1
2. Objetivos	1
3. Campo de aplicación	2
4. Normas de aplicación general	2
5. Procedimientos	4
5.1. Procedimiento de la Ventanilla de Información al estar pendiente respuesta de notas de otras dependencias del Instituto solicitando papelería o información del caso	4
5.1.1. Objetivos del Procedimiento	4
5.1.2. Normas del procedimiento	4
5.1.3. Procedimiento	5
5.1.4. Flujograma del procedimiento de la Ventanilla de Información al estar pendiente respuesta de notas de otras dependencias del Instituto solicitando papelería o información del caso	7
5.2. Procedimiento de la Ventanilla de Información sobre un caso de pago de subsidios por incapacidad temporal si la oficina Subsidiaria tiene el Expediente de Prestaciones por Incapacidad Temporal completo	9
5.2.1. Objetivos del Procedimiento	9
5.2.2. Normas del procedimiento	9
5.2.3. Procedimiento	10

5.2.4 Flujograma del procedimiento de la Ventanilla de Información sobre un caso de pago de subsidios por incapacidad temporal si la oficina Subsidiaria tiene el Expediente de Prestaciones por Incapacidad Temporal completo	11
5.3. Procedimiento en la Ventanilla de Información para recibir un Certificado de Trabajo, solicitado anteriormente por las oficinas Subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero	13
5.3.1. Objetivos del procedimiento	13
5.3.2. Normas del procedimiento	13
5.3.3. Procedimiento	14
5.3.4. Flujograma para el procedimiento en la Ventanilla de Información para recibir un Certificado de Trabajo, solicitado anteriormente por las oficinas Subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero	16
5.4. Procedimiento en la Ventanilla de Información para recibir un Certificado de Trabajo Electrónico, solicitado anteriormente por las oficinas Subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero.	18
5.4.1. Objetivos del procedimiento	18
5.4.2. Normas del procedimiento	18
5.4.3. Procedimiento	19
5.4.4. Flujograma para recibir un Certificado de Trabajo, solicitado anteriormente por las oficinas Subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero	20

## **Introducción**

Tomando como base la necesidad de definir los distintos procesos que se desarrollan según las funciones del colaborador encargado de la Ventanilla de Información de las oficinas Subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, se propone el presente manual de normas y procedimientos, en el que se detallan los procedimientos fundamentales para fortalecer el servicio que se brinda al proporcionar la información sobre los casos de pagos de subsidios por incapacidad temporal consultados por los afiliados o público en general.

El presente manual contiene una definición general de su aplicación, los objetivos y normas específicas de cada procedimiento en particular sirviendo a las oficinas de Subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero como una herramienta administrativa eficaz que permita brindar un servicio de calidad que cumpla con las expectativas de los usuarios.



## **Manual de normas y procedimientos para el responsable de la ventanilla de información en las oficinas Subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**

### **1. Justificación**

Debido al volumen de trabajo y el limitado personal en las oficinas Subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y a la rotación que constantemente se realiza de los puestos de trabajo en dichas instancias, es indispensable contar con procedimientos estandarizados que apoyen al colaborador responsable de la Ventanilla de Información a guiarlo en las distintas actividades para el desarrollo de sus funciones de forma apropiada.

Cada afiliado o usuario del servicio de la Ventanilla de Información en las oficinas Subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero, representa un caso particular, que de no ser tratado de forma adecuada potencializa que se presenten inconformidades en este último, ya que la información a brindarle se refiere al remplazo de los salarios que se han dejado de percibir por estar suspendido temporalmente debido a una enfermedad, maternidad o accidente. Por tales razones es importante la aplicación del presente manual.

### **2. Objetivos**

- Precisar las funciones generales delegadas al personal responsable de la Ventanilla de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero, para garantizar la efectiva prestación del servicio a los afiliados que consultan sus casos de pago de subsidios por incapacidad temporal.
- Disponer de un documento administrativo que sirva de inducción, orientación, consulta y referencia para los distintos escenarios presentados en la



prestación del servicio que se brinda en la Ventanilla de Información de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero

### **3. Campo de aplicación**

Los procedimientos descritos en el presente manual de normas y procedimientos deberán ser utilizados por los colaboradores de las oficinas Subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero.

### **4. Normas de aplicación general**

- a. El presente manual de normas y procedimientos, es un instrumento esencial cuya utilización es obligatoria.
- b. Los usuarios del presente manual deberán cumplir con las actividades detalladas en los procedimientos establecidos para el efecto sin obviar ninguna de ellas.
- c. La identificación de los casos consultados se pueden dar mostrando el Documento Único de Identificación –DPI- carné de afiliación o el carné de citas. En los casos de encontrarse en trámite, el interesado deberá presentar la constancia correspondiente, firmada y sellada por la Autoridad del Instituto.
- d. Si el responsable de la Ventanilla de Información tiene problemas en localizar un expediente o la papelería del caso, deberá tener el apoyo del demás personal de la oficina Subsidiaria con el fin de no desatender la cola de usuarios en la ventanilla.
- e. En toda relación y comunicación que se mantenga con los usuarios del servicio en la Ventanilla de Información, el personal de la oficina Subsidiaria





deberá mostrar reglas de conducta apropiadas, tales como: cortesía, amabilidad, atención y simpatía.

- f. Las personas involucradas dentro de los procedimientos deberán asegurarse que los usuarios del servicio de la Ventanilla de Información queden satisfactoriamente informados sobre el estatus del caso de pago de subsidios por incapacidad temporal consultado.
- g. Los analistas, el asistente de unidad como el jefe de la oficina Subsidiaria deben apoyar al encargado de la Ventanilla de Información al surgir un caso complicado, en asesorarlo y/o explicarlo al afiliado y/o interesado en consultar el mismo en ventanilla.
- h. El responsable de la Ventanilla de Información, deberá observar todos los demás instrumentos administrativos que norman el funcionamiento de las actividades dentro de la oficina Subsidiaria y el Instituto como tal.
- i. Cualquier cambio que sea necesario realizar en los procedimientos, será discutido con el Jefe del Departamento de Prestaciones en Dinero, con conocimiento de la Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias y el visto bueno del Departamento de Organización y Métodos.



## 5. Procedimientos

### 5.1 Procedimiento de la Ventanilla de Información al estar pendiente respuesta de notas de otras dependencias del Instituto solicitando papelería o información del caso

Procedimiento de la Ventanilla de Información al estar pendiente respuesta de notas de otras dependencias del Instituto solicitando papelería o información del caso.	Procedimiento: 01 Número de pasos: 15 Número de formas: 01	Fecha: Julio 2014 Hoja: 01 de 03 Elaboro: Investigador Reviso: Lic. Asesor.
Inicia: Afiliado y/o Usuario del servicio	Finaliza: Responsable de la Ventanilla de Información	
<p>A continuación se detalla el procedimiento general, cuando el responsable de la Ventanilla de Información atiende un caso en que la oficina Subsidiaria ha solicitado por medio de nota a otras dependencias del Instituto, información, papelería complementaria, ratificar o rectificar documentos del Expediente de Prestaciones por Incapacidad Temporal, indispensable para acreditar el derecho de pago al afiliado, que se encuentra pendiente de recibir respuesta.</p> <p>Dichas dependencias del Instituto pueden ser de la misma unidad donde se ubica la oficina Subsidiaria y/o en otra área metropolitana y/o en el área departamental del interior del país.</p>		
<b>5.1.1 Objetivos del Procedimiento</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer los pasos lógicos a seguir para que el afiliado o usuario del servicio comprenda la necesidad de las notas solicitadas.</li><li>• Realizar un adecuado servicio de información sobre el caso de pago consultado al responsable de la Ventanilla de Información.</li></ul>		
<b>5.1.2 Normas del procedimiento</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• La gestión realizada por las oficinas Subsidiarias ante otras dependencias requiriendo información, papelería complementaria, ratificar o rectificar documentos del Expediente de Subsidios, es de carácter Institucional. Una vez enterado el Afiliado y/o Interesado del trámite interno pendiente y bajo su consentimiento este podrá consultar a la dependencia que corresponda la respuesta pendiente de su caso.</li><li>• El responsable de la Ventanilla de Información deberá entregar al afiliado y/o interesado copia de la nota o documento por el cual la oficina Subsidiaria requiere a otra dependencia del Instituto información, papelería faltante y/o ratificar o rectificar documentación del caso de subsidios por incapacidad temporal consultado. Quien deberá firmar de recibido el original que obra en el Expediente de subsidios.</li></ul>		

