



# **UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**

La Universidad Católica de Loja

## **ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULACION DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Implementación de mejoras en los procesos de atención al cliente de la  
Dirección Provincial IESS Napo**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTORA: Ojeda Averos, Bethy Piedad

DIRECTOR: Teneda Llerena, William Fabián

CENTRO UNIVERSITARIO TENA

2014

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magíster

William Fabián Teneda Llerena

DOCENTE DE LA INSTITUCION

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: **“Implementación de mejoras en los procesos de atención al cliente de la Dirección Provincial IESS Napo”** realizado por Ojeda Averos Bethy Piedad; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, julio de 2014

.....

William Fabián Teneda Llerena

## DECLARACIÓN DE AUTORA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Ojeda Averos Bethy Piedad declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: **“Implementación de mejoras en los procesos de atención al cliente de la Dirección Provincial IESS Napo”**, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo el Mg. William Fabián Teneda Llerena, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

.....

Ojeda Averos Bethy Piedad

C.I. 150057238-1

## DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación, lo dedico con profundo respeto y admiración a Dios, por ser la razón de mi existencia y por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres quienes aunque no estén conmigo, me han sabido guiar firmemente por el sendero de la excelencia educativa y a ser una persona de bien cada día. A mis hermanos, quienes son la fortaleza para seguir luchando por mis ideales y de seguir encontrando la razón en mi vida actual.

Bethy Ojeda Averos

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco sinceramente a Dios por haberme dado la suficiente fuerza y valor para culminar con esta etapa de mi vida. A mis padres porque sé que estarán orgullosos de mí y por haber sido el pilar fundamental para la culminación del presente trabajo de investigación. A mis hermanos, por el apoyo incondicional en todo este tiempo. A todas aquellas personas que de una u otra forma, con su experiencia y formación técnica, colaboraron para que la investigación llegue a su finalización.

Del mismo modo agradezco considerablemente a mi tutor de tesis Ing. Teneda Llerena William Fabián, por toda la colaboración brindada durante la elaboración de este trabajo investigativo, y a todos aquellos profesores de la UTPL, quienes con su profundo esfuerzo y paciencia, han sabido nutrirme de valiosos conocimientos durante la etapa de estudio de ésta maestría, para realizarme como una “profesional de postgrado”.

Bethy Ojeda Averos

## INDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PAGINA
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCION.....	3
CAPITULO I.....	5
1. Marco teórico.....	6
1.1. Objetivos.....	6
1.1.1. Objetivo general.....	6
1.1.2. Objetivos específicos.....	6
1.2. Hipótesis de trabajo.....	6
1.3. Atención al cliente.....	7
1.4. Interfaces indirectos.....	8
1.5. Comunicación y empresa.....	9
1.5.1. Mensajes y acción.....	9
1.5.2. Naturaleza de los actos en la empresa.....	10
1.5.3. Actos y mensajes como formas de interacción.....	12
1.6. Los escenarios del plan estratégico de comunicación.....	13
1.6.1. Comunicación interna.....	13
1.6.2. Comunicación externa.....	16
1.6.3. Comunicación intermedia.....	18

1.7. Aspectos Organizacionales.....	18
1.7.1. Ubicación.....	18
1.7.2. Misión.....	19
1.7.3. Principios rectores.....	19
1.7.4. Dirección Provincial.....	20
1.7.5. Análisis FODA.....	22
CAPITULO II.....	25
2. Diseño metodológico.....	26
2.1. Metodología.....	26
2.2. Tipos de estudio.....	26
2.3. Métodos y técnicas.....	26
2.4. Fuentes de información académica.....	28
2.5. Población y muestra.....	29
2.6. Técnicas de análisis.....	31
CAPITULO III.....	33
3. Discusión de resultados y análisis.....	34
3.1. Análisis de resultados.....	34
3.2. Comprobación de hipótesis.....	46
3.3. Identificación de variables.....	51
3.4. Análisis costo – beneficio.....	51
CONCLUSIONES.....	55
RECOMENDACIONES.....	56
BIBLIOGRAFIA.....	57
ANEXOS.....	59

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “IMPLEMENTACION DE MEJORAS EN LOS PROCESOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA DIRECCION PROVINCIAL IESS NAPO”, constituye una herramienta eficaz de gestión, el cual pretende comprobar las hipótesis que han sido planteadas en la misma; mediante el cálculo matemático del chi-cuadrado, para lo cual se ha tomado en cuenta a los clientes internos y externos de la entidad y conseguir así; la información básica que aporte al objeto de estudio.

El desarrollo de los capítulos de tesis, se encuentran estructurados por un marco teórico; que busca desarrollar la teoría en que se va a fundamentar el proyecto, el diseño metodológico; que describe la metodología de cómo se va a realizar la propuesta de estudio, y la discusión de resultados y análisis; que consiste en la recolección de datos para analizarlos e interpretarlos mediante un tratamiento estadístico

Su aporte investigativo permitirá tomar las mejores decisiones de parte de las autoridades de la entidad, para contribuir al mejoramiento productivo de la misma, y de brindar una buena atención a los clientes y público en general.

**PALABRAS CLAVES:** Implementación de mejoras, eficaz, cálculo matemático, clientes internos, clientes externos, decisiones, tratamiento estadístico, mejoramiento productivo.



## ABSTRACT

This research work entitled "IMPLEMENTATION PROCESS IMPROVEMENT IN CUSTOMER OF PROVINCIAL ADDRESS IESS NAPO", is an effective management tool, which aims to test the hypotheses that have been raised therein; by the mathematical calculation of chi-squared, for which we have taken into account the internal and external customers of the bank and get well; to provide basic information to the object of study.

The development of the thesis chapters, are structured by a theoretical framework; that seeks to develop theory that will support the project, the methodological design; describing the methodology of how it will perform the study proposal and the discussion and analysis of results; which involves the collection of data for analysis and interpretation by statistical treatment

His research contribution will make the best decisions of the authorities of the institution, to contribute to improving production thereof, and to provide good service to customers and the general public.

**KEYWORDS:** Implementation of improvements, effective, mathematical calculation, internal customers, external customers, making, statistical analysis, productivity improvement.

## INTRODUCCION

El tema desarrollado “IMPLEMENTACION DE MEJORAS EN LOS PROCESOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA DIRECCION PROVINCIAL IEISS NAPO”, consistió en buscar alternativas viables para mejorar la atención al cliente de la institución en mención, puesto que hoy en día la atención que se brinda a los usuarios es muy trascendental, ya que de ellos depende el éxito o fracaso de toda entidad.

Es así que la presente tesis está comprendida en tres capítulos, los cuales se encuentran estructurados de acuerdo al formato establecido por la UTPL tales como: marco teórico, diseño metodológico, discusión de resultados y análisis.

La importancia que otorga la presente investigación, es brindar una información base a la institución, que refleje la situación actual de los servicios que ofrece a sus clientes externos, y posteriormente le permita determinar las decisiones y/o acciones correctivas mediante modelos de gestión, para el bienestar de la entidad y la colectividad en general.

Con respecto al problema planteado del tema de investigación, se dio respuesta mediante la aplicación de una herramienta eficaz de medición como es la “encuesta”, la misma que permitió conocer y/o evaluar el escenario existente con el que cuenta la institución a la hora de ofertar sus servicios a los clientes y público en general.

El alcance de los objetivos y su cumplimiento, se encuentran reflejadas mediante de desarrollo de los capítulos de tesis, los cuales se presenta con información sustentable y fidedigna que la autora ha sabido investigar, para llegar a dictaminar las posibles conclusiones y recomendaciones del presente trabajo investigativo.

Durante el desarrollo del trabajo de tesis, se encontró generosamente las facilidades otorgadas por la Dirección Provincial IEISS Napo, institución que permitió realizar el estudio de investigación para concretar los objetivos que han sido planteados, además se encontró la oportunidad de conocer abiertamente la opinión de los usuarios o clientes externos que hacen uso de los servicios de la entidad, ya que según ellos manifestaron que últimamente no se les

ha cuestionado acerca de la atención que se les brinda de parte de los servidores del IESS, para así conocer la satisfacción o insatisfacción del cliente.

Finalmente la metodología utilizada en el presente trabajo, se basó principalmente en métodos, técnicas y fuentes de información académica, así como también del análisis y criterio que la autora aportó, para posteriormente confirmar o a su vez rechazar, la hipótesis que ha sido planteada mediante la aplicación de una encuesta a los distintos usuarios o clientes externos que utilizan los servicios de la entidad.

**CAPITULO I**  
**MARCO TEORICO**

## **1. Marco teórico**

### **1.1. Objetivos.**

#### **1.1.1. *Objetivo general.***

Determinar un modelo de gestión basado en procesos, para mejorar la atención al cliente en la Dirección Provincial IESS Napo.

#### **1.1.2. *Objetivos específicos.***

- Realizar encuestas de percepción ciudadana para detectar la insatisfacción de la atención al cliente, en las diferentes áreas de la Dirección Provincial IESS Napo.
- Implementar procesos de capacitación en el personal de la Dirección Provincial IESS Napo, para promover y mejorar un trato más cordial hacia los usuarios.
- Implementar las estrategias necesarias para mejorar la atención al cliente en la Dirección Provincial IESS Napo.

### **1.2. Hipótesis de trabajo.**

H<sub>0</sub>: ¿De qué manera no influirá la implementación de un modelo de gestión basado en procesos en el mejoramiento de la atención del servicio en la Dirección Provincial del IESS Napo? (Hipótesis nula)

H<sub>1</sub>: ¿De qué manera influirá la implementación de un modelo de gestión basado en procesos en el mejoramiento de la atención del servicio en la Dirección Provincial del IESS Napo? (Hipótesis alternativa)

### **1.3. Atención al cliente.**

Se designa como concepto de “Atención al Cliente” a aquel servicio que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores.

Sin lugar a dudas, el éxito de una empresa dependerá fundamentalmente que aquellas demandas de sus clientes sean satisfechas satisfactoriamente, porque estos son los protagonistas fundamentales, el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si por el contrario, cualquier empresa no satisface todas aquellas necesidades o demandas que les plantean sus clientes su futuro será muy pero muy corto. Entonces, todos los esfuerzos deberán estar destinados al cliente, hacia su satisfacción, por pequeña que sea, porque es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa, porque de nada sirve que el producto sea de excelente calidad, o que tenga un precio competitivo o que esté muy bien presentado sino existen compradores para él.

Entre las principales causas de insatisfacción de un cliente, se encuentran las siguientes: un servicio poco profesional, haber tratado al cliente como un objeto y no como una persona, no se resolvió su inquietud, se lo trató descortésmente, entre otros, lo cual genera desconfianza o inseguridad en el bien o servicio que se le está otorgando.