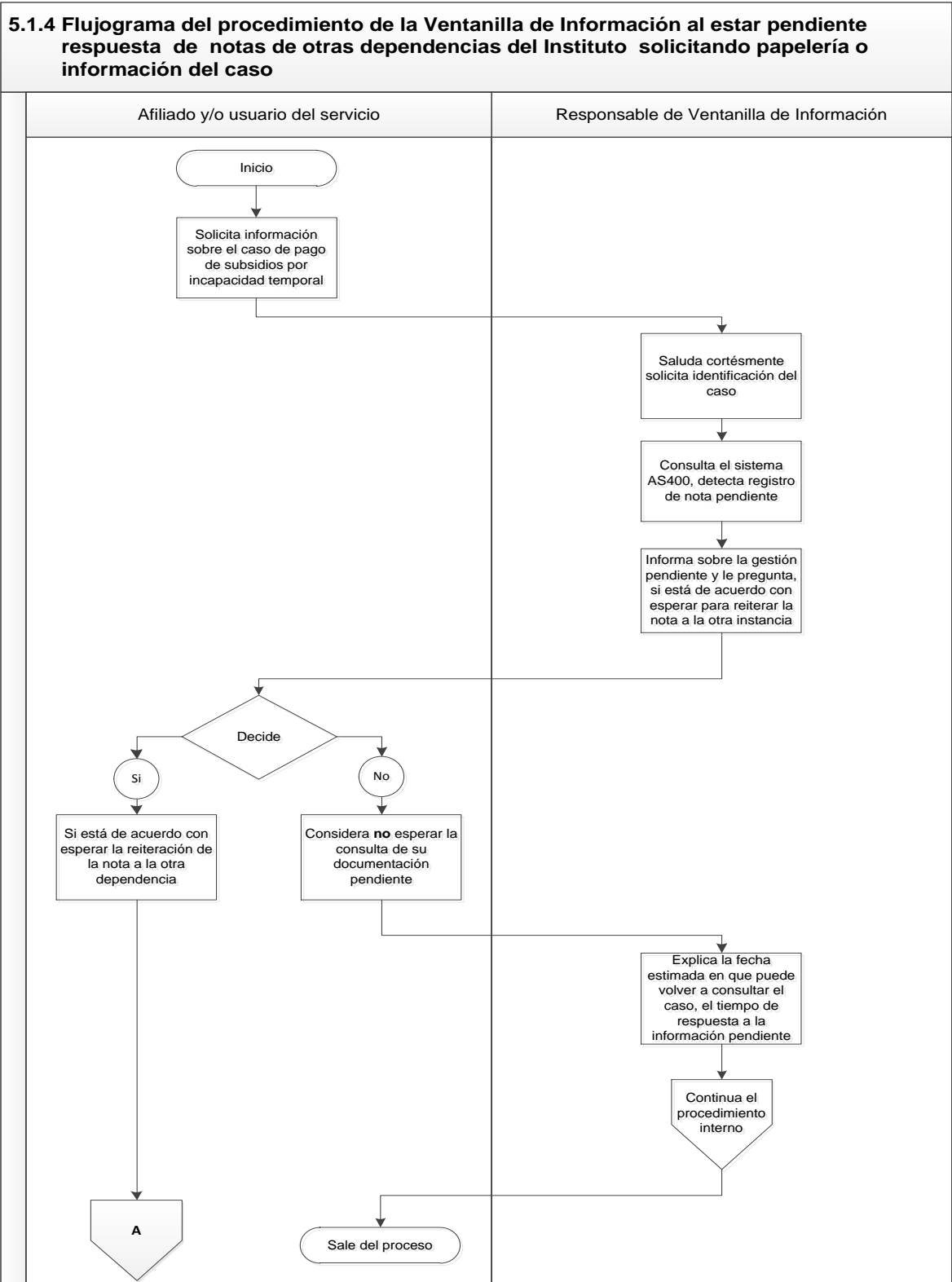


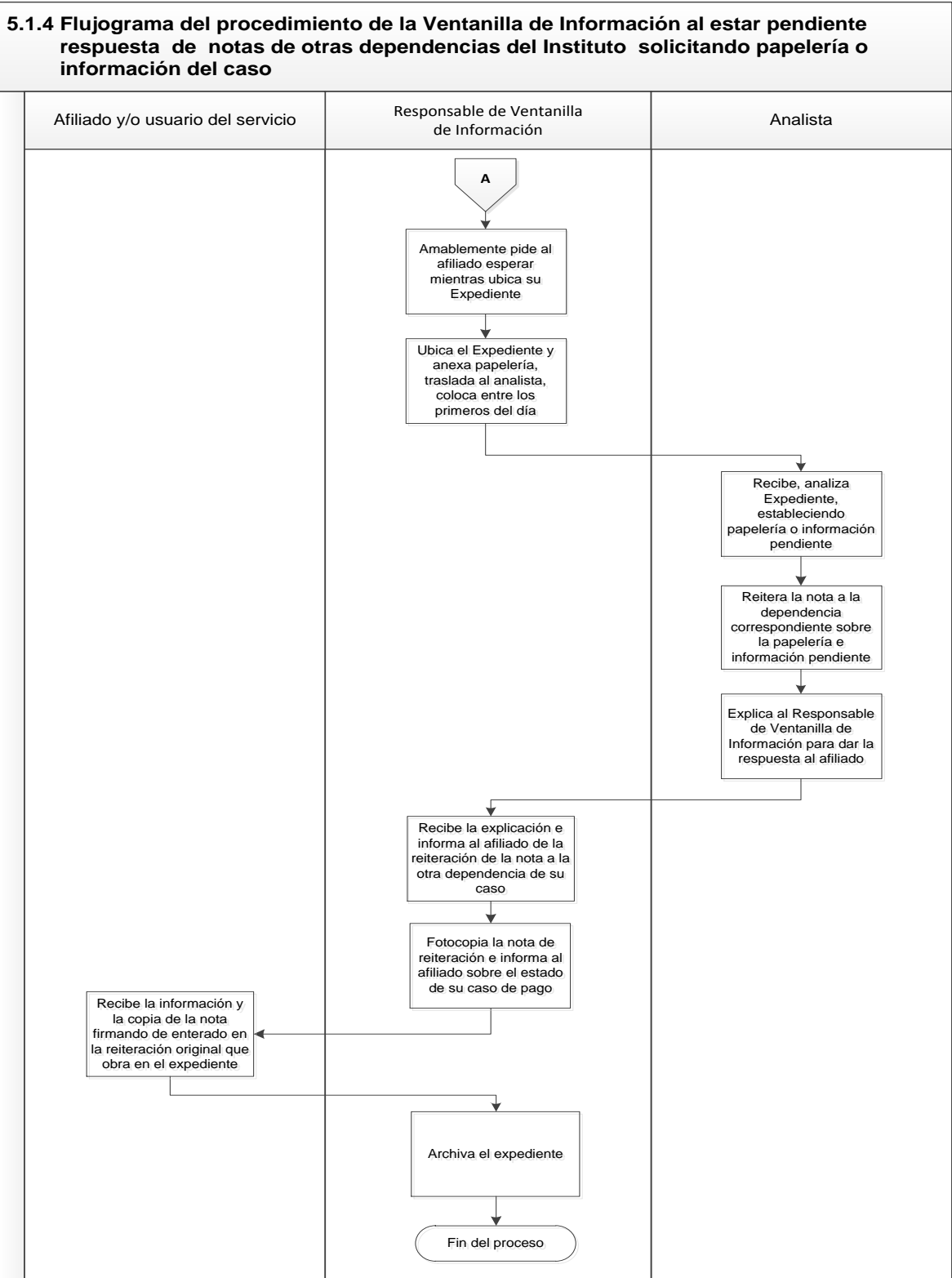
### 5.1.3 Procedimiento

Responsable	Actividad No.	Descripción
Afiliado y/o Usuario	01	Solicita información sobre el caso de pago de subsidios por incapacidad temporal.
Responsable de Ventanilla de Información	02	Saluda cortésmente solicita identificación del caso.
	03	Consulta el sistema AS400, detecta registro de nota pendiente.
	04	Informa al afiliado sobre la gestión interna pendiente (respuesta de la nota) y le pregunta, si está de acuerdo con esperar para reiterar la nota a la otra instancia sobre la información pendiente de su caso.
Afiliado y/o Usuario	05	Decide.
	5.1	Si está de acuerdo con esperar la reiteración de la nota a la otra dependencia. (continua en la actividad 7)
	5.2	No esperar la consulta de su documentación pendiente. (fin del proceso) ( internamente continua en la actividad 6)
Responsable de Ventanilla de Información	06	Explica al afiliado la fecha estimada en que puede volver a consultar el caso, el tiempo que la otra instancia de respuesta a la información pendiente. (continua en la actividad 8)
	07	Amablemente pide al afiliado esperar mientras ubica su Expediente.
	08	Ubica el Expediente y anexa demás papelería, traslada al analista, colocándolo entre los primeros del grupo de Expedientes pendientes del día.
Analista	09	Recibe el Expediente, analiza la documentación, estableciendo la necesidad de completarlo con la papelería o información de otra dependencia del Instituto.
	10	Realiza la nota de reiteración a la dependencia correspondiente sobre la papelería e información pendiente y coloca el texto “a petición del afiliado”.
	11	Explica al Responsable de Ventanilla de Información para dar la respuesta al afiliado.



Responsable de Ventanilla de Información	12	Recibe la explicación del Analista y le informa al afiliado sobre la reiteración de la nota dirigida a la otra dependencia respecto a su caso.
	13	Fotocopia la nota de reiteración e informa al afiliado sobre el estado de su caso de pago.
Afiliado y/o Usuario	14	Recibe la información y la copia de la nota firmando de enterado en la reiteración original que obra en el expediente.
Responsable de Ventanilla de Información	15	Archiva el expediente. (Fin del proceso)







## 5.2 Procedimiento de la Ventanilla de Información sobre un caso de pago de subsidios por incapacidad temporal si la oficina Subsidiaria tiene el Expediente de Prestaciones por Incapacidad Temporal completo

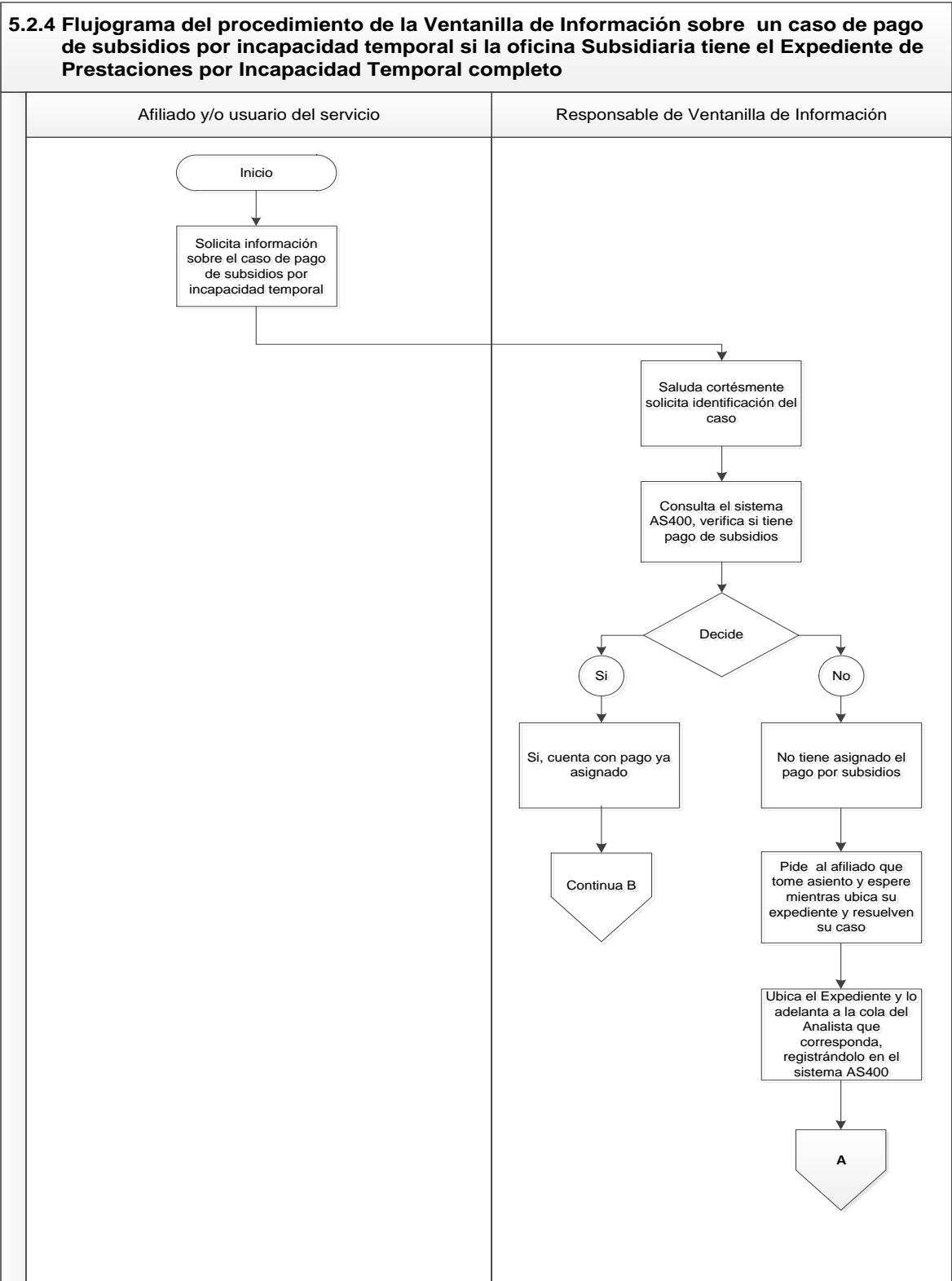
Procedimiento de la Ventanilla de Información sobre un caso de pago de subsidios por incapacidad temporal si la oficina Subsidiaria tiene el Expediente de Prestaciones por Incapacidad Temporal completo.	Procedimiento: 02 Número de pasos: 12 Número de formas: 01	Fecha: Julio 2014 Hoja: 01 de 03 Elaboro: Investigador Reviso: Lic. Asesor.
Inicia: Afiliado y/o Usuario del servicio	Finaliza: Responsable de la Ventanilla de Información	
A continuación se detalla lo concerniente al procedimiento general cuando el responsable de la Ventanilla de Información atiende un caso en el cual el Expediente de Prestaciones por Incapacidad Temporal se encuentra completo y en la oficina Subsidiaria del Departamento de Prestaciones en Dinero donde se realiza la consulta.		
5.2.1 Objetivos del Procedimiento		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer los pasos lógicos a seguir para que responsable de la Ventanilla de Información brinde el servicio de forma adecuada y con calidad.</li><li>• Que se dé un trato preferencial al afiliado o interesado de consultar el caso de pago por subsidios para resolverlo de forma oportuna.</li><li>• Brindar información personalizada.</li></ul>		
5.2.2 Normas del procedimiento		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Es necesaria la colaboración del demás personal de la oficina Subsidiaria para resolver con prontitud y esmero el caso consultado.</li><li>• Al analista que corresponda, deberá resolver el caso de pago del que solicitan información en ventanilla, posteriormente de concluir con el que está analizando en su orden.</li><li>• De ser necesario se le otorgara al afiliado o interesado por escrito la notificación del pago de subsidios acreditado.</li></ul>		

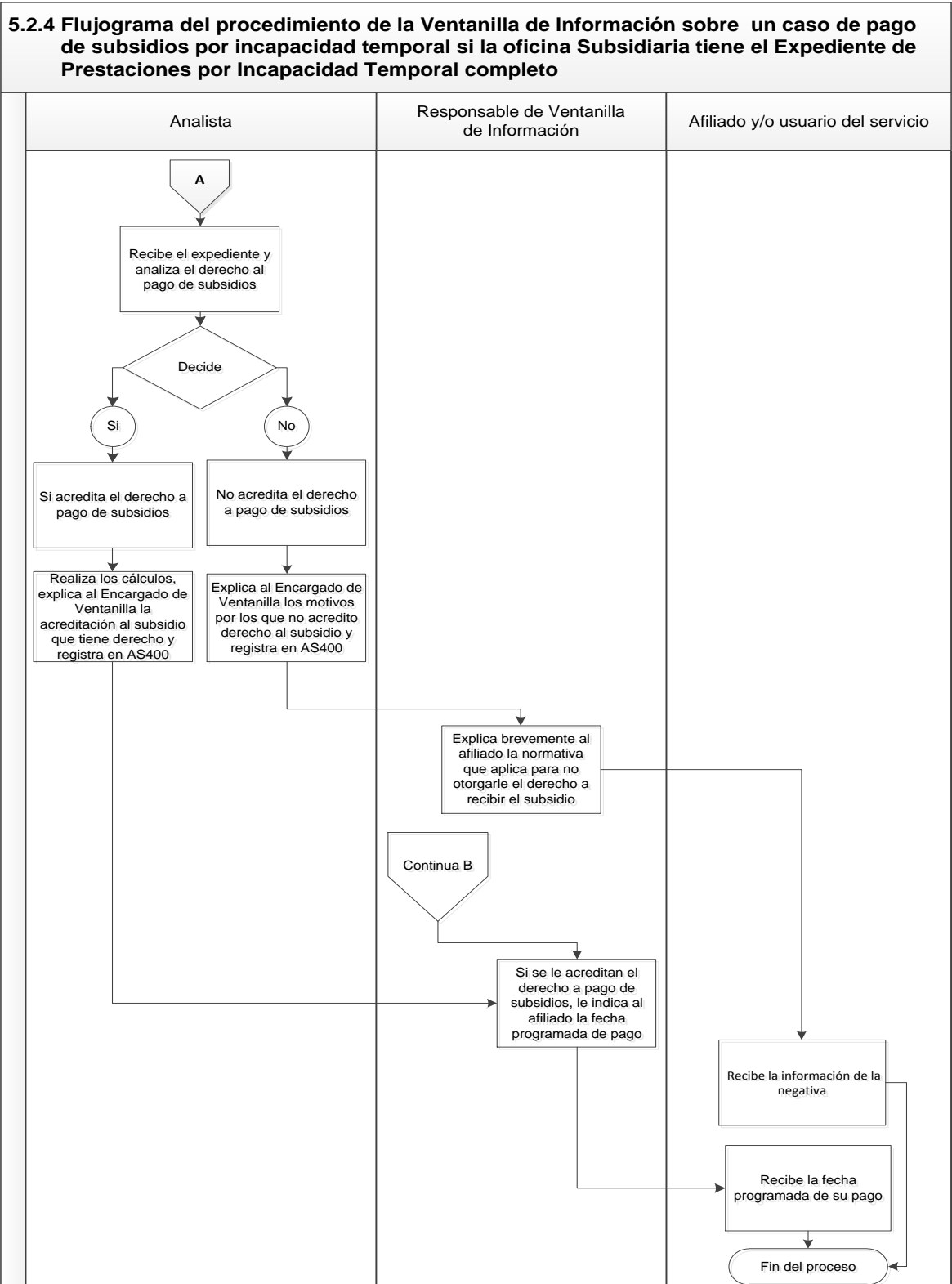


### 5.2.3 Procedimiento

Responsable	Actividad No.	Descripción
Afiliado y/o Usuario	01	Solicita información sobre el caso de pago de subsidios por incapacidad temporal.
Responsable de Ventanilla de Información	02	Saluda cortésmente solicita identificación del caso.
	03	Consulta el sistema AS400, verifica si tiene pago de subsidios.
	3.1	Si, cuenta con pago ya asignado. (pasa a actividad 10)
	3.2	No tiene asignado el pago por subsidios (pasa a actividad 4)
	04	Pide amablemente al afiliado que tome asiento y espere mientras ubica su expediente y resuelven su caso.
Analista	05	Revisa sistema AS400 y/o otros registros, ubica el Expediente y lo adelanta a la cola del Analista que corresponda, registrándolo en el sistema AS400.
	06	Recibe el expediente y analiza el derecho al pago de subsidios.
	6.1	Si acredita el derecho a pago de subsidios. (pasa a actividad 7)
	6.2	No acredita el derecho a pago de subsidios. (pasa a actividad 8)
	07	Realiza los cálculos respectivos, explica brevemente al Encargado de Ventanilla la acreditación al subsidio que tiene derecho el caso y registra en AS400. (pasa a la actividad 10)
Responsable de Ventanilla de Información	08	Explica brevemente al Encargado de Ventanilla los motivos por los que no acredita derecho al subsidio y registra en AS400. (pasa a la actividad 09)
	09	Explica brevemente al afiliado y/o usuario indicando la normativa interna que aplica para no otorgarle el derecho a recibir el subsidio.
	10	Si se le acreditan el derecho a pago de subsidios, le indica al afiliado la fecha programada de pago.
Afiliado y/o Usuario	11	Recibe la información de la negativa. (Fin del proceso)
	12	Recibe la fecha programada de su pago. (Fin del proceso)









### 5.3 Procedimiento en la Ventanilla de Información para recibir un Certificado de Trabajo, solicitado anteriormente por las oficinas Subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero

Procedimiento en la Ventanilla de Información para recibir un Certificado de Trabajo, solicitado anteriormente por las oficinas Subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero.	Procedimiento: 03 Número de pasos: 10 Número de formas: 01	Fecha: Julio 2014 Hoja: 01 de 03 Elaboro: Investigador Reviso: Lic. Asesor.
Inicia: Afiliado y/o Usuario del servicio	Finaliza: Responsable de la Ventanilla de Información	
A continuación se detalla lo concerniente al procedimiento general cuando el responsable de la Ventanilla de Información recibe del afiliado un nuevo Certificado de Trabajo emitido por el patrono de este último previo a su solicitud realizada por cualquiera de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero, Cajas o Delegaciones departamentales del IGSS.		
5.3.1 Objetivos del procedimiento		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer los pasos lógicos a seguir para que responsable de la Ventanilla de Información brinde el servicio de forma adecuada y con calidad.</li><li>• Evitar la reiteración las solicitudes de nuevos Certificados de Trabajo a los afiliados.</li></ul>		
5.3.2 Normas del procedimiento		
<ul style="list-style-type: none"><li>• La Unidad Subsidiaria de Prestaciones en Dinero que tenga la papelería del caso vigente de suspensión o el Expediente de Prestaciones por Incapacidad Temporal está obligada a recibir los Certificados de Trabajo aún que la solicitud la haya realizado otra subsidiaria, Cajas o Delegaciones departamentales del IGSS.</li><li>• Para que la Unidad Subsidiaria de Prestaciones en Dinero reciba un nuevo Certificado de Trabajo solicitado por las Cajas o Delegaciones departamentales del IGSS, la papelería del caso vigente o en el Expediente de Prestaciones por Incapacidad Temporal deberá contar con los formularios respectivos que indiquen la solicitud del nuevo Certificado de Trabajo por parte de las cajas o delegaciones DPD-06, DPD-31 o nota dirigida a la unidad o copia de la nota DPD-43 que la Caja o Delegación dirigió al patrono.</li><li>• De ser necesario reiterar la solicitud de un Nuevo Certificado de Trabajo se deberá explicar brevemente los motivos al afiliado solicitándole firmar la DPD-43 (solicitud) original y que proporción un número telefónico.</li></ul>		