Por estos días el servicio de Atención al Cliente es una cuestión y una área recurrente en las empresas, especialmente en aquellas compañías de gran envergadura, como suele ser las tarjetas de crédito, o bien en aquellas empresas que ofrecen un servicio, tal como la televisión por cable, telefonía móvil, entre otras, en tanto, es frecuente que ante alguna contingencia en el servicio debamos comunicarnos con esta área para procurar soluciones. Y de la respuesta, satisfactoria o no, que tengamos es que nos formaremos la imagen de la compañía o empresa, más allá de si el producto es bueno, nos sirve, es útil o nos interesa.

De esta manera, la atención puede realizarse vía múltiples canales de comunicación, como “cara a cara” en oficinas, mediante teléfono, por correo electrónico e incluso muchas empresas en la actualidad ofrecen la posibilidad de que los clientes interactúen con la organización mediante mensajes privados o publicaciones en redes sociales.

Pero, no sólo comprende la capacitación de una persona para el desempeño en dicha área y la atención en sí al momento de comunicarse con un cliente, sino que también se desprende de la “atención al cliente”, la evaluación de comunicaciones entre empresa y cliente, que permitan reforzar, mejorar, cambiar o pulir acciones en cuanto comunicación. Generalmente, esto se realiza grabando las conversaciones si son telefónicas o presenciales (“cara a cara”) o leyendo publicaciones y mensajes en redes sociales.

En muchas ocasiones, las empresas suelen enviar mediante mails, llamar por teléfono o solicitar al cliente el llenado de formularios de encuestas, que permitan conocer qué tan satisfecho está el cliente con la atención que recibe por parte de la empresa. Esto sin dudas contribuye al perfeccionamiento de tal servicio. Por ejemplo, es muy común que las empresas de telefonía móvil, luego de haber establecido el cliente una llamada a los centros de atención al cliente por teléfono, estos reciban una llamada computarizada de la misma empresa, por el cual deben responder si la atención ha sido o no satisfactoria, y en todo caso, si obtuvo la respuesta que esperaba de la empresa.

Como finalidad, la atención al cliente busca principalmente y tal lo indica su nombre, dar respuesta o solución a las consultas o problemas que los clientes puedan experimentar en relación al uso o consumo de los productos o servicios que adquirieron a la empresa. Pero, un fin implícito, es la fidelización del cliente con la empresa: un cliente contento seguramente estará mucho más dispuesto a adquirir nuevos productos o servicios de la empresa que un cliente que no ha obtenido respuestas o soluciones.

#### **1.4. Interfaces indirectos.**

La comunicación oral es la interface más difícil de controlar, se pueden producir daños en cualquier momento si se ha creado un cliente insatisfecho, puede que se comunique con otros clientes potenciales en muy distintos lugares y de muy diversas maneras. Estas personas

transmitirán luego las noticias a otras redes y, cada vez que las cuenten, las historias serán menos precisas y, probablemente, más perjudiciales.

Por otra parte, el mismo sistema puede aprovecharse muy ventajosamente. Si todos sus clientes están satisfechos con un servicio y lo van diciendo por ahí, puede que su empresa llegue a la conclusión de que necesita muy poca promoción adicional. La recomendación personal de un cliente satisfecho es la mejor forma de obtener nuevos clientes.

La única forma de estar seguro de que sucede es asegurarse de que todas las piezas del rompecabezas encajan y que no hay fisuras que puedan crear clientes insatisfechos (Brown, 1992).

## **1.5. Comunicación y empresa.**

### **1.5.1. Mensajes y acción.**

Según Garrido (2004) debemos entender el **acto** como un hecho (o suma de acciones) que se produce en un momento y en un lugar determinado, cuya percepción genera una experiencia. Tales experiencias son interpretadas por los clientes de la organización y son inevitables ya que la comunicación por naturaleza y particularmente en el caso de la empresa, **tiende al acto y lo propaga**; si la comunicación no tiene el poder de generar acción aparecerá sólo una pieza **decorativa** en la compañía (lo que no es generalmente lo que los hombres de negocios desean). Rescataremos aquí dos elementos esenciales para la comprensión de actos y mensajes:

- a) *La empresa no puede dejar de actuar*: la empresa tiene “imposibilidad de no actuar”, es decir; va contra su naturaleza móvil y transformadora la sola posibilidad de que su sistema sufra de inmovilidad; naturaleza que en la práctica se verá afectada por una inundación homeostática sólo en el momento en que la empresa “deje de ser”, o lo que es lo mismo, desaparezca.
- b) *La empresa no pueda dejar de emitir mensajes*: hace décadas atrás, a través del estudio de diversas patologías, se proponía que en el sujeto existía la “imposibilidad de no



comunicar”, lo que traducido a la empresa como sujeto comunicador nos lleva a reafirmarlo y a avanzar hacia el hecho de que la comunicación es connatural a ella y existirá, quiéralo o no la organización.

Diremos que la organización exhibe una imposibilidad de no emitir mensajes y de no actuar, ya que ambos elementos son el anverso y el reverso de su cotidianeidad comunicacional. La empresa es un sistema vivo que no puede dejar de actuar y de emitir mensajes, por ser ello parte componente, esencial y valorada de su presencia en la sociedad. En la tabla siguiente podemos ver como el entrecruzamiento de actos y mensajes genera una constante de emisión-recepción entre ellos, implementando entre ambos componentes, un proceso comunicativo que le da sentido a la realidad empresarial.

Tabla 1. Relaciones de producción entre actos y mensajes

	<b>Actos</b>	<b>Mensajes</b>
<b>Actos</b>	<p>Generan actos (emitidos y recibidos)</p>	<p>Generan mensajes</p> <p>Generan actos</p>
<b>Mensajes</b>	<p>Generan actos</p> <p>Generan mensajes</p>	<p>Generan mensajes (emitidos y recibidos)</p>

Fuente: Garrido, F. J. *Comunicación Estratégica*.

### **1.5.2. Naturaleza de los actos en la empresa.**

Para Garrido (2004) la empresa es acción en sí misma, no hay algo que le sea tan connatural a su origen como el sentido de la acción, movilidad y desarrollo creador de bienes y servicios. Esta naturaleza propia de los actos productivos y de transacción de los hombres, es aunada en este sistema social que agrupa intereses y fines en torno a actos concertados, idealmente sinérgicos y propios de la esencia emprendedora de las organizaciones.

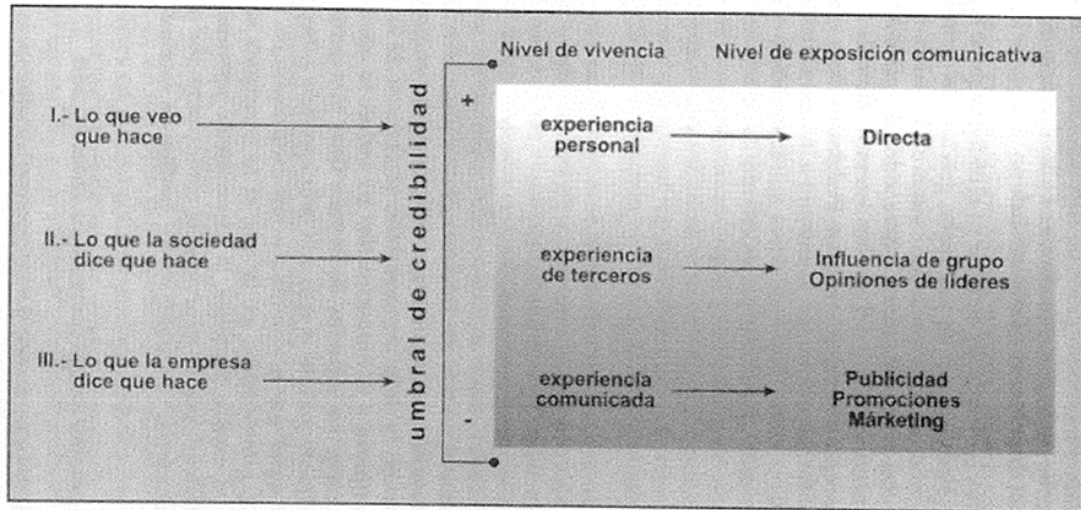
Las acciones constantes de la compañía se pueden traducir como formas de establecimiento de **interacciones y relaciones** interdependientes con otras empresas, grupos y la sociedad en

general, es por ello que debe ser preocupación de los encargados de comunicación de las empresas, el diseño exhaustivo de un mapa de clientes en la organización que dé cuenta extensa de la situación de relacionalidad.

Por otro lado, la esencia del mensaje en el código supone la presencia de un sistema de símbolos que, de una parte, gracias a su convencionalismo, nos ayuda a tener una interpretación común de la realidad (o restringida a la vez) y, de otra parte, dificultará la interacción de quienes no han internalizado el sistema simbólico del que nos estemos valiendo; la empresa no es ajena a esta regla general del mensaje. Podríamos decir que ella será semantizada **deliberadamente** por su estrategia de comunicación y buscará decir “algo” de sí misma, algo que desea que la sociedad comprenda, recuerde y principalmente **evalúe** positivamente. La circulación de las comunicaciones de la compañía nunca llegan en estado puro a los clientes para los que fueron diseñadas y por su naturaleza (de hablar en primera persona) tenderán a generar menor credibilidad que las experiencias colectivas, grupales e individuales de cada sujeto (véase en tabla 2).

Tal como lo hemos venido señalando, la mayor ironía para los encargados de comunicación de las empresas y de las consultoras y agencias, es que en una sociedad cada vez más atravesada por medios electrónicos y nuevas posibilidades telemáticas, la preeminencia de la comunicación personal (*relacional* dirán algunos) y los soportes de *personal contacts* (pcs), superan largamente en términos de credibilidad a cualquier otro medio relacionado con los públicos, hecho que a su vez provoca una doble preocupación: la de la comunicación profesional de la acción entrenada en la empresa y la comunicación no verbal, la que materializa el servicio y entrega los espacios de lectura final por parte del público. Esto es importante porque el acto que cobra sentido e importancia para el público es aquel que es “percibido” por cada sujeto en una experiencia individual interpretada, en la que él le entregará el sentido. Tal como lo señala la tabla siguiente, la experiencia personal es fuente de mayor credibilidad que las experiencias comentadas por **terceros** o que aquellas implementadas a través de los **medios de comunicación**.

Tabla 2. Comunicación y credibilidad



Fuente: Garrido, F. J. *Comunicación Estratégica*.

### 1.5.3. Actos y mensajes como formas de interacción.

A la luz de la comprensión de las acciones sociales como hechos de influencia y dependencia mutua que tienden a comprometer a los sujetos, podremos comprender la naturaleza dual de los actos y los mensajes como componentes del proceso de comunicación en la empresa: la interacción es esencial y connatural a la conducta humana como forma de reconocimiento de los sujetos válidos en el acto comunicacional (la interacción de quienes se ven envueltos en la constante del proceso de la comunicación es requisito primero). Tal proceso interactivo ocurre con mayor fuerza en la empresa a través de los actos de las personas involucradas en el proceso y con mayor frecuencia (pero de igual importancia) en los mensajes (ambos son piezas unidas y reales del proceso).