### 5.3.3 Procedimiento

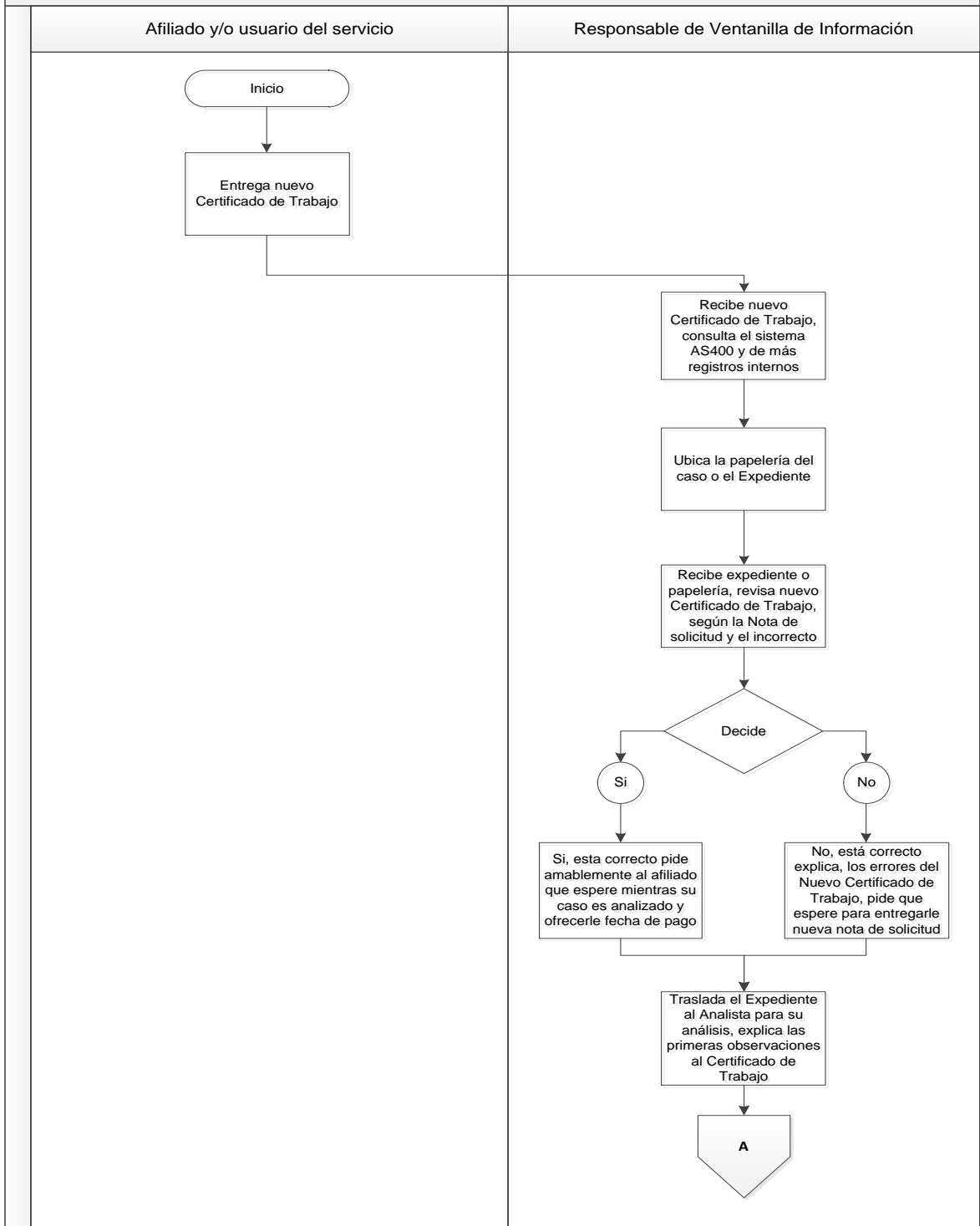
<b>Responsable</b>	<b>Actividad No.</b>	<b>Descripción</b>
Afiliado y/o Usuario	01	Entrega nuevo Certificado de Trabajo.
Responsable de Ventanilla de Información	02	Recibe nuevo Certificado de Trabajo, consulta el sistema AS400 y de más registros internos.
	03	Ubica la papelería del caso o el Expediente anexando documentación del mismo (si la hay).
	04	Toma el expediente o papelería del caso, revisa nuevo Certificado de Trabajo, según la Nota de solicitud DPD-43 compara con el Certificado de Trabajo incorrecto.
	4.1	Si, esta correcto pide amablemente al afiliado que espere mientras su caso es analizado y poder ofrecerle fecha de pago.
	4.2	No, está correcto explica gentilmente al afiliado, los errores del Nuevo Certificado de Trabajo, le pide que espere mientras su caso es analizado y entregarle nueva nota de solicitud
	05	Traslada el Expediente al Analista con tal de que lo analice, explicándole las primeras observaciones al Certificado de Trabajo.
Analista	06	Recibe el Expediente y analiza el nuevo Certificado de Trabajo contra la demás documentación.
	6.1	No está correcto Emite nueva nota de solicitud de Certificado de Trabajo DPD-43 detallando la información requerida y traslada al Encargado de Ventanilla.
	6.2	Si está correcto, determina derecho y cálculo del pago de subsidios registra la acreditación en el sistema AS400 e indica al Responsable de Ventanilla.
Responsable de Ventanilla de Información	07	Entrega nueva nota de solicitud de Certificado de Trabajo al afiliado y explica brevemente los motivos de la misma.
	08	Informa al afiliado la fecha de pago de su caso y registra de recibido la copia del Certificado de Trabajo en el sistema AS400.

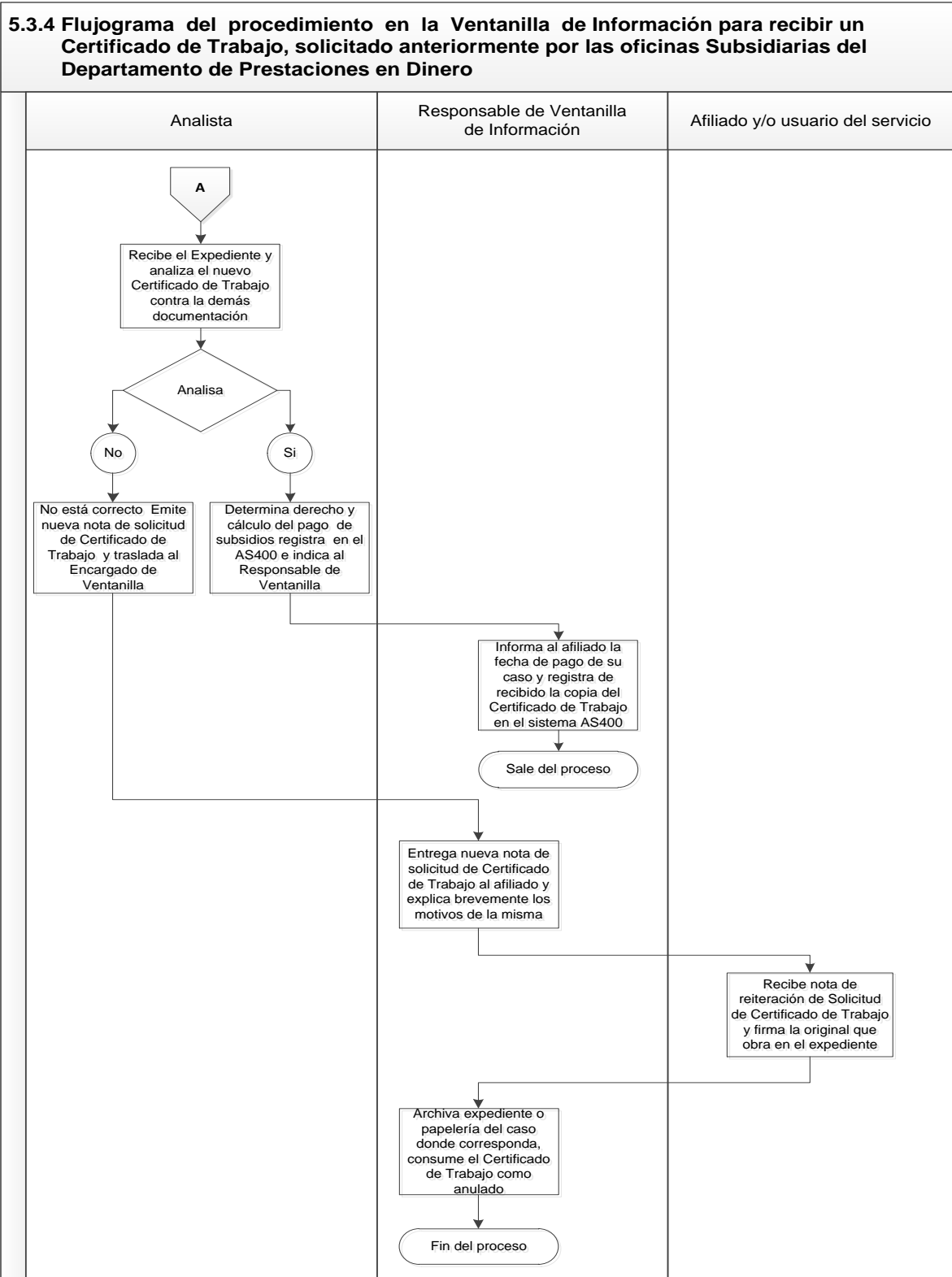


Afiliado y/o Usuario	09	Recibe nota de reiteración de Solicitud de Certificado de Trabajo y firma la original que obra en el expediente.
Responsable de Ventanilla e Información	10	Archiva expediente o papelería del caso donde corresponda, consume el Certificado de Trabajo como anulado.



**5.3.4 Flujograma del procedimiento en la Ventanilla de Información para recibir un Certificado de Trabajo, solicitado anteriormente por las oficinas Subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero**







#### 5.4. Procedimiento en la Ventanilla de Información para recibir un Certificado de Trabajo Electrónico, solicitado anteriormente por las oficinas Subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero

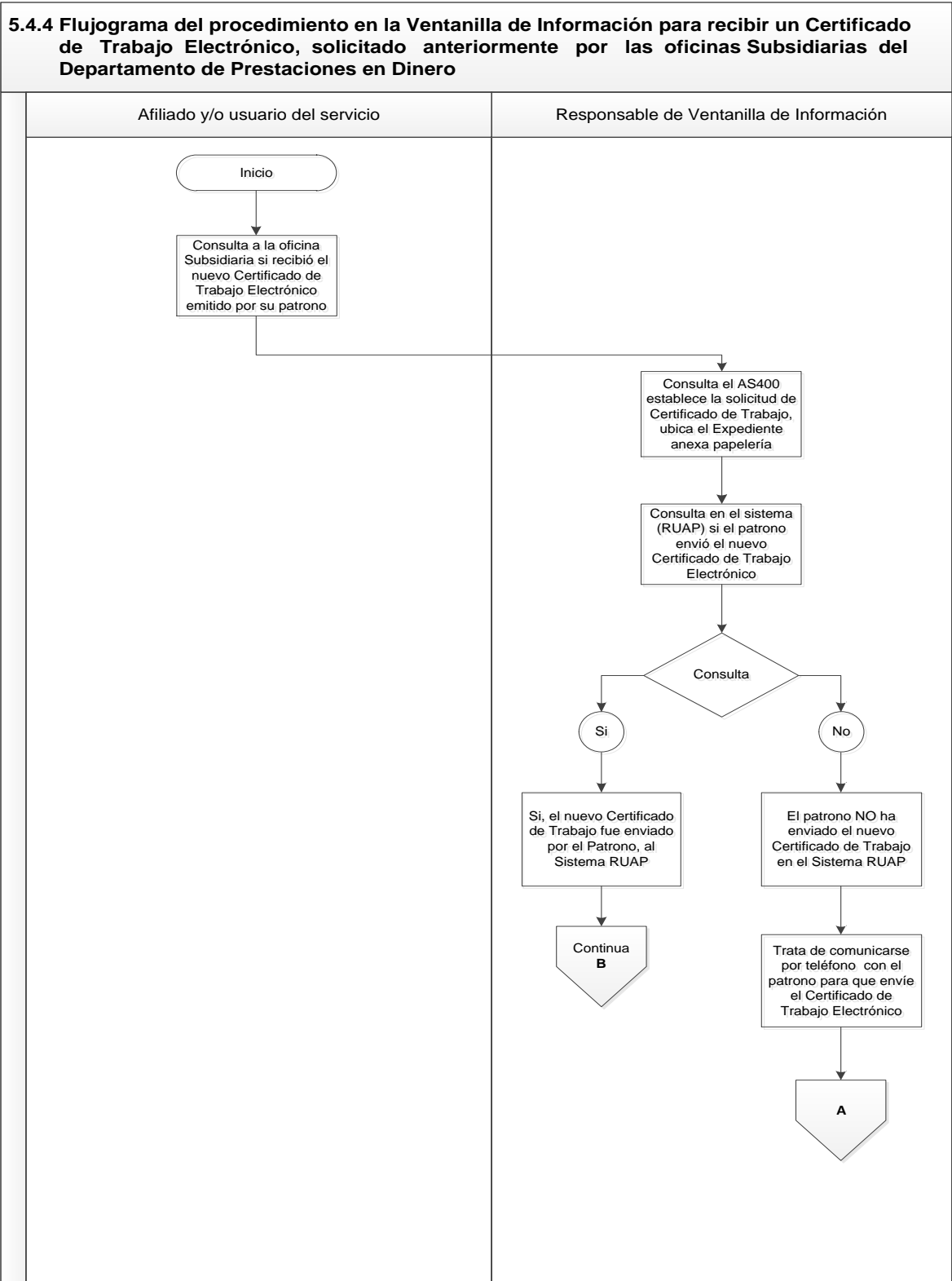
Procedimiento en la Ventanilla de Información para recibir un Certificado de Trabajo Electrónico, solicitado anteriormente por las oficinas Subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero	Procedimiento: 03 Número de pasos: 08 Número de formas: 01	Fecha: Julio 2014 Hoja: 01 de 03 Elaboro: Investigador Reviso: Lic. Asesor.
Inicia: Afiliado y/o Usuario del servicio	Finaliza: Responsable de la Ventanilla de Información	
A continuación se detalla el procedimiento general cuando el responsable de la Ventanilla de Información recibe del afiliado un nuevo Certificado de Trabajo Electrónico emitido por el patrono de este último previo a su solicitud realizada por cualquiera de las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero, Cajas o Delegaciones departamentales del IGSS.		
5.4.1 Objetivos del Procedimiento		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer los pasos lógicos a seguir para que responsable de la Ventanilla de Información brinde el servicio de forma adecuada y con calidad.</li><li>• Evitar la reiteración las solicitudes de nuevos Certificados de Trabajo a los afiliados.</li></ul>		
5.4.2 Normas del procedimiento		
<ul style="list-style-type: none"><li>• El Responsable de la Ventanilla de Información debe contar con los programas informáticos necesarios para acceder a los Certificados de Trabajo Electrónicos e imprimirlos, utilizando sus claves o contraseñas personales.</li><li>• Si al consultar el Sistema de Registro Único de Afiliados y Patronos RUAP, el Patrono del afiliado interesado no ha enviado el nuevo Certificado de Trabajo Electrónico al sistema aquí indicado, el Responsable de la Ventanilla de Información intentara comunicarse vía Telefónica con dicho patrono en un máximo de tres llamadas.</li><li>• Al no recibir respuesta de las llamadas telefónicas el Responsable le comunicara al Afiliado o Interesado quedando la responsabilidad en este ultimo de comunicarse con el patrono del afiliado del caso.</li><li>• El responsable de Ventanilla de Información deberá consignar en la Nota de solicitud de Certificado de Trabajo DPD-43, que obra en el Expediente de Prestaciones por Incapacidad Temporal o en la Papelería del Caso, la fecha y hora que intento comunicarse con el Patrono de igual manera dejara dicha constancia si la comunicación fue exitosa.</li><li>• Para este procedimiento son aplicables las normas del procedimiento 5.3 contenidas en el presente manual.</li></ul>		