Las interacciones cliente-empresa van generando la capacidad de desarrollo de lazos y simbolismos compartidos por los sujetos pertenecientes a las redes de un grupo social o de las de una organización; ello es base para la generación de una cultura, la que no se origina ni entiende sin la presencia del fenómeno de la comunicación. Por cierto que desde nuestra perspectiva señalaremos que la **cultura corporativa** cobra valor estratégico como el resultado de un proceso que la empresa busca desarrollar **deliberadamente** o por lo menos **potenciar** para lograr sus objetivos; la **cultura corporativa** no es el resultado espontáneo de las interacciones diarias de los sujetos en el sistema, sino además resultado de las restricciones y

espacios, de los estímulos y límites que la organización permite a sus empleados en función de sus objetivos comerciales, productivos y de servicios (Garrido, 2004).

### **1.6. Los escenarios del plan estratégico de comunicación.**

Los escenarios comunicativos de la organización son múltiples de innumerables características. Cada organización define las necesidades de establecer comunicaciones con determinado público. Sin embargo, para efectos prácticos, los teóricos de la comunicación organizacional han dividido en tres grandes escenarios a la misma: *comunicación interna*, *comunicación externa* y *comunicación intermedia* (Ocampo Villegas, 2011).

#### **1.6.1. Comunicación interna.**

La comunicación interna está dispuesta en tres formas: *descendente*, *ascendente* y *horizontal*. Cada una de ellas obedece a una razón de ser; la comunicación de las disposiciones de la gerencia, la participación en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización, respectivamente (Ocampo Villegas, 2011).

#### **Comunicación descendente**

La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de funciones, tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directivas, directrices, políticas, etc.

Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar.

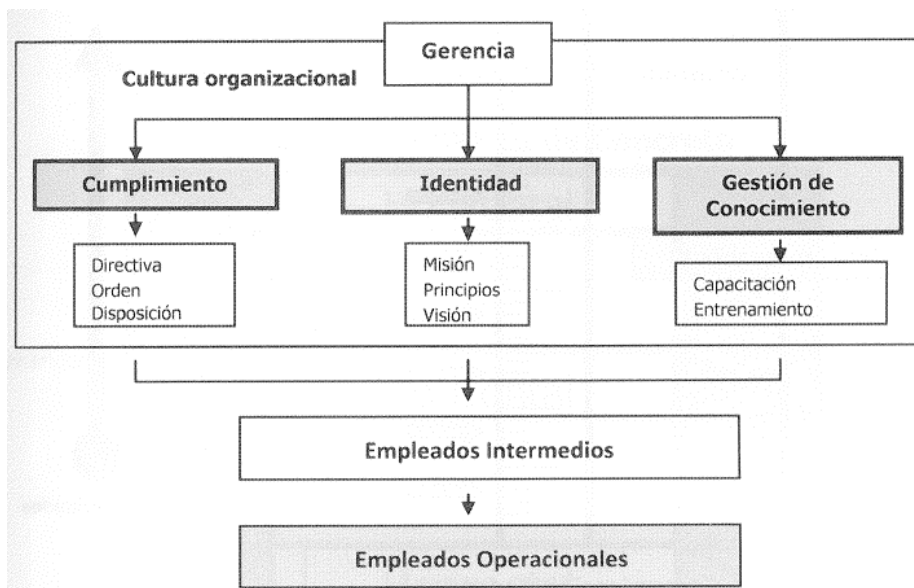


Figura 1. Comunicación descendente  
 Fuente: Ocampo Villegas, M. C. *Comunicación estratégica*.

La comunicación descendente irradia todos los niveles de la organización sin importar su estructura organizacional. El principio organizacional deriva de la relación quien ordena y quien cumple. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas (Ocampo Villegas, 2011).

### Comunicación ascendente

La comunicación ascendente regula el clima organizacional de la organización. En la gráfica siguiente observamos cómo los niveles de la participación pueden utilizarse como indicadores de mejoría de las comunicaciones internas.

La participación en las decisiones y los asuntos propios de la organización por parte de los empleados, son los resultados explícitos de la comunicación ascendente. Las acciones comunicativas que se desprenden de allí deben dar origen a una estructura sólida de mecanismos sostenibles que garanticen un clima favorable de la organización. La comunicación ascendente debe abrirse paso entre la autopista de comunicación descendente. En la gráfica siguiente se puede notar la participación.

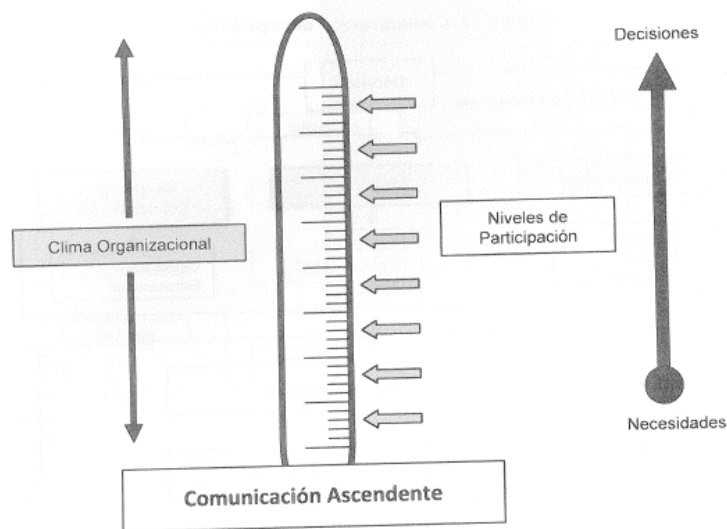


Figura 2. Termómetro de comunicación ascendente  
 Fuente: Ocampo Villegas, M. C. *Comunicación estratégica*.

La poca existencia que pueda tener la comunicación ascendente en la estructura interna de las comunicaciones puede ser una oportunidad importante para el comunicador en la organización, dado que esta situación le permitirá ensanchar los espacios participativos hasta lograr los niveles esperados de satisfacción de los públicos de la organización.

La participación de los empleados en las decisiones de la organización se ha visto como una amenaza a los intereses de la gerencia y los accionistas. Sin embargo, debe dársele el talante necesario que permita y estimule la convivencia significativa de las personas, donde la realización personal sea el fin de la propia organización (Ocampo Villegas, 2011).

### **Comunicación horizontal**

La comunicación horizontal está conformada por las columnas de la organización y sostiene la estructura interna de las comunicaciones. Es allí, donde realmente se vive la atmósfera organizacional. En ella, se respira la vida y la dinámica de la empresa.

No basta con una estructura fuerte de comunicaciones descendentes o con una amplia participación de los empleados manifestando una robusta comunicación ascendente. Se

requiere de una comunicación horizontal entre personas, entre grupos, entre departamentos y entre todos los públicos de la organización, de igual a igual.

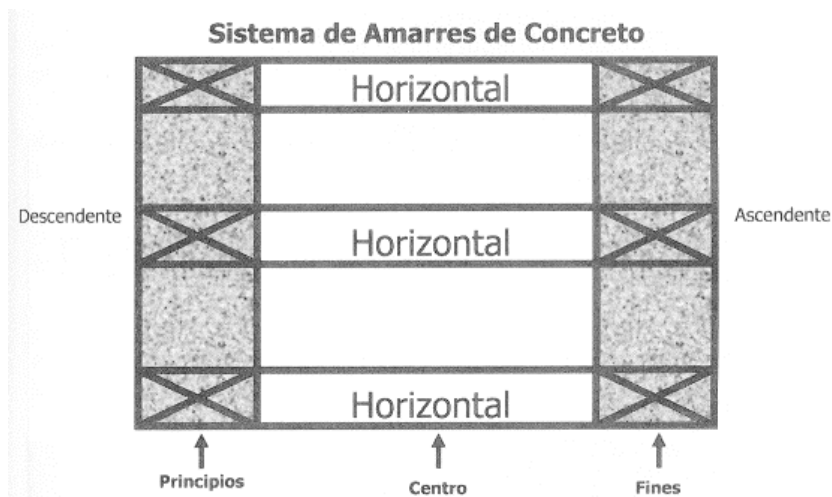


Figura 3. Función de la comunicación horizontal  
Fuente: Ocampo Villegas, M. C. *Comunicación estratégica*.

La comunicación se comporta como el sistema de amarres de una construcción, donde el movimiento secuencial de una columna es seguido por el movimiento armónico de las demás columnas y vigas. Por esta razón, no se puede menospreciar el papel de la comunicación horizontal donde sus acciones permiten la interrelación entre las comunicaciones que vienen de la gerencia y aquellas que tienen origen en los mandos menores. Además, es la encargada de socializar y vivenciar los principios de la organización con los fines corporativos (Ocampo Villegas, 2011).

### **1.6.2. Comunicación externa.**

La comunicación externa de la organización surge de la misma necesidad de interrelacionarse con otros públicos externos a la organización, sin la cual su función productiva no se podría desarrollar.

Los cambios continuos y rápidos ocurridos por las diferentes fuerzas de presión del mercado, donde opera el negocio de la organización, hacen que se establezca un frente de respuesta estratégico de rápida respuesta a los mismos. La comunicación externa está dividida

principalmente en dos categorías; *comunicación comercial* y *comunicación pública* (Ocampo Villegas, 2011).

### **Comunicación comercial**

La comunicación comercial comprende las relaciones comunicativas que se deben establecer con el cliente, los proveedores, los competidores y los medios de comunicación. De allí, se desprenden las actividades publicitarias de sus productos a través de los lenguajes y formatos de los medios de comunicación: cuñas radiales, comerciales para televisión y cine, impresos, vallas, anuncios virtuales, etc.

A su vez se establece una agenda estratégica para la difusión de los mensajes en los diferentes formatos informativos o de entretenimiento, en las parrillas y las diagramaciones de los medios de comunicación, de acuerdo con la sintonía y rating de los mismos (Ocampo Villegas, 2011).

### **Comunicación pública**

La comunicación pública en las organizaciones se establece por las relaciones de obligatoriedad con el gobierno político de los estados; el pago de impuestos, las disposiciones técnicas y legales, el régimen laboral y las normas ambientales, entre otras.

Las relaciones con las organizaciones no gubernamentales, con quienes se pudiese establecer procesos de investigación y desarrollo, con miras a la producción de conocimiento. Relaciones con la comunidad, como directo beneficiario de las acciones del orden social de la organización y donde se establece el impacto de las acciones productivas de la misma.

Las relaciones empresariales, dispuestas por las necesidades de diálogo con los directos competidores y con la finalidad de asociación para la constitución de proyectos, alianzas estratégicas, gremios, etc.

Por último, las relaciones con los públicos denominados *stakeholders*, considerados como aquellos agentes identificables que en una situación específica podrían condicionar el buen nombre de la organización en perjuicio de su actividad productiva (Ocampo Villegas, 2011).



### **1.6.3. Comunicación intermedia.**

La comunicación intermedia en la organización es aquella que se extiende a los dos ámbitos anteriores; interna y externa. Su función se establece desde la relación de la identidad de la organización, su finalidad y la responsabilidad social que tiene con las personas y el desarrollo del país.

La organización define quién es, qué hace, cómo lo hace y para qué. Este principio corporativo es comunicado a sus empleados y a sus públicos externos. No basta con anunciar a los clientes quién se es, si los empleados no viven esta condición.

La imagen corporativa, como la visibilidad de los valores sociales que establece la organización, se establece no sólo en los parámetros de calidad de los productos y servicios a sus clientes sino también en la coherencia de vida de los miembros con ellos.

Finalmente, la organización no sólo tiene la responsabilidad de contribuir al bien de la sociedad, sino también a contribuir al crecimiento personal de sus empleados (Ocampo Villegas, 2011).

## **1.7. Aspectos Organizacionales.**

### **1.7.1. Ubicación.**

La Dirección Provincial del IESS Napo, se encuentra ubicada en la parte central norte de la Región Amazónica Ecuatoriana, con sede en la ciudad de Tena como cabecera cantonal, y conformada por sus diferentes unidades administrativas y médicas a nivel provincial.



Figura 4. Vista actual de la Dirección Provincial IESS Napo  
Fuente: Toma propia

### **1.7.2. Misión.**

El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos consagrados en la Ley de Seguridad Social (Ley de seguridad social, 2010).

### **1.7.3. Principios rectores.**

De acuerdo a la Ley de Seguridad Social (2010) el Seguro General Obligatorio forma parte del sistema nacional de seguridad social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia

**Solidaridad.-** es la ayuda entre todas las personas aseguradas, sin distinción de nacionalidad, etnia, lugar de residencia, edad, sexo, estado de salud, educación, ocupación o ingresos, con el fin de financiar conjuntamente las prestaciones básicas del Seguro General Obligatorio.

**Obligatoriedad.-** es la prohibición de acordar cualquier afectación, disminución, alteración o supresión del deber de solicitar y el derecho de recibir la protección del Seguro General Obligatorio.

**Universalidad.-** es la garantía de iguales oportunidades a toda la población asegurable para acceder a las prestaciones del Seguro General Obligatorio, sin distinción de nacionalidad, etnia, lugar de residencia, sexo, educación, ocupación o ingresos.

**Equidad.-** es la entrega de las prestaciones del Seguro General Obligatorio en proporción directa al esfuerzo de los contribuyentes y a la necesidad de amparo de los beneficiarios, en función del bien común.

**Eficiencia.-** es la mejor utilización económica de las contribuciones y demás recursos del Seguro General Obligatorio, para garantizar la entrega oportuna de prestaciones suficientes a sus beneficiarios.

**Subsidiariedad.-** es el auxilio obligatorio del Estado para robustecer las actividades de aseguramiento y complementar el financiamiento de las prestaciones que no pueden costearse totalmente con las aportaciones de los asegurados.

**Suficiencia.-** es la entrega oportuna de los servicios, las rentas y los demás beneficios del Seguro General Obligatorio, según el grado de deterioro de la capacidad para trabajar y la pérdida de ingreso del asegurado.

#### **1.7.4. Dirección Provincial.**

Según el Reglamento Orgánico Funcional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (2013), la Dirección Provincial dependerá de la Coordinación General de Territorio, estará a cargo del Director Provincial, dentro de la circunscripción geográfica de su competencia, será el órgano responsable de la aplicación de las estrategias de aseguramiento obligatorio, recaudación oportuna de las aportaciones y, tendrá a su cargo las siguientes unidades y dependencias de su circunscripción territorial:

- a) Comisión Provincial de Prestaciones y Controversias;
- b) Subdirección Provincial de Prestaciones del Seguro de Salud;
- c) Subdirección Provincial del Seguro Social Campesino;
- d) Subdirección Provincial de Prestaciones de Pensiones y Riesgos del Trabajo;
- e) Subdirección Provincial de Aportes, Fondos y Reservas;
- f) Subdirección Provincial de Apoyo a la Gestión Estratégica;
- g) Subdirección Provincial de Servicios Corporativos; y,
- h) Unidad Provincial de Comunicación Social.

La Dirección Provincial tendrá las siguientes funciones y responsabilidades:

- a) Coordinar, facilitar y supervisar la gestión de las prestaciones y servicios que el IESS ofrece a sus afiliados, derechohabientes, jubilados, pensionistas y beneficiarios en general;
- b) Formular y ejecutar la planificación territorial de las acciones de afiliación, entrega prestacional, ampliación de cobertura, control contributivo y recuperación de cartera;
- c) Preparar y ejecutar los planes operativos anuales, derivados de la planificación estratégica respecto de las dependencias a su cargo y bajo los lineamientos y directrices de las dependencias de nivel central;
- d) Instrumentar y supervisar la gestión jurídica en su circunscripción territorial;
- e) Instrumentar y supervisar la operación del sistema de gestión documental de acuerdo a la normativa vigente;
- f) Administrar y controlar los sistemas y procesos de aplicación de los programas de afiliación y recaudación de las aportaciones y otros ingresos presupuestarios del Instituto, con sujeción a las normas y procedimientos aprobados por el Consejo Directivo y las Direcciones Nacionales;
- g) Supervisar, ejecutar y evaluar la gestión contable y financiera, y presentar la proforma presupuestaria de la Dirección Provincial;
- h) Autorizar el gasto y proponer las reformas presupuestarias de acuerdo al nivel asignado en la normativa vigente;
- i) Presentar a la Dirección General, a través de la Coordinación General de Territorio, los proyectos necesarios para optimizar la agilidad de los trámites y la calidad, excelencia y

oportunidad de la entrega de prestaciones y servicios a los asegurados de su circunscripción, en conjunto con la Dirección Nacional de Procesos.

- j) Supervisar y verificar la ejecución de los planes de capacitación, la concesión de servicios y beneficios laborales y las normas de seguridad y salud ocupacional;
- k) Implementar las normas y los planes de seguridad, prevención de riesgos, defensa civil, y de contingencias para los casos de desastres y epidemias, para su aplicación obligatoria en su circunscripción;
- l) Coordinar la elaboración, ejecución y seguimiento del plan anual de adquisiciones, de conformidad al Plan Anual de Contratación del IESS;
- m) Supervisar el cumplimiento de los procesos de manejo, custodia, traslado y control de activos fijos y bienes;
- n) Elaborar y presentar informes de estado situacional y de rendición de cuentas relativos a su gestión, en forma semestral o cuando sea requerido por la Dirección General de Territorio; y,
- o) Las demás que le fueren asignadas por la Dirección General, a través del Coordinar Nacional de Territorio.

#### **1.7.5. Análisis FODA.**

Considerando el término FODA como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se procede a realizar un análisis del mismo, de la situación actual de la Dirección Provincial IESS Napo.

Tabla 3. Análisis FODA

<b>ASPECTOS INTERNOS</b>	<b>ASPECTOS EXTERNOS</b>
<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ley de Seguridad Social</li> <li>* Infraestructura propia</li> <li>* Amplia experiencia institucional</li> <li>* Sistema informático integrado</li> <li>* Trabajo en equipo</li> <li>* Recursos propios</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Reforma a la Ley de Seguridad Social</li> <li>* Apoyo directo del gobierno</li> <li>* Mayor cobertura en servicios del IESS</li> <li>* Incremento de afiliaciones</li> <li>* Capacitación a empleadores y afiliados</li> <li>* Firma de convenios</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Bajo presupuesto institucional</li> <li>* Déficit de personal</li> <li>* Excesiva carga laboral</li> <li>* Etapa de transición institucional</li> <li>* Inestabilidad de autoridades</li> <li>* Demora en los procesos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Evasión de obligaciones patronales</li> <li>* Mora patronal</li> <li>* Cierta desprestigio a la institución</li> <li>* Sueldos desalentadores</li> <li>* Fraudes informáticos</li> <li>* Insatisfacción en varios servicios</li> </ul>

Fuente: Bethy Ojeda

Realizando un análisis más minucioso de los procesos actuales (prioritarios) con relación a la atención que se brinda a los clientes de la Dirección Provincial IESS Napo y sus debilidades, se tiene que:

Tabla 4. Análisis de procesos actuales de atención al cliente

<b>N°</b>	<b>AREA DE ATENCION</b>	<b>PROCESOS DE ATENCION</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1	Centro de Atención Universal – C.A.U.	Entrega de claves, autorización de cuentas bancarias, avisos de entrada y salida, revisión de historia laboral, entre otros.	Insuficiente capacitación al personal, poco personal en atención a los procesos, insuficiente tiempo de atención hacia los usuarios, falta de equipos modernos para la entrega de turnos para la atención.
2	Banco del IESS – BIESS	Otorgamiento de créditos hipotecarios a los afiliados y jubilados.	Insuficiente atención a los clientes por el escaso personal con el que cuenta actualmente la institución.
3	Ventanilla y/o Recaudación	Cobro de valores por concepto de aportes, títulos de crédito, glosas, convenios de pago, entre otros.	Falta de sueltos para entregar cambio a los usuarios, lo que causa incomodidad y demora en el tiempo del cliente.
4	Secretaría	Recibir, registrar, digitalizar, certificar, distribuir, despachar, conservar y archivar la correspondencia y la documentación del IESS, entre otros.	Cambios constantes de personal, falta de capacitación, falta de personal y/o auxiliar para el manejo de archivo.
5	Prestaciones de Pensiones y Riesgos del Trabajo	Calificación y valoración de accidentes laborales, inspección de seguridades a las empresas, otorgamiento de jubilaciones, pensionistas de montepío, auxilio de funerales, entre otros.	Reducido personal en la atención que se brinda a los usuarios, excesiva carga laboral, falta de capacitación a los usuarios internos, insuficiente recursos económicos.

Fuente: Bethy Ojeda

**CAPITULO II**  
**DISEÑO METODOLÓGICO**



## **2. Diseño metodológico**

### **2.1. Metodología.**

La metodología utilizada en el presente trabajo de investigación, se fundamenta en conocer las diferentes causas o falencias que ocasionan la insatisfacción al cliente en la Dirección Provincial IESS Napo, por lo que se basa en una investigación bibliográfica, complementada con información proveniente de internet, así como también del análisis y criterio que la autora aportará, para posteriormente confirmar o a su vez rechazar, las hipótesis que han sido planteadas mediante la aplicación de una encuesta y/o cuestionario a los distintos usuarios o clientes externos que utilizan los servicios de la entidad.

### **2.2. Tipos de estudio.**

DESCRIPTIVO: Describe situaciones, especifica propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, etc. Miden de manera independiente las variables de investigación (no las relaciona). Ofrecen la posibilidad de predecir qué puede pasar cuando se han medido las variables (Aróstegui, 2001).

### **2.3. Métodos y técnicas.**

## **MÉTODOS**

La utilización de los siguientes métodos a describirse, servirán para conocer y analizar un problema, emitiendo un juicio después de una cuidadosa consideración como un proceso para la toma de decisiones (Cerdeza Gutiérrez, 2000).