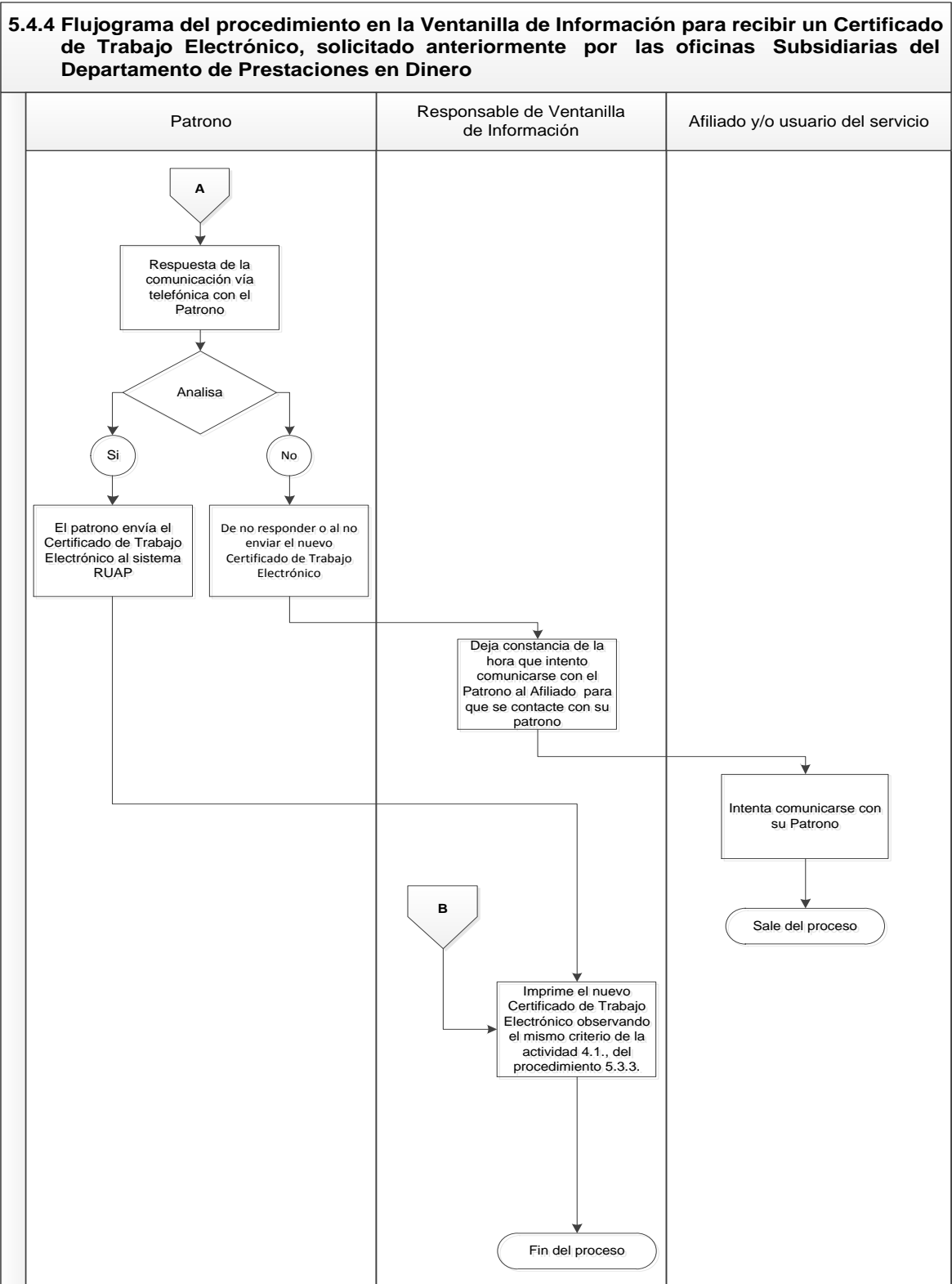




### 5.4.3 Procedimiento

Responsable	Actividad No.	Descripción
Afiliado y/o Usuario	01	Consulta a la oficina Subsidiaria si recibió el nuevo Certificado de Trabajo Electrónico emitido por su patrono.
Responsable de Ventanilla de Información	02	Consulta el Sistema AS400 establece la solicitud del nuevo Certificado de Trabajo, ubica el Expediente y anexa papelería si la hay.
	03	Consulta en el sistema Registro Único de Afiliados y Patronos (RUAP) si el patrono envió el nuevo Certificado de Trabajo Electrónico.
	3.1	Si, el nuevo Certificado de Trabajo fue enviado por el Patrono, al Sistema RUAP. (pasa a la actividad 08)
	3.2	El patrono NO ha enviado el nuevo Certificado de Trabajo en el Sistema RUAP. (pasas a actividad 04)
	04	Trata de comunicarse vía telefónica con el patrono para que envíe el Certificado de Trabajo Electrónico al Sistema RUAP. Un máximo de 3 Llamadas.
Patrono	05	Respuesta de la comunicación vía telefónica con el Patrono.
	5.1	De no responder o al no enviar el nuevo Certificado de Trabajo Electrónico el patrono. (Pasa a la actividad 06)
	5.2	El patrono envía el Certificado de Trabajo Electrónico al sistema RUAP (pasas a la actividad 08)
Responsable de Ventanilla de Información	06	Deja constancia de la hora que intento o que se comunicó con el Patrono para solicitar el nuevo Certificado. Informa al Afiliado o Usuario para que se contacte con su patrono.
Afiliado y/o Usuario	07	Intenta comunicarse con su Patrono. (Sale del proceso) (Reiniciándolo si así corresponde)
Responsable de Ventanilla de Información	08	Imprime el nuevo Certificado de Trabajo Electrónico observando el mismo criterio de la actividad 4.1., del procedimiento en la Ventanilla de Información para recibir un Certificado de Trabajo, solicitado anteriormente por las oficinas Subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero del presente manual 5.3.3.





**Anexo 20**

**GUÍA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL  
CLIENTE PARA EL PERSONAL DE CONTACTO DE  
LAS VENTANILLAS DE INFORMACIÓN DE LAS  
OFICINAS SUBSIDIARIAS DE PRESTACIONES EN  
DINERO**



**INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**



## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Objetivos</b>	<b>1</b>
<b>1 Mejorar la imagen del Instituto</b>	<b>1</b>
<b>2 Forma de utilizar el lenguaje corporal</b>	<b>2</b>
<b>3 Maximizar el tono de voz</b>	<b>2</b>
<b>4 Identificar y optimizar el tiempo para atender al usuario</b>	<b>3</b>
<b>5 Anticiparse a las necesidades</b>	<b>3</b>
<b>6 Comprender las necesidades básicas de los afiliados o usuarios del servicio</b>	<b>4</b>
<b>7 Importancia de saber escuchar a los usuarios</b>	<b>5</b>
<b>8 Vender en forma efectiva</b>	<b>6</b>
<b>9 Implementar la satisfacción para los usuarios que se quejan por el servicio recibido</b>	<b>6</b>
<b>10 Forma de tratar a clientes difíciles</b>	<b>6</b>

## **Introducción**

**En el funcionamiento de las actividades en las oficinas Subsidiarias del Departamento de Prestaciones en Dinero del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social en particular en el servicio que se brinda en las Ventanillas de Información es importante establecer marcos de referencia que contribuya a generar en los empleados de contacto las actitudes y aptitudes para brindar un servicio de calidad y buscar siempre la satisfacción de los afiliados o público en general que requieren información de pago de subsidios por incapacidad temporal debido a enfermedad, maternidad o accidente.**

**A través de optimizar el valor de las funciones por medio de programas para maximizar la calidad del servicio, se logra que los colaboradores tomen conciencia y se apropien de la idea de que su trabajo es de vital importancia para los afiliados o público en general y valiosos para la Institución.**



## **Guía de la calidad del servicio al cliente para personal de contacto de las ventanillas de información de Prestaciones en Dinero**

### **Objetivos**

- ✓ Crear en las oficinas Subsidiarias de Prestaciones en Dinero, una guía para maximizar la calidad en el servicio a través de la aplicación de estándares enfocados a los usuarios.
- ✓ Mejorar continuamente la calidad en la atención al usuario, a través de la implementación de la guía para orientar a los empleados a brindar un servicio de calidad.
- ✓ Igualar o superar las expectativas y satisfacer las necesidades de los usuarios, por medio de la implementación de estándares operativos que permitan a los empleados de contacto generar actitudes y aptitudes para brindar un servicio de calidad.

### **1 Mejorar la imagen del Instituto**

Es importante que todo empleado público que atienda principalmente ventanillas de información, transmita confianza, actitud positiva y presentación personal; debido a que los clientes son quienes ven la formalidad, además sienten seguridad que el empleado que les brinda información posee conocimientos y habilidad en el desempeño del trabajo que realiza.