- **MÉTODO DEDUCTIVO:** La investigación se realizará mediante un proceso lógico que parte de lo general para llegar a conclusiones particulares.
- **MÉTODO INDUCTIVO:** Se procederá a extraer conclusiones generales basadas en teorías y leyes como consecuencia de la observación controlada de hechos individuales.

## **TÉCNICAS DE ESTUDIO**

Entre las técnicas de estudio que serán utilizadas para la presente investigación, se encuentran las siguientes:

- **OBSERVACIÓN**

Es un elemento fundamental en procesos de investigación social. Nos permite estudiar o analizar a un grupo social o a una comunidad en su contexto real, donde normalmente vive y desarrolla sus actividades, captando aquellos aspectos más relevantes y recopilando los datos más significativos.

La observación requiere atención, es decir; disposición mental para sentir o percibir hechos, sucesos o comportamientos. Abarca todo el ambiente (físico, social, cultural...) donde la gente desarrolla su vida (Hernández, Fernández, & Baptista, 1999).

Se hará uso de los siguientes recursos de observación como son: medios físicos (observación de una serie de fenómenos a estudiar), medios mecánicos (las fotografías, grabaciones, etc.), medios electrónicos (ordenadores como instrumentos de procesos de datos), las mismas que permitirán conocer la conducta y comportamiento, así como las características particulares del objeto de estudio.

- **ENTREVISTA**

Hernández et al. (1999) establece que la entrevista es un diálogo intencional, una conversación personal que el entrevistador establece con el sujeto investigado, con el propósito de obtener información.

El objetivo de la entrevista es encontrar lo que es importante y significativo para los informantes y descubrir acontecimientos y dimensiones subjetivas de las personas tales como creencias, pensamientos, valores, etc.

La entrevista se lo realizará principalmente a los directivos de la empresa, para captar opiniones y criterios personales de los entrevistados, y mediante ello; se profundizará en los juicios emitidos para la toma de decisiones en el trabajo investigativo de la tesis.

- ENCUESTA

Según Hernández et al. (1999) la encuesta es un instrumento cuantitativo de exploración social mediante la consulta, recopilación y el análisis de las respuestas a un grupo de personas elegidas de forma estadística, realizada con la ayuda de sondeos y cuestionarios diseñados para conocer sus opiniones, actitudes y sentimientos hacia un tema determinado.

La encuesta se diferencia de otros métodos de investigación en que la información obtenida ya está de antemano preparada y estructurada. En este sentido, la encuesta presenta notables limitaciones, al restringir las posibilidades de obtener información a validar o refutar hipótesis previamente establecidas en el cuestionario, coartando el discurso del entrevistado, y sin que resulte posible saber si existe información relevante que no se tiene en cuenta. Además, al tratarse de entrevistas individuales, se pierde la riqueza de fenómenos que resultan de la interacción social.

En cualquier caso, la utilización masiva de las encuestas en procesos de toma de decisiones, tanto en el ámbito público como privado, ha supuesto una progresiva sistematización de los procesos de trabajo en este tipo de estudios y la creación de normas metodológicas y códigos deontológicos que tratan de asegurar su calidad y consistencia.

El cuestionario será aplicado a los clientes externos de la entidad, para obtener toda la información necesaria con respuestas certeras que permitan ser analizadas e interpretadas por el investigador, llegando a establecer resultados representativos.

#### **2.4. Fuentes de información académica.**

Entre las fuentes de información académica para el desarrollo del tema de investigación se encuentran:

- Personales (información sobre personas).
- Institucionales (información sobre la empresa).
- Bibliográficas (información sobre monografías, publicaciones seriadas y otros documentos editados).
- Estadísticas (información estadística).
- Temáticas (información sobre cualquier rama del conocimiento).
- Inéditas (información sobre documentos no publicados).

## 2.5. Población y muestra.

### Población

La población según Levin & Rubin (2004), consideran como un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones.

Es así que la población con la que se trabajará en la presente investigación de tesis, estará conformada por el número de clientes o usuarios externos de la entidad (población afiliada de la provincia de Napo), los cuales representan un total de 10.536 personas de acuerdo a datos proporcionados por el sistema institucional Business Intelligence – BI con corte al mes de mayo del año 2014.

### Muestra

La muestra es una parte de la población a estudiar y que sirve para representarla, es así que cuando se conoce el tamaño de la población, es preciso entonces proceder a encontrar el tamaño de la muestra mediante la utilización de la siguiente fórmula:

#### FORMULA:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

**DONDE:**

n = tamaño de la muestra;

Z = nivel de confianza;

p = variabilidad positiva;

q = variabilidad negativa;

N = tamaño de la población;

E = límite aceptable de error muestral, varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09)

**DATOS:**

n= ?

Z= 95% (0.95)

p= 0.5

q = 0.5

N= 10536

E= 3% (0.03)

**CALCULO DE LA MUESTRA:**

$$n = \frac{(0.95)^2 (0.5)(0.5)(10536)}{(10536)(0.03)^2 + (0.95)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{2377,185}{9.708025}$$

$$n = 244.86$$

$$n = 245$$

Por lo tanto; la muestra con la que se trabajará será de un número de 245 encuestas aplicadas a los diferentes usuarios o clientes externos de la Dirección Provincial IESS Napo.

## 2.6. Técnicas de análisis.

### Procesamiento

Una de los primeros pasos que se realizan en cualquier estudio estadístico es la tabulación de resultados, es decir; recoger la información de la muestra resumida en una tabla en la que a cada modalidad se le asocian determinados números que representan el número de veces que ha aparecido, su proporción con respecto a otros valores de la variable, etc. Estos números se denominan frecuencias. Así tenemos los siguientes tipos de frecuencia:

- *Frecuencia absoluta*: La frecuencia absoluta es el número de veces que se repite cada dato.
- *Frecuencia relativa*: La frecuencia relativa es el resultado de dividir la frecuencia absoluta de un determinado valor entre el número total de datos.

Es útil como medida de tendencia central, sólo en aquellos casos en que un valor de la variable es mucho más frecuente que el resto. Se basa en la idea de “lo que es moda” o en el “comportamiento de la mayoría” para tomar a cierto valor como representativo del comportamiento de los datos.

### Análisis

La estadística descriptiva es una parte de la estadística que se dedica a analizar y representar los datos, este análisis es muy básico, pero fundamental en todo estudio. Aunque hay tendencia a generalizar a toda la población las primeras conclusiones obtenidas tras un análisis descriptivo, su poder inferencial es mínimo y debería evitarse tal proceder. Otras ramas de la estadística se centran en el contraste de hipótesis y su generalización a la población.

Las hipótesis planteadas para el presente estudio de investigación son:

- H<sub>0</sub>: ¿De qué manera no influirá la implementación de un modelo de gestión basado en procesos en el mejoramiento de la atención del servicio en la Dirección Provincial del IESS Napo? (Hipótesis nula)

H<sub>1</sub>: ¿De qué manera influirá la implementación de un modelo de gestión basado en procesos en el mejoramiento de la atención del servicio en la Dirección Provincial del IESS Napo? (Hipótesis alternativa)

Se trabajará con un nivel de significancia: Alfa = 0.05

Para lo cual la distribución muestral (sirve para saber cómo se va a comportar la varianza o desviación estándar en una muestra que proviene de una distribución normal) será calculada por medio de G.L. =kF-1

Finalmente se trabajará con el cálculo matemático de la prueba del “chi cuadrado” en función de los valores observados y esperados; lo cual permitirá posteriormente tomar la decisión de aceptar o rechazar las hipótesis planteadas.

**CAPITULO III**  
**DISCUSION DE RESULTADOS Y ANALISIS**



### 3. Discusión de resultados y análisis

Muchas de las empresas tienen un concepto de que la calidad proviene de sus procesos o criterios internos, lo que constituye una gran equivocación. Quien define y califica la calidad de los productos o servicios que otorga una empresa, es el cliente, por lo tanto; para saber si estamos en niveles óptimos de atención al cliente en la Dirección Provincial IESS Napo, debemos acudir a él, ya que en el presente capítulo nos apoyaremos en una herramienta eficaz de medición, como es: “la encuesta”, la misma que permitirá examinar de manera más amplia a la institución objeto de estudio, en relación al área de investigación “atención al cliente”.

Con la aplicación de la encuesta en mención (ver anexo 3), a varios usuarios externos de la institución, se presentará a continuación los resultados obtenidos mediante un análisis juicioso para posteriormente tomar las decisiones adecuadas, en pos del mejoramiento de los procesos de atención al cliente en la Dirección Provincial IESS Napo.

#### 3.1. Análisis de resultados.

Se ha establecido un formato de encuesta conformado a la cabecera por los datos generales, y su cuerpo o contenido; por las respectivas preguntas detalladas de la siguiente manera:

DATOS GENERALES:

Tabla 5. Identificación del sexo de los encuestados

<b>SEXO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Masculino	134	55
Femenino	111	45
<b>TOTAL</b>	<b>245</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de campo

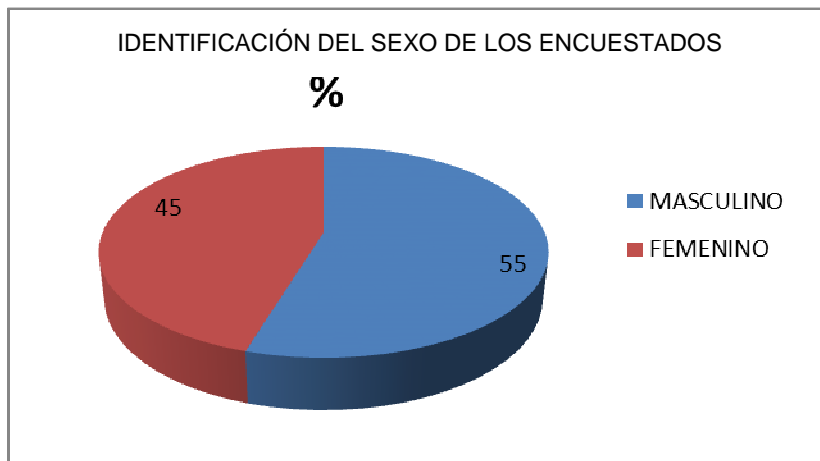


Figura 5. Identificación del sexo de los encuestados  
Fuente: Investigación de campo

**Análisis e interpretación:** Se observa que la mayoría de encuestas aplicadas a los diferentes usuarios del servicio que otorga la Dirección Provincial IESS Napo, son del sexo masculino, quienes representan el 55% del total de 245 personas tomadas como muestra para el estudio de nuestra investigación, mientras que el 45% representa al género femenino, lo cual significa que en determinados días de servicio que extiende la institución, la mayor afluencia de sus usuarios son del género masculino.

Tabla 6. Rango de edades

<b>EDAD</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
20 a 30 años	32	13
31 a 40 años	99	40
41 a 50 años	46	19
51 a 60 años	46	19
61 a 70 años	11	4
71 a 80 años	11	4
<b>TOTAL</b>	<b>245</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de campo

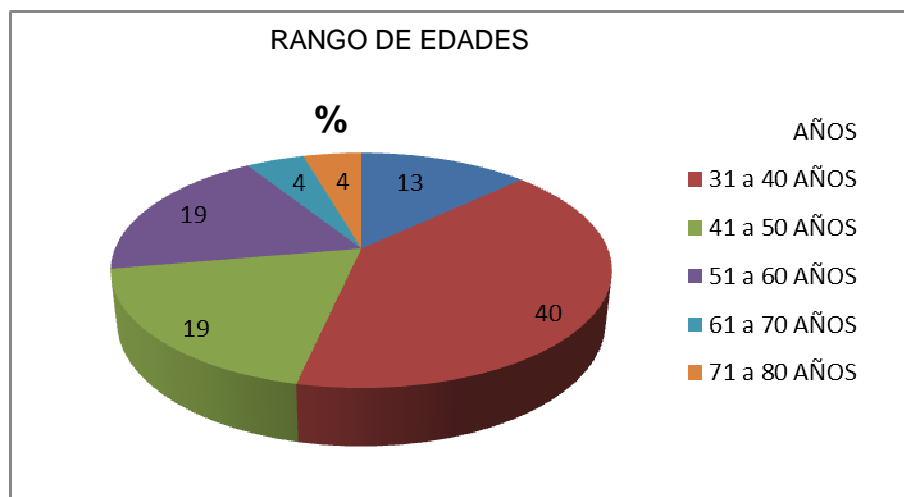


Figura 6. Rango de edades  
Fuente: Investigación de campo

**Análisis e interpretación:** De las 245 personas encuestadas como usuarios de los servicios que otorga la Dirección Provincial IESS Napo, se encuentran que el 40% de ellas en su mayoría están entre el rango de 31 a 40 años distribuidas entre el sexo masculino y femenino, seguidas luego por las edades de 41 a 60 años representado un 19% de su afluencia, y apenas el 4% están representadas por personas veteranas de 61 a 80 años. Por lo tanto; la mayor población de usuarios que adquieren los servicios de la entidad, son generalmente personas adultas en los rangos indicados anteriormente.

Tabla 7. Tipo de usuario

TIPO DE USUARIO	FRECUENCIA	%
Afiliado	147	60
Cesante	5	2
Jubilado	62	25
Otro	31	13
<b>TOTAL</b>	<b>245</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de campo

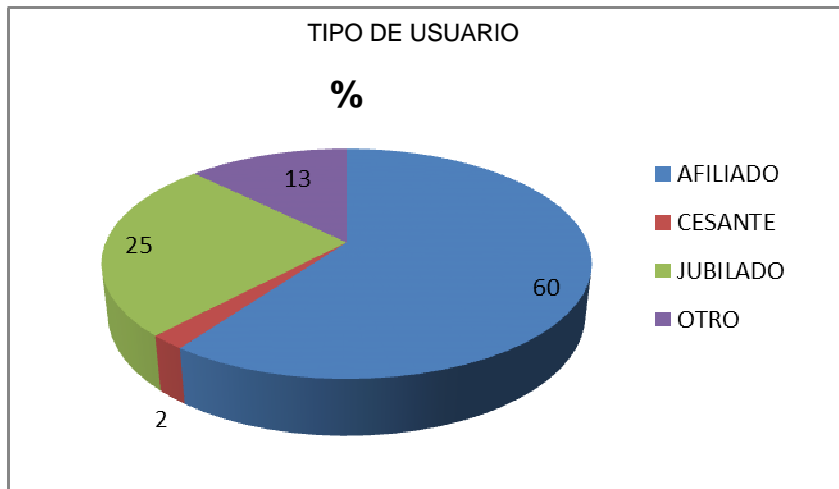


Figura 7. Tipo de usuario  
Fuente: Investigación de campo

**Análisis e interpretación:** El mayor porcentaje de usuarios externos que utilizan los servicios de la Dirección Provincial IESS Napo son afiliados en un 60%, mientras que el 25% representa a los señores jubilados, el 13% a otro tipo de usuario que vendría a ser en este caso; cualquier persona que pasó de visita por ahí por alguna consulta o trámite temporal; y apenas un 2% representa a las personas cesantes.

Por lo tanto, significa que el IESS Napo se mantiene activo con sus servicios, principalmente con la mayor parte de la población afiliada de la provincia, lo que hay que tomar muy en cuenta este tema porque representa y se exige que su calidad en servicios y atención, sea la más apropiada para con los usuarios y público en general.

**Pregunta N° 1: ¿Con qué frecuencia visita usted la institución para solicitar los servicios del IESS?**

Tabla 8. Frecuencia de visitas al IESS

	FRECUENCIA	%	PORCENTAJE ACUMULADO
Anual	34	14	14
Mensual	133	54	68
Quincenal	48	20	88
Semanal	30	12	100
<b>TOTAL</b>	<b>245</b>	<b>100</b>	

Fuente: Investigación de campo

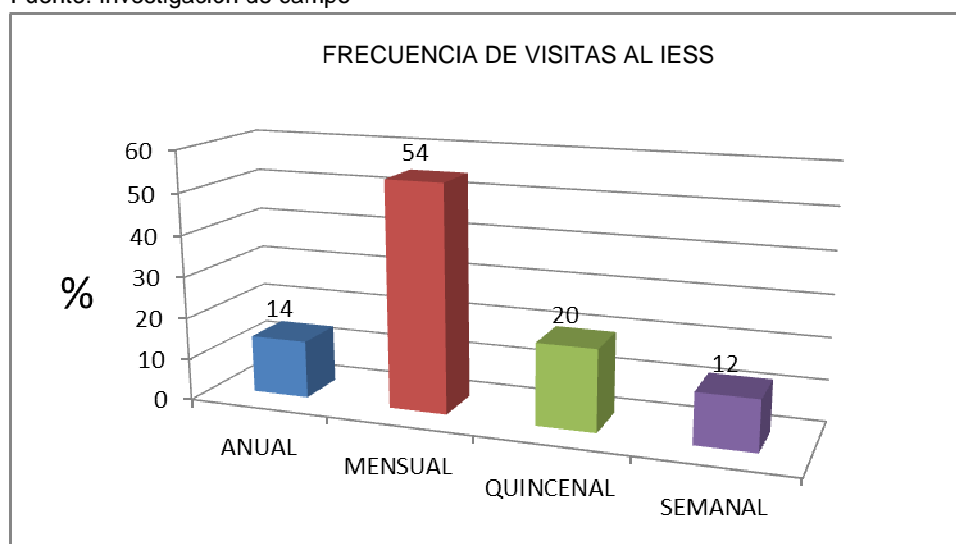


Figura 8. Frecuencia de visitas al IESS

Fuente: Investigación de campo

**Análisis e interpretación:** Se observa que la mayor frecuencia de visitas que realizan nuestros usuarios externos a la Dirección Provincial IESS Napo, es de forma mensual en un 54% de las encuestas efectuadas, por lo que se da entender que ésta frecuencia es la más relevante y prolongada para la prestación de servicios que otorga la entidad, además se tiene que el 20% de visitas lo realizan quincenalmente, el 14% anual y apenas un 12% lo realizan semanalmente, es decir; que la afluencia de usuarios en el IESS no va a terminar, siempre va haber gente a quien atender durante cualquier temporada del año.

**Pregunta N° 2: ¿Encontró usted cortesía en el área o departamento en el que fue atendido(a)?**

Tabla 9. Interpretación de cortesía en el área de atención al cliente

	FRECUENCIA	%	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	158	64	64
No	4	2	66
Un poco	83	34	100
<b>TOTAL</b>	<b>245</b>	<b>100</b>	

Fuente: Investigación de campo

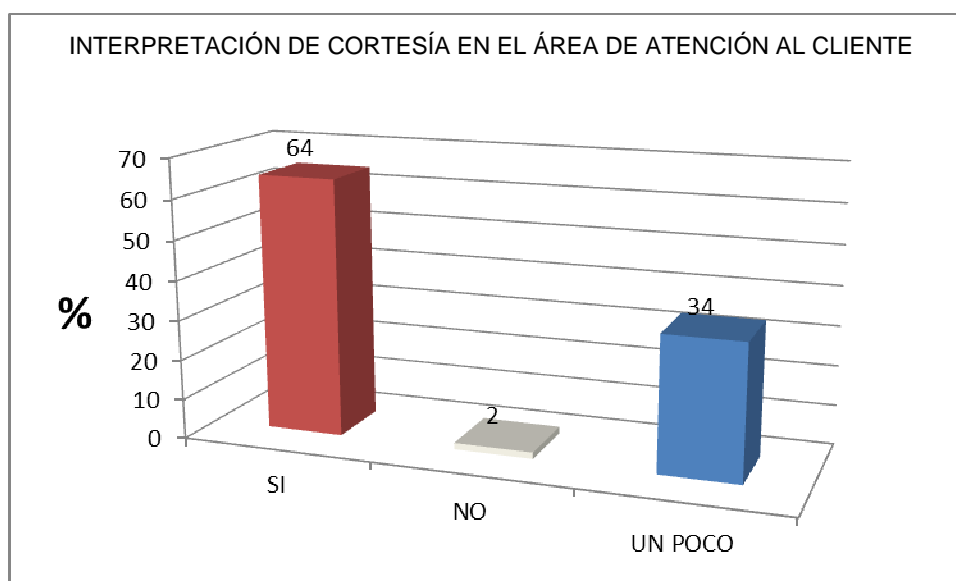


Figura 9. Interpretación de cortesía en el área de atención al cliente

Fuente: Investigación de campo

**Análisis e interpretación:** En el cuestionamiento de la presente pregunta es clave, ya que al efectuar dichas encuestas, se encontró que el 64% de los clientes si encontraron cortesía al momento de ser atendidos en el área en el que solicitaron el servicio, lo cual es un resultado alentador para la institución, porque la misma demuestra que no se encuentra en niveles tan defectuosos con respecto a la calidad de atención que brindan a sus usuarios, superando así más del 50% a la respuesta del “no” con un equivalente del 2%; y finalmente se encuentra la

respuesta de “un poco” con el equivalente del 34%, en donde se deberá pulir más en esas áreas en donde los usuarios encontraron algún tipo de descortesía.