## **2 Forma de utilizar el lenguaje corporal**

Es necesario que el empleado transmita una actitud positiva ante los afiliados y público en general, al utilizar un adecuado lenguaje corporal, debido a que será más eficiente la comunicación en relación a empleado-usuario. A través de emitir el mensaje mostrando:

- Relajamiento en el físico y actitud bajo control
- Una sonrisa natural y agradable
- Escuchar de forma atenta
- Mantener el contacto visual
- Escuchar con atención los requerimientos y
- Mantener la cabeza en alto.

Lo que provocara mostrar calidad en el servicio al cliente.

## **3 Maximizar el tono de voz**

Significa lograr un servicio de calidad, trabajo adecuado, además se manifiesta en comunicarse a través de un tono de voz clara, directa y natural, lo que significa que el empleado debe controlar la voz, al atender a las personas que solicitan información.

Otro factor relevante es identificar las necesidades que poseen los usuarios del servicio, con el fin de conocer que desea, piensa, siente o si está satisfecho con el servicio que recibe. Dentro de las expectativas que poseen los clientes para satisfacer las demandas que posee están:

- Recibir atención e información de forma eficiente.
- Servicio de calidad y puntualidad.
- Atención personalizada.





- **Respeto, seguridad, confianza y honestidad.**

Son elementos que contribuyen de forma directa a mejorar la calidad en el servicio, a la vez lograr la satisfacción de los afiliados y público en general; que utiliza los servicios de las Oficinas Subsidiarias del IGSS.

#### **4 Identificar y optimizar el tiempo para atender al usuario**

Es importante que el usuario que visita las oficinas subsidiarias del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, sea atendido de acuerdo a la fecha y hora que se le ha citado, para ser atendido con el fin de proporcionar un servicio eficiente y de calidad. Además es responsabilidad del cliente la puntualidad, debido a que el empleado debe cumplir con el horario establecido de entrada y salida, asimismo de darle seguimiento al expediente para proporcionar atención al cliente. El afiliado y público en general debe efectuar los trámites de expediente con anterioridad y basado al tiempo de laborar en una determinada entidad para derecho a los beneficios que brinda el IGSS.

#### **5 Anticiparse a las necesidades**

Es necesario contar con antecedentes sobre las necesidades que poseen los usuarios, para mejorar de forma eficiente la calidad en el servicio al cliente; a través de conocer:

- El tiempo que el usuario ha esperado ser atendido, bríndale confianza a través de manifestarle agradecimiento y comunicarles que en un momento será atendido.
- Tomar en cuenta los gestos en la actitud que manifiesta el cliente, a la vez de informarle que será atendido y que tenga paciencia, con el fin de calmar los ánimos y nerviosismo, debido a que en ocasiones



por trámite de trabajo deben de tomar en cuenta el tiempo que disponen para dicha actividad. Lo que hace importante prestar un servicio con la mayor puntualidad posible.

- Cuando el usuario visita a primera hora las instalaciones y realiza la respectiva fila para ser atendido, es importante que los empleados le agradezcan a los clientes por la puntualidad, a la vez brindar información sobre los requerimiento que posean.
- En días de mayor demanda los empleados deben mantener la calma para no fatigarse, además de pedir comprensión a los clientes con el fin de realizar un trabajo desempeño eficiente.

## **6 Comprender las necesidades básicas de los afiliados o usuarios del servicio**

El empleado debe tomar en cuenta las necesidades básicas de los clientes, para proporcionarles ayuda, respeto, confianza, seguridad, empatía y satisfacción. A través de las cuatro necesidades que se presentan a continuación:

- **Ser comprendido:** se manifiesta por la actitud negativa del cliente, cuando no es atendido adecuadamente y de forma puntual. Por considera que necesitan ser atendido a través de una comunicación directa y efectiva.
- **Bien recibido:** el empleado debe de sonreír para que el cliente sienta confianza, además realice las consultas respetivas para hacer más eficiente el servicio.



- **Sentirse importante:** es fundamental que el empleado haga sentir al usuario que es especial al proporcionarles servicio de calidad, con el fin que mantenga en alto el autoestima y satisfaga las necesidades que posee.
  
- **Comodidad:** se manifiesta por la ansiedad que presentan los clientes al pedir ayuda para ser atendidos, debido a que necesitan comodidad física: se refiere a un lugar adecuado donde esperar y descansar. **Comodidad Psicológica:** el usuario desea ser atendido de forma eficaz, recibir confianza y satisfacción por el servicio que recibe.

## **7 Importancia de saber escuchar a los usuarios**

Es importante identificar las necesidades que poseen los usuarios, a través de escucharlos. El empleado debe de tomar en cuenta la forma de comunicarse a través de concentrarse en la información que está solicitando el cliente, tener una actitud positiva al tomar en cuenta lo siguiente:

- Escuchar en forma efectiva a los usuarios
- Participación e intervención del empleado que atiende a los afiliados y público en general
- El empleado por medio de la personalidad que posee debe desempeñar un papel idóneo en la forma de escuchar al usuario
- Saber escuchar de forma adecuada, al mostrar una postura corporal y contacto visual, cuando se atiende al el público
- Proporcionar una comunicación eficaz, a través de transmitir mensajes reales para no herir los sentimientos de los clientes



## **8 Vender en forma efectiva**

En el desarrollo de todo proceso es necesario vender la calidad del servicio a los clientes, y son los empleados quienes tienen la responsabilidad de brindar un servicio eficiente. A través de:

- Aumentar la conciencia en los clientes de la calidad del servicio.
- Explicar las características que poseen los servicios.
- Describir oportunamente los beneficios que los integran.

## **9 Implementar la satisfacción para los usuarios que se quejan por el servicio recibido**

Para proporcionar un servicio de calidad a los usuarios, es importante darles un trato eficaz a las quejas que se presentan, a través de tomar en cuenta lo siguiente:

- Escuchar con la mayor atención posible la queja presentada
- El empleado debe repetirle la queja al usuario con el fin de asegurarse que es verídica la información que recibe.
- Es importante ofrecer disculpar y manifestar que la información obtenida servirá para realizar el trámite requerido
- Lograr la confianza y seguridad del cliente
- Todo empleado debe estar consciente que al cliente siempre se le debe brindar una alternativa de solución, para no herir susceptibilidades

## **10 Forma de tratar a clientes difíciles**

Es necesario comprender a los usuarios, debido a que en ocasiones poseen malos modales, por problemas personales, enfermedades que los afectan o por la edad. Debido a que se enojan con facilidad creen tener la razón y



**no aceptan ayuda para resolver los problemas que los aquejan. Dentro de los elementos a tomar en cuenta cuando la situación se torna difícil están:**

- **El empleado que vive una situación difícil debe mantenerse tranquilo y mostrar paciencia, lo más importante es no desesperarse.**
- **Tratar de brindar confianza y entender los sentimientos**
- **Escuchar el problema que posee el cliente y explicarse que en la vida siempre existe una solución para cada problema**
- **Es necesario que el empleado muestre la satisfacción por comprender y cooperar.**

**En el desarrollo de toda actividad principalmente de atención al cliente, es importante tener presente que no todos los clientes son fáciles de atender, debido a que existen personas que creen que tienen la razón en todo lo hacen y dicen. Lo importante para resolver cualquier queja es acudir a las instancias respectivas del Instituto, con el fin que el empleado tome en cuenta que es el jefe inmediato quien le apoyara en todo momento.**

## Anexo 21

### Diseño propuesto del formulario DPD-43

	<b>Instituto Guatemalteco de Seguridad Social</b> Departamento de Prestaciones en Dinero	Form. DPD-43
<b><u>NUEVA SOLICITUD DE CERTIFICADO DE TRABAJO</u></b>		
Lugar y fecha (día/mes/año) No. Afiliación: _____ Afiliado: _____		
Señor Patrono No. _____ (Nombre de la Empresa)		
Señor Patrono:		
Atentamente, se le manifiesta que la información proporcionada en el Certificado de Trabajo No. _____ de fecha _____ a favor del trabajador citado en el epígrafe, no es satisfactoria para el pago de las prestaciones en dinero que le corresponden de conformidad con la reglamentación vigente por el Instituto.		
En tal virtud rogamos a usted se sirva remitirnos un Nuevo Certificado de Trabajo con la siguiente información: Consignar los cuatro meses o periodos de contribución realmente devengados por el trabajador, anteriores a la siguiente fecha _____: <u>(de ser necesario indicar que meses o periodos se requieren en este apartado)</u>		
Así mismo es indispensable, que en el nuevo Certificado de Trabajo se marquen las literales siguientes: <u>(de ser necesario colocar las literales que se deben marcar)</u>		
Es necesario indicar en observaciones la siguiente información: _____ <u>(de ser necesario indicar en este apartado la información requerida que contengan las observaciones del nuevo Certificado de Trabajo)</u> .		
Por favor señalar el periodo de vacaciones gozados por el trabajador, y si en los salarios de los meses o periodos de contribución reportados incluyen el pago de vacaciones.		
Por favor rectificar la información siguiente: _____ <u>(colocar aquí la información que se necesita rectificar por parte del patrono)</u> .		
Con dicha información estaremos en condiciones de pagarle sus prestaciones al trabajador en referencia.		
Agradeciéndole su valiosa colaboración.		
Deferentemente;		
_____ (Firma y nombre del empleado responsable) (Cargo) (Nombre de la Oficina Subsidiaria Solicitante)		
DEPARTAMENTO DE PRESTACIONES EN DINERO		<a href="http://www.igssgt.org">www.igssgt.org</a>

## Anexo 22

### Equipo de parlantes (bocinas) para la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero del Hospital Doctor Juan José Arévalo Bermejo (zona 6)

<p style="text-align: center;"><b>Bocinas (Parlantes)</b></p> 	<p style="text-align: center;"><b>Características técnicas</b></p> <p>Juego de 2 bocinas de 600 Watts de potencia PMPO, 2 vías, tipo satelital. Por su acabado en plástico y aluminio con sello hermético, pueden ser usados en interiores, exteriores y especialmente en intemperie, sin sufrir daños por la humedad. Reproduce sonidos claros y nítidos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Amplificador</b></p> 	<p style="text-align: center;"><b>Características técnicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Alimentación: 127 Vca 60 Hz / 12 Vcc</li><li>- Impedancia: 4/ 8 /16 Ohms</li><li>- Salida de línea: 70 V</li><li>- Rango de frecuencia: 150 - 15 000 Hz</li><li>- Potencia: 40 Watts</li><li>- 2 entradas para micrófono de 1/4</li><li>- Entrada auxiliar de 1/4</li><li>- Consumo: 500 mA / 2,1 A</li><li>- Dimensiones: 24,5 cm de frente x 7,8 cm de alto x 22 cm de fondo</li><li>- Peso: 3,4 Kg</li><li>- Consumo nominal: 46.8 kWh/mes</li><li>- Consumo en espera: No aplica</li><li>- Peso: 3.4 kg</li></ul>

**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015.

## Anexo 23

### Propuesta para mejorar el área de espera de la Ventanilla de Información de la oficina Subsidiaria de Prestaciones en Dinero del Consultorio de Villa Nueva

#### Vista lateral

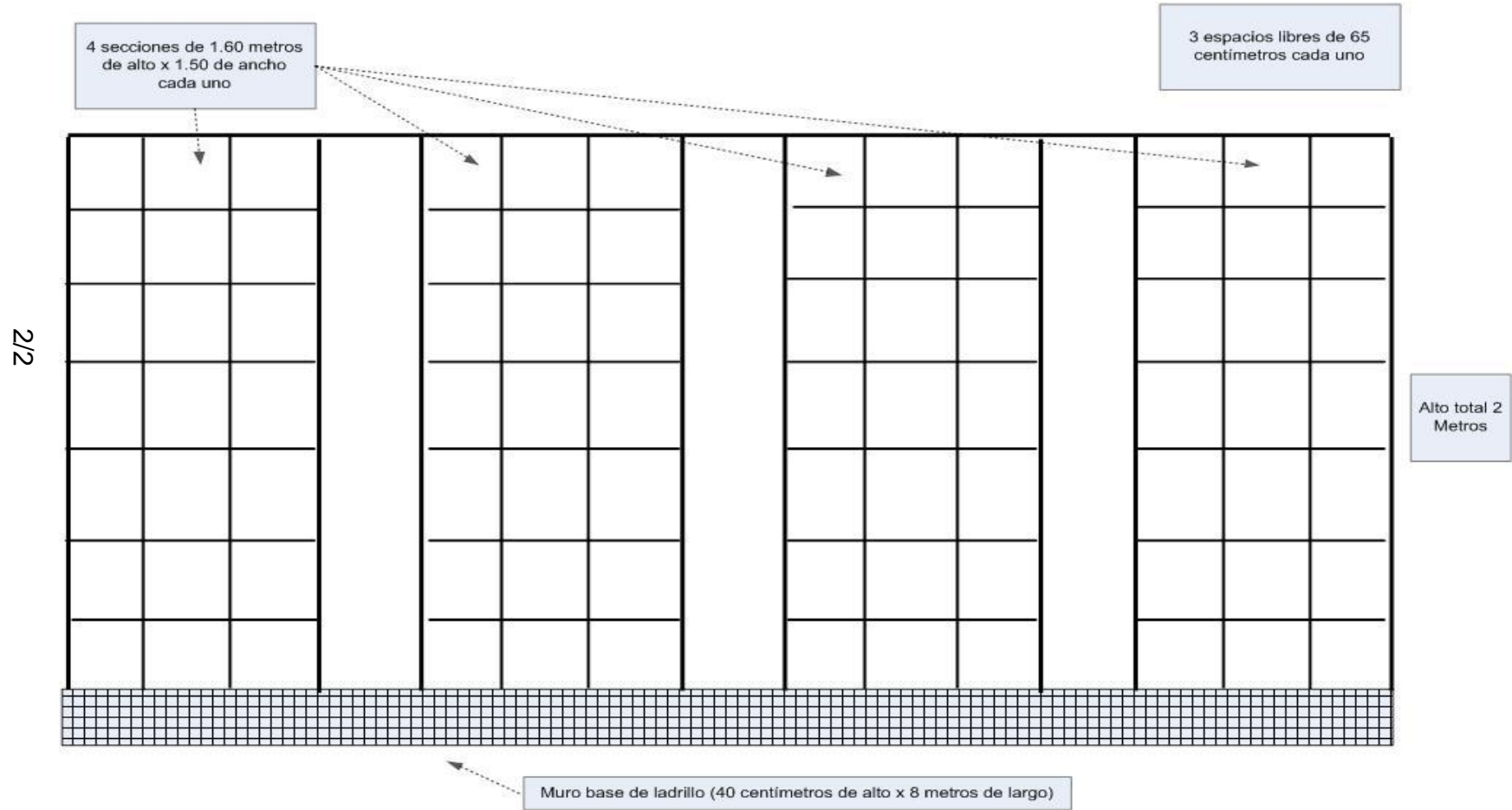
#### Estructura tipo ventanal propuesta



Fuente: Trabajo de campo julio 2015.



### Vista frontal de la estructura metálica tipo ventanal propuesta

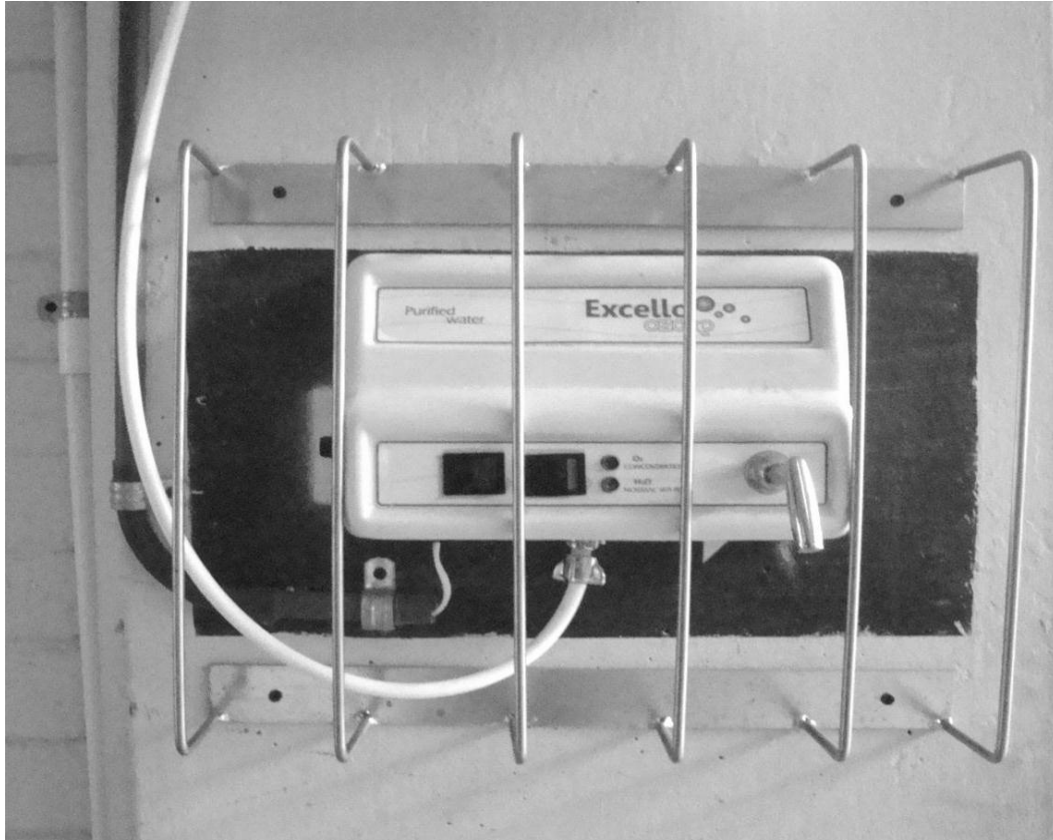


Fuente: Trabajo de campo julio 2015.

## Anexo 24

### Propuesta de un sistema de agua potable para consumo de los usuarios del servicio en las unidades de análisis

#### Vista frontal de cerca del dispensador de agua potable



**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015.

### Vista lateral




Equipo e instalaciones necesarias del sistema purificador de agua para consumo de los usuarios



Fuente: Trabajo de campo julio 2015.

## Anexo 25

### Mobiliario y equipo para comodidad de los usuarios

<p style="text-align: center;"><b>Sillas de espera</b></p> 	<p style="text-align: center;"><b>Características</b></p> <p>Betería de 5 sillas de espera plásticas con bases de acero inoxidable.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Televisor a colores pantalla plana</b></p> 	<p style="text-align: center;"><b>Características técnicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Pantalla plana</li><li>- Led</li><li>- pantalla de 32 pulgadas</li><li>- Entradas HDMI y USB</li><li>- Garantía 1 año</li><li>- Control remoto</li><li>- Marca Daewoo</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Montura o Bracket</b></p> 	<p style="text-align: center;"><b>Características</b></p> <p>Montura (bracket) para televisor pantalla plana de 19 a 32 pulgadas material acero.</p>

**Fuente:** Trabajo de campo julio 2015.

## Anexo 26

Diseño de manta vinílica de pedestal

Medidas: 1.40 metros de alto por 0.50 centímetros de ancho. Material: Vinil a full color. Pedestal de aluminio desmontable

# DISTINGUIDO AFILIADO AL INSTITUTO

Si su médico tratante le ha **suspendido** para trabajar debido a una **Enfermedad, Maternidad o Accidente**, en la Ventanilla de Información de la oficina **Subsidiaria de Prestaciones en Dinero** atentamente le indicarán lo concerniente a su acreditación para el pago de subsidios por incapacidad temporal.



Solicite información sobre la normativa institucional para acreditar el derecho a recibir el **pago de subsidios por incapacidad temporal** para el trabajo en las **Unidades de Atención al Afiliado UDAFI** o en la página del Instituto **[www.igssgt.org](http://www.igssgt.org)**

**IGSS** ¡Cambiando  
siempre para **mejorar!**



## Anexo 27

Diseño de afiche sobre información general del riesgo de Enfermedad  
Medidas: 18 pulgadas de alto por 24 pulgadas de ancho. Material: Papel  
texcote, calibre 12 a full color

### INFORMACIÓN GENERAL PAGO DE SUBSIDIOS POR ENFERMEDAD



#### Requisitos:

Vigencia laboral al inicio de la enfermedad y haber contribuido en 4 meses o periodos consecutivos, alternos, parciales o totales, dentro de los 6 meses (calendario) anteriores a la fecha de la incapacidad.

- La **incapacidad la establecerá el médico tratante** del Instituto por medio de Certificación.
- El subsidio por Enfermedad se concede **a partir del cuarto (4) día**.
- El salario que servirá de base para fijar la **cuantía del subsidio** se determinará según el Certificado de Trabajo emitido por el patrono.
- La proporción que el Instituto concede para **los subsidios es de 2/3 del salario** diario base. Y el **monto diario** no será menor de Q8.00 ni mayor a Q120.00.

- La duración del **subsidio no podrá exceder de 26 semanas** por una misma enfermedad, se ampliará por 13 semanas más con autorización del médico tratante y la Dirección.
- En ningún caso, los **diferentes periodos de subsidios** por Enfermedad podrán exceder de 52 semanas en el curso de 24 meses consecutivos.
- El derecho a cobrar subsidios prescribe en **6 meses a partir de la notificación**.

Manifieste sus quejas o sugerencias del servicio en los buzones respectivos, denuncias en las oficinas de Trabajo Social.  
(Puede participar o denunciar vía la página del Instituto)

[www.igssgt.org](http://www.igssgt.org)



**IGSS ¡Cambiando  
siempre para mejorar!**



## Anexo 28

Diseño de afiche sobre información general del riesgo de Maternidad  
Medidas: 18 pulgadas de alto por 24 pulgadas de ancho. Material: Papel  
textcote, calibre 12 a full color

### INFORMACIÓN GENERAL PAGO DE SUBSIDIOS POR MATERNIDAD



#### Requisitos:

Vigencia laboral al inicio del descanso por maternidad y haber contribuido en 4 meses o periodos consecutivos, alternos, parciales o totales, dentro de los 6 meses (calendario) anteriores a la fecha del inicio del reposo prenatal.

- Al riesgo de maternidad se le reconoce el pago del subsidio en la **proporción al 100% del salario diario base**, según el certificado de trabajo emitido por el patrono.
- El subsidio por maternidad **se paga durante los 30 días anteriores a la fecha probable del parto**, debidamente certificada por médico del Instituto y durante los 54 días posteriores.
- Si la fecha de parto es anterior a la indicada en el Certificado médico, **será compensada prolongando el periodo de descanso postnatal con derecho a subsidios**. Y si dicha fecha es posterior, se pagará correlativamente.