**Pregunta N°3: ¿En qué área considera usted, deberá a mejorar la atención al cliente?**

Tabla 10. Área en la que debería mejorar la atención al cliente

	FRECUENCIA	%	PORCENTAJE ACUMULADO
Recaudación	57	23	23
C.A.U.	23	9	32
BIESS	12	5	37
Secretaría	51	21	58
Pensiones y Riesgos T.	1	1	59
Ninguno	101	41	100
<b>TOTAL</b>	<b>245</b>	<b>100</b>	

Fuente: Investigación de campo

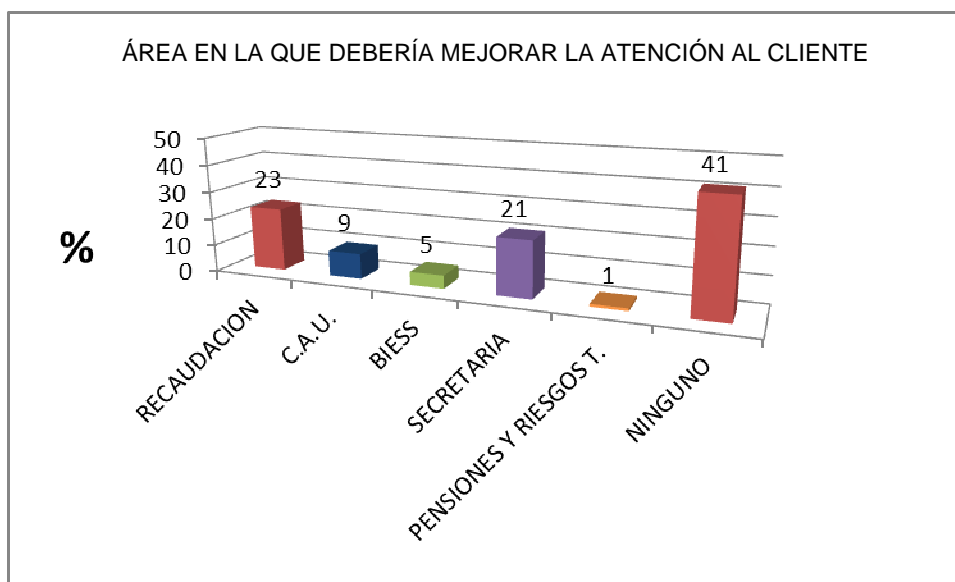


Figura 10. Área en la que debería mejorar la atención al cliente

Fuente: Investigación de campo

**Análisis e interpretación:** Se puede evidenciar que en relación a la pregunta anterior definida por los usuarios del servicio de la Dirección Provincial IESS Napo, se observa que el 41% en su

mayoría de los 245 encuestados, no consideran ninguna área o departamento de la entidad en que debería mejorar la atención para con el cliente, lo cual concuerda que sí hay cortesía o algún tipo de atención especial con los usuarios en general, y que sólo en ciertas áreas que representan un porcentaje mínimo como el 23%, 21%, 9%, 5% y 1% deberían mejorar aún más su atención para con los clientes, éstas son Recaudación, C.A.U. (Centro de Atención Universal), BIESS (Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) y Secretaría, con los cuales la entidad debería tomar mayor atención para concretar que su atención sea de calidad y calidez para con los clientes externos.

**Pregunta N° 4: ¿Qué le pareció el sistema informático y/o las herramientas tecnológicas ofrecidas por el IESS, a la hora de elegir nuestros servicios?**

Tabla 11. Selección del sistema informático y/o herramientas tecnológicas

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Excelente	49	20	20
Bueno	135	55	75
Regular	61	25	100
Malo	0	0	100
Insuficiente	0	0	100
<b>TOTAL</b>	<b>245</b>	<b>100</b>	

Fuente: Investigación de campo



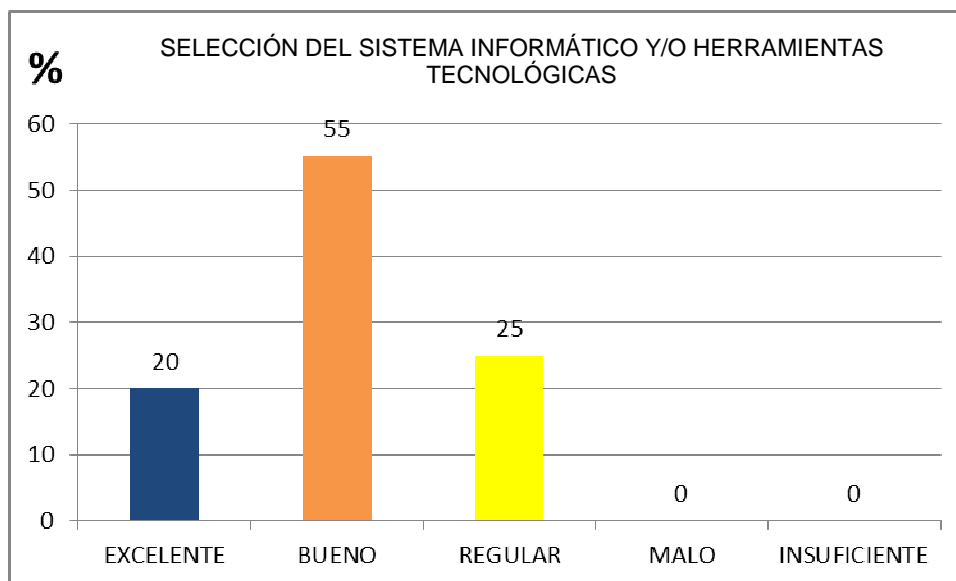


Figura 11. Selección del sistema informático y/o herramientas tecnológicas  
Fuente: Investigación de campo

**Análisis e interpretación:** Se observa que el sistema informático y/o las herramientas tecnológicas ofrecidas por la institución a la hora de ofrecer los diferentes servicios a los clientes, es muy importante y repercute de alguna manera en la atención que éste brinda, ya que el 55% de los encuestados nos manifestaron que es “bueno”, lo que indica que es un término medio para la situación de la entidad al igual que el 25%, que se encuentra en un término “regular”, lo que significa que si hay que mejorar aún más los sistemas informáticos y/o las herramientas tecnológicas que ofrece la Dirección Provincial IESS Napo, ya que sólo el 20% se encuentra en un término de “excelente” que no es suficiente para proporcionar un buen servicio a los usuarios en general.

**Pregunta N°5: En una escala del 1 al 5 ¿cómo calificaría usted el servicio otorgado por el servidor del IESS?**

Tabla 12. Calificación otorgada al servidor del IESS

	FRECUENCIA	%	PORCENTAJE ACUMULADO
5 Excelente	107	44	44
4 Bueno	97	40	84
3 Regular	41	16	100

2 Malo	0	0	100
1 Insuficiente	0	0	100
<b>TOTAL</b>	<b>245</b>	<b>100</b>	

Fuente: Investigación de campo

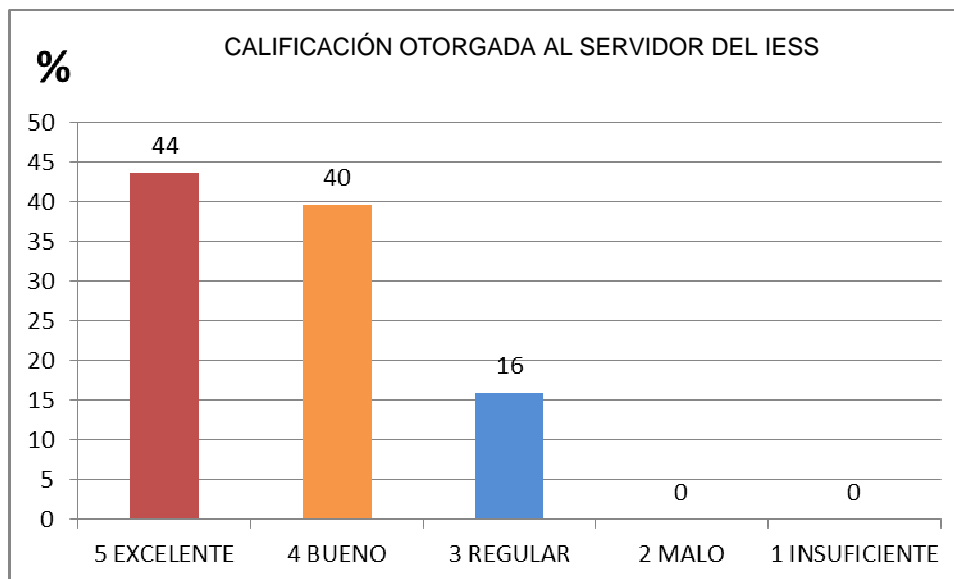


Figura 12. Calificación otorgada al servidor del IESS

Fuente: Investigación de campo

**Análisis e interpretación:** De las 245 personas encuestadas, el 44% de ellas manifiestan que el servicio otorgado por el servidor del IESS hacia los usuarios es “excelente”, lo cual es un resultado satisfactorio para la institución porque la mayoría de encuestados lo comenta de esa forma y tiene además relación con las preguntas anteriores, por lo que sólo apenas el 16% se encuentran en una escala de 3 que representa “regular”, en donde sería necesario impulsar por la entidad algún mecanismo para mejorar su calificación, mientras que el 40% manifestó que el servidor del IESS es “bueno”, lo cual es también un resultado halagador pero que si implica realizar una mejora constante en los servicios de la entidad.

**Pregunta N° 6: ¿Qué atributo otorgaría usted a la gestión observada dentro de la Dirección Provincial IESS Napo?**

Tabla 13. Atributo otorgado a la gestión observada dentro del IESS Napo

	FRECUENCIA	%	PORCENTAJE ACUMULADO
Bien organizada	98	40	40
Profesionalidad	65	27	67
Calidad del servicio	12	5	71
Trabajo en equipo	26	11	82
Ninguna	44	18	100
<b>TOTAL</b>	<b>245</b>	<b>100</b>	

Fuente: Investigación de campo

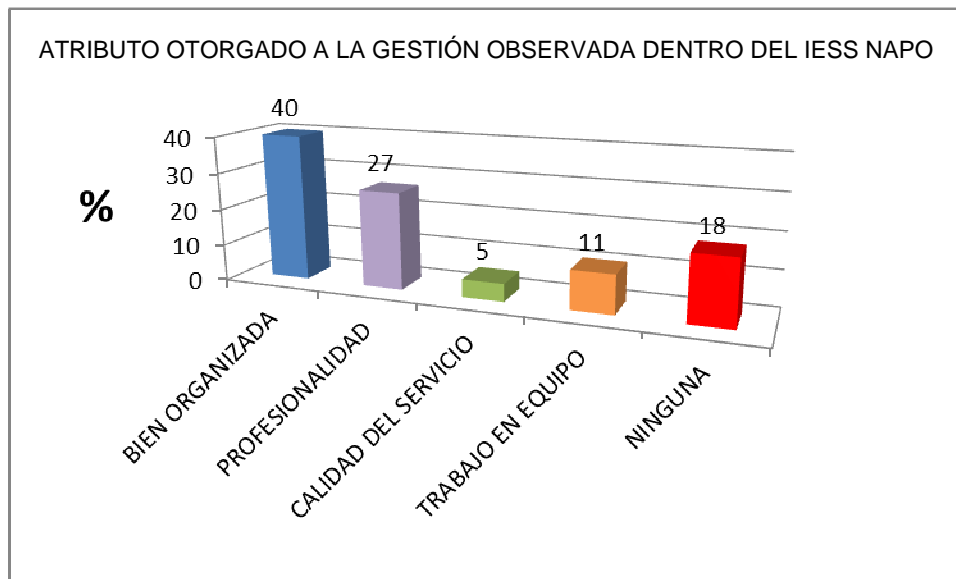


Figura 13. Atributo otorgado a la gestión observada dentro del IESS Napo

Fuente: Investigación de campo

**Análisis e interpretación:** Se puede apreciar que existen varios criterios divididos de los encuestados, al referirse al atributo que otorgarían a la gestión observada dentro de la Dirección Provincial IESS Napo, por lo que se observa que el 40% de ellos señala que la entidad es “bien organizada” lo cual no es muy alentador porque no supera ni siquiera el 50% con relación al resto de respuestas, además el 18% no prefiere otorgar ningún atributo a la institución, situación que es muy preocupante, ya que la entidad deberá buscar los cuellos de botella que ocasionen este tipo de referencias por parte de los usuarios, y finalmente y en orden cronológico se

encuentra que el 27%, 11% y 5% tienen atributos en menor escala tales como; profesionalidad, trabajo en equipo y calidad en el servicio respectivamente.