- En los **casos de aborto espontáneo o terapéutico**, se concede subsidios hasta por 27 días máximo en proporción al 100% del salario diario base.
- Si **vencidos los plazos de subsidio por maternidad, aborto** (espontáneo o terapéutico), o por embarazo ectópico, persiste el estado de incapacidad para trabajar, el derecho a subsidios continuara a título de enfermedad.
- El **derecho a cobrar subsidios prescribe** en 6 meses a partir de la notificación.

Manifieste sus quejas o sugerencias del servicio en los buzones respectivos, denuncias en las oficinas de Trabajo Social.  
(Puede participar o denunciar vía la página del Instituto)

[www.igssgt.org](http://www.igssgt.org)



**IGSS ¡Cambiando  
siempre para mejorar!**

## Anexo 29

Diseño de afiche sobre información general del riesgo de Accidentes  
Medidas: 18 pulgadas de alto por 24 pulgadas de ancho. Material: Papel  
texcote, calibre 12 a full color

### INFORMACIÓN GENERAL PAGO DE SUBSIDIOS POR ACCIDENTE



#### Requisitos:

Vigencia laboral a la fecha en que ocurrió el accidente y haber contribuido en 3 meses o periodos consecutivos, alternos, parciales o totales, dentro de los 6 meses (calendario) anteriores al mes de ocurrido el accidente.

- La incapacidad la **establecerá el médico tratante** del Instituto por medio de Certificación.
- El subsidio **se concede a partir del segundo (2) día de ocurrido el accidente** y hasta el día exclusive, en que el médico tratante dé alta al afiliado.
- El salario que servirá de base para fijar **la cuantía del subsidio se determinara según el Certificado de Trabajo** emitido por el patrono.
- La proporción que el Instituto concede para los subsidios es de 2/3 del salario diario base. Y el **monto diario no será menor de Q8.00 ni mayor a Q120.00.**

- En caso de **reingreso del afiliado a los servicios médicos de rehabilitación** del Instituto por haberlo dejado así establecido el médico tratante tiene derecho a subsidios.
- El afiliado que reingrese a su solicitud, a tratamiento médico o de rehabilitación, **siempre que se compruebe causalidad** en el cuadro clínico según el accidente que origino el tratamiento.
- El derecho a **cobrar subsidios prescribe en 6 meses** a partir de la notificación.

Manifieste sus quejas o sugerencias del servicio en los buzones respectivos, denuncias en las oficinas de Trabajo Social.  
(Puede participar o denunciar vía la página del Instituto)

[www.igssgt.org](http://www.igssgt.org)



**IGSS ¡Cambiando  
siempre para mejorar!**




## Anexo 30

### Diseño de afiche sobre información general para recibir prestaciones en dinero programa EMA

Medidas: 18 pulgadas de alto por 24 pulgadas de ancho. Material: Papel textcote, calibre 12 a full color

## INFORMACIÓN GENERAL PAGO DE SUBSIDIOS



El subsidio es la **suma de dinero** que el Instituto otorga a los afiliados durante el periodo de la **incapacidad temporal para el trabajo**, por enfermedad, maternidad o accidente sustituye en la proporción que los reglamentos establecen, el salario habitual que deja de percibir el trabajador.


➤ **CAUSALES QUE SUSPENDEN EL DERECHO AL PAGO DE SUBSIDIOS**

- A. Por **inasistencia a las citas** fijadas por el médico tratante, cubriéndose hasta el día anterior a la fecha de su inasistencia, inclusive;
- B. Si el afiliado rehusara sin justo motivo, la hospitalización, en general **si no cumple las instrucciones médicas** que reciba;
- C. Si observare una marcada **conducta antisocial**, inadecuada del afiliado en sus relaciones con el Instituto, el personal o los propios afiliados;
- D. Si **no facilitare los datos necesarios** para su identificación;
- E. Si durante el tiempo de la incapacidad el afiliado **ejecuta trabajo remunerado**;
- F. Si el accidente es **provocado** y
- G. En casos de **aborto causado o consentido** por la afiliada.

El afiliado beneficiado con subsidios por incapacidad temporal, debe hacer efectivas las mismas antes de **6 meses a partir de la fecha de notificado**, de lo contrario PRESCRIBIRAN.

El derecho a **reclamar el otorgamiento** de una prestación en dinero **prescribe en 1 año** a partir de la fecha de iniciado el riesgo.

**IGSS ¡Cambiando siempre para mejorar!**



## Anexo 31

### Diseño trifoliar sobre información general de prestaciones en dinero programa EMA

Material: hojas papel bond 75 gramos tamaño carta a escala de grises (Tiro)

#### PAGO DE SUBSIDIOS POR ENFERMEDAD

Vigencia laboral al inicio de la enfermedad y **haber contribuido en 4 periodos consecutivos**, alternos, parciales o totales, dentro de los 6 meses (calendario) anteriores a la fecha que inicie la incapacidad.



El subsidio se concede **a partir del 4to. día de incapacidad**, inclusive y, mientras dure ésta.

**No podrá exceder de 26 semanas** por una misma enfermedad, podrá ser ampliado hasta 13 semanas más por el médico

tratante con aprobación del Jefe de Unidad Médica respectiva y de la Gerencia.

La proporción que el Instituto concede para los subsidios por enfermedad y accidente es de **2/3 del salario base**.

#### PAGO DE SUBSIDIOS POR MATERNIDAD

Vigencia laboral al inicio del descanso por maternidad y haber contribuido en 4 meses o periodos consecutivos, alternos, parciales o totales, **dentro de los 6 meses (calendario) anteriores** a la fecha del inicio del reposo prenatal.

El subsidio se paga durante los **30 días anteriores al día de la fecha probable del parto**, incluida ésta, certificada por médico del Instituto, y durante los 54 días posteriores al parto.



La proporción que el Instituto concede a los subsidios durante los **descansos pre y posparto es del 100% del salario base** reportado en el Certificado de Trabajo.

Los casos de **aborto se toman como enfermedad**

#### PAGO DE SUBSIDIOS POR ACCIDENTE

Vigencia laboral a la fecha en que ocurrió el accidente y **haber contribuido en 3 meses o periodos consecutivos**, alternos, parciales o totales, dentro de los 6 meses (calendario) **anteriores** al mes del accidente.



Se reconoce el subsidio **a partir del 2do. día de ocurrido** el mismo y hasta el día en que el médico tratante dé alta al afiliado para trabajar y a quienes reingresen a los servicios médicos o de rehabilitación del Instituto. Al establecerse la in-

validez debe empezar el trámite ante IVS.

Si el **reingreso ocurre después de haber transcurrido 1 año** de la fecha del accidente, el subsidio se calcula con base en el promedio de los salarios devengados en los 3 meses inmediatamente anteriores al mes del reingreso, **si no tiene** salarios reportados durante dicho periodo, el subsidio será igual al inicial.

El monto del subsidio diario **no será menor de Q.8.00**, si el salario base diario resulta inferior a dicha cantidad el subsidio será igual al 100% del salario base diario. El monto máximo **no será mayor de Q120.00**, no es aplicable a los subsidios por maternidad.

El **SALARIO para fijar** la cuantía del subsidio por incapacidad temporal derivada de enfermedad, maternidad o accidente, **se determina con base al Certificado de Trabajo** proporcionado por el patrono y los datos en la Planilla de Seguridad Social.

El Instituto concede subsidios en dinero cuando la enfermedad, maternidad o accidente cause **incapacidad temporal para el trabajo**, que traiga como consecuencia la suspensión del salario. Por consiguiente, el médico tratante debe considerar:

✓ Que **exista impedimento físico o psíquico** para desempeñar el trabajo actual o regular del afiliado;

✓ La necesidad o **conveniencia del reposo** o abstención del trabajo, como parte del tratamiento médico y

✓ La posibilidad de **prevenir la invalidez**.



Una vez notificado el acreditamiento del pago de subsidios por parte del Departamento de Prestaciones en Dinero puede **reclamar su pago en las agencias del Banco INDUSTRIAL** más cercanas con su DPI y carné de Afiliación del Instituto

El afiliado debe hacer efectivos los **subsidios otorgados antes de 6 meses** a partir de la fecha de su notificación, de lo contrario **PRESCRIBIRÁN**.

Cualquier duda con su caso de pago consultar a las **Ventanillas de Información** del Departamento de Prestaciones en Dinero.

## Diseño trifoliar sobre información general para recibir prestaciones en dinero programa EMA

Material: hojas papel bond 75 gramos tamaño carta a escala de grises (Retiro)



### CAUSALES QUE SUSPENDEN EL PAGO DE SUBSIDIOS:

- ✓ Por **inasistencia del afiliado** a las citas fijadas por el médico tratante, cubriéndose hasta el día anterior a la fecha de su inasistencia, inclusive, salvo que demuestre a satisfacción del Instituto, que existieron causas justificadas, estas se reanudarán;
- ✓ Si **rehusare someterse a los exámenes y tratamientos médicos**, la hospitalización, incluyendo la rehabilitación, que el Instituto le ordene y en general, si no cumpliere las instrucciones médicas que reciba;
- ✓ Si observare una marcada **conducta antisocial, inadecuada del afiliado** en sus relaciones con el Instituto, el personal médico o administrativo o los propios afiliados;
- ✓ Si no **facilitare los datos necesarios** para su identificación;
- ✓ Si el accidente es provocado y
- ✓ En casos de **aborto causado o consentido**.

Tome en cuenta que el Instituto emplea aproximadamente **de 15 a 20 días para la programación de pagos** de subsidios por incapacidad temporal en sus diferentes dependencias, esto excluye el tiempo que le corresponde al Departamento de Prestaciones en Dinero efectuar el acreditamiento de derechos a recibir dicho beneficio.

**Quejas o sugerencias** del servicio recibido por favor hágalas saber a través de los buzones ubicados en las Unidades Médicas o en [www.igssgt.org](http://www.igssgt.org)



**Denuncias** del servicio interpongálas en las oficinas de Trabajo Social, vía telefónica al **2412-1200** Subgerencia de Integridad y Transparencia Administrativa o en [www.igssgt.org](http://www.igssgt.org)

**¡IGSS Cambiando siempre para mejorar!**



**INSTITUTO GUATEMALTECO  
DE SEGURIDAD SOCIAL**

DEPARTAMENTO DE  
PRESTACIONES EN DINERO

**PAGO DE SUBSIDIOS POR  
INCAPACIDAD TEMPORAL**

PROGRAMA EMA



**¡IGSS Cambiando siempre para mejorar!**

## Anexo 32

### Cronograma de actividades para desarrollar el programa en la rueda de prensa

No.	ACTIVIDADES	Mes 07, 2017												Mes 08, 2017								
		19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	01	02	03	04	05	06	07	
1	Conformación y revisión de los contenidos de los puntos del programa de la rueda de prensa.																					
2	Impresión y entrega de las cartas y tarjetas de invitación																					
3	Seguimiento vía telefónica y por medio de redes sociales de las invitaciones																					
4	Elaboración de listado de invitados confirmados y compra de los recursos a utilizar en el evento																					
5	Desarrollo de la rueda de prensa																					

## Anexo 33

**Diseño de tarjeta de invitación a la rueda de prensa**

**Medidas: 12 centímetros de alto por 16 centímetros de largo**

**Material: papel cartoncillo de 120 gramos a full color**