**Pregunta N° 7: ¿Qué recomendación daría usted, para el mejoramiento de los procesos de atención al cliente en el IESS?**

Tabla 14. Recomendaciones para el mejoramiento de los procesos de atención al cliente

	FRECUENCIA	%	PORCENTAJE ACUMULADO
Capacitación del personal	110	45	45
Contratar más talento humano	65	27	72
Instalaciones confortables	5	2	74
Mejora tecnológica	54	22	96
Ninguno	11	4	100
<b>TOTAL</b>	<b>245</b>	<b>100</b>	

Fuente: Investigación de campo

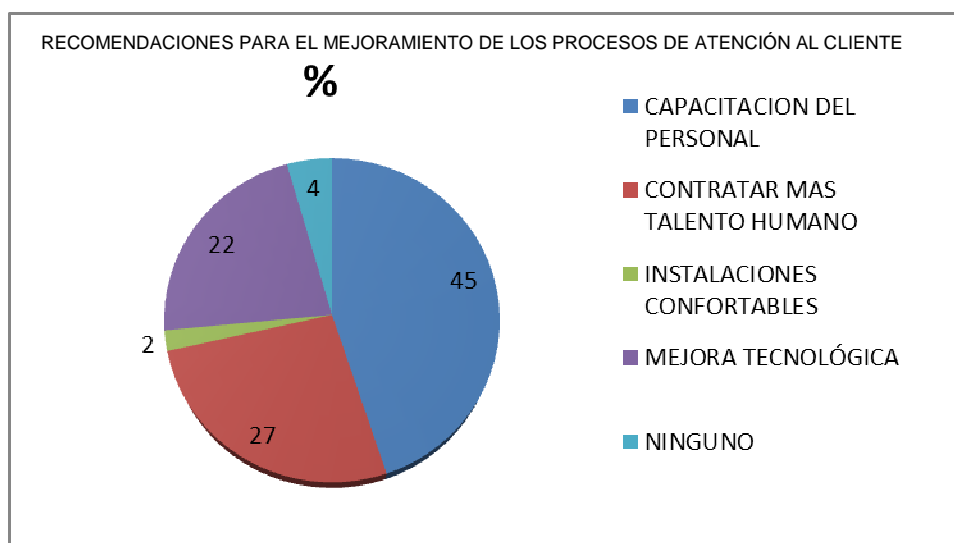


Figura 14. Recomendaciones para el mejoramiento de los procesos de atención al cliente

Fuente: Investigación de campo

**Análisis e interpretación:** Con la clausura de la presente pregunta, se trata de dar apertura a que los encuestados expongan las recomendaciones bases para el mejoramiento de los

procesos de atención al cliente en la Dirección Provincial IESS Napo, por lo que el 45% de ellos manifestaron que en la entidad debería mejorar aún más con la “capacitación de personal” a los servidores, lo cual es un tema básico y esencial para tener actualizados en conocimientos a los clientes internos de la institución, frente a los cambios y/o decisiones durante la administración del IESS, seguidamente se tiene que el 27% expuso como recomendación que se debería “contratar más talento humano” ya que se coincide con ésta recomendación, porque actualmente en la Dirección Provincial IESS Napo ha habido la desvinculación de personal, provocando de esta manera, la escasez de talento humano para la atención adecuada de los distintos servicios a los usuarios, por lo que actualmente cada servidor lleva una carga laboral excesiva, imposibilitando de algún modo la consecución de objetivos institucionales, por otro lado; el 22% recomendó que debería “mejorar la tecnológica” lo cual es un tema que coincide y se ha hablado en la pregunta N° 4, se tiene además que apenas el 4% recomendó que las instalaciones del IESS deberían ser más confortables, y finalmente el 2% no recomendó nada.

### **3.2. Comprobación de hipótesis.**

#### **HIPOTESIS DE TRABAJO**

H<sub>0</sub>: ¿De qué manera no influirá la implementación de un modelo de gestión basado en procesos en el mejoramiento de la atención del servicio en la Dirección Provincial del IESS Napo? (Hipótesis nula)

H<sub>1</sub>: ¿De qué manera influirá la implementación de un modelo de gestión basado en procesos en el mejoramiento de la atención del servicio en la Dirección Provincial del IESS Napo? (Hipótesis alternativa)

#### **ELECCIÓN DE LA PRUEBA ESTADÍSTICA**

Chi-cuadrado

#### **NIVEL DE SIGNIFICANCIA**

Alfa = 0.05

Donde el valor de Alfa( $\alpha$ ), hace referencia al nivel de confianza que deseamos que tengan los cálculos de la prueba, es decir; si queremos tener un nivel de confianza del 95%, el valor de alfa debe ser del 0.05, lo cual corresponde al complemento porcentual de la confianza.

## **DISTRIBUCIÓN MUESTRAL**

$$\text{G.L.} = kF - 1$$

$$\text{G.L.} = (F - 1) (C - 1)$$

$$\text{G.L.} = (10 - 1) (3 - 1)$$

$$\text{G.L.} = (9) (2)$$

$$\text{G.L.} = 18$$

### DONDE:

G.L. = Grados de libertad

F = Filas

C = Columnas

Grados de libertad (G.L.) determinado en la tabla de distribución del chi-cuadrado  $\chi^2 = 28.87$

Tabla 15. Distribución del Chi-Cuadrado

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7907	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795	16,0425	15,3385
17	40,7811	37,9462	35,7184	33,4087	30,1916	27,6871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110	18,6330	17,8244	17,0646	16,3382
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014	19,6993	18,8679	18,0860	17,3379
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1455	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891	20,7638	19,9102	19,1069	18,3376
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375	23,8277	22,7745	21,8265	20,9514	20,1272	19,3374
21	46,7963	43,7749	41,4009	38,9322	35,4789	32,6706	29,6151	27,6620	26,1711	24,9348	23,8578	22,8876	21,9915	21,1470	20,3372
22	48,2676	45,2041	42,7957	40,2894	36,7807	33,9245	30,8133	28,8224	27,3015	26,0393	24,9390	23,9473	23,0307	22,1663	21,3370
23	49,7276	46,6231	44,1814	41,6383	38,0756	35,1725	32,0069	29,9792	28,4288	27,1413	26,0184	25,0055	24,0689	23,1852	22,3369
24	51,1790	48,0336	45,5584	42,9798	39,3641	36,4150	33,1962	31,1325	29,5533	28,2412	27,0960	26,0625	25,1064	24,2037	23,3367
25	52,6187	49,4351	46,9280	44,3140	40,6465	37,6525	34,3816	32,2825	30,6752	29,3388	28,1719	27,1183	26,1430	25,2218	24,3366
26	54,0511	50,8291	48,2898	45,6416	41,9231	38,8851	35,5632	33,4295	31,7946	30,4346	29,2463	28,1730	27,1789	26,2395	25,3365
27	55,4751	52,2152	49,6450	46,9628	43,1945	40,1133	36,7412	34,5736	32,9117	31,5284	30,3193	29,2266	28,2141	27,2569	26,3363
28	56,8918	53,5939	50,9936	48,2782	44,4608	41,3372	37,9159	35,7150	34,0266	32,6205	31,3909	30,2791	29,2486	28,2740	27,3362
29	58,3006	54,9662	52,3355	49,5878	45,7223	42,5569	39,0875	36,8538	35,1394	33,7109	32,4612	31,3308	30,2825	29,2908	28,3361

Fuente: www.google.com.ec

### DEFINICIÓN DE LA ZONA DE RECHAZO

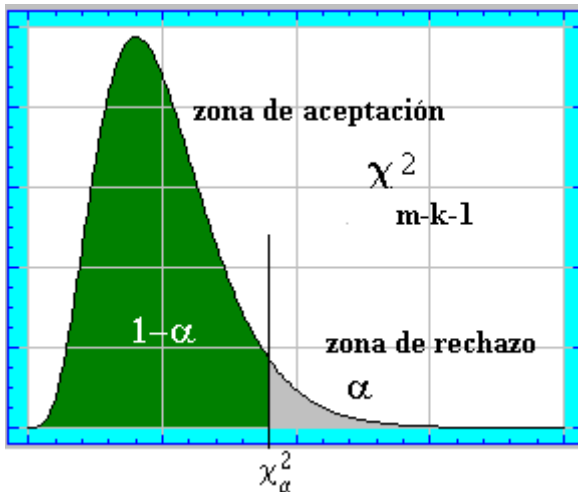


Figura 15. Definición de la zona de rechazo

Fuente: www.google.com.ec

## CALCULO MATEMÁTICO

### FRECUENCIA OBSERVADA

Tabla 16. Frecuencia observada

<b>Alternativas</b>	<b>Pregunta 4</b>	<b>Pregunta 5</b>	<b>Pregunta 7</b>	<b>TOTAL</b>
Excelente	49	107	0	<b>156</b>
Bueno	135	97	0	<b>232</b>
Regular	61	41	0	<b>102</b>
Malo	0	0	0	<b>0</b>
Insuficiente	0	0	0	<b>0</b>
Capacitación del personal	0	0	110	<b>110</b>
Contratar más talento humano	0	0	65	<b>65</b>
Instalaciones confortables	0	0	5	<b>5</b>
Mejora tecnológica	0	0	54	<b>54</b>
Ninguno	0	0	11	<b>11</b>
<b>TOTAL</b>	<b>245</b>	<b>245</b>	<b>245</b>	<b>735</b>

Fuente: Investigación de campo

### FRECUENCIA ESPERADA

Tabla 17. Frecuencia esperada

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Pregunta 4</b>	<b>Pregunta 5</b>	<b>Pregunta 7</b>	<b>TOTAL</b>
Excelente	52,00	52,00	52,00	<b>156</b>
Bueno	77,33	77,33	77,33	<b>232</b>
Regular	34,00	34,00	34,00	<b>102</b>
Malo	0,00	0,00	0,00	<b>0</b>
Insuficiente	0,00	0,00	0,00	<b>0</b>
Capacitación del personal	36,67	36,67	36,67	<b>110</b>
Contratar más talento humano	21,67	21,67	21,67	<b>65</b>
Instalaciones confortables	1,67	1,67	1,67	<b>5</b>
Mejora tecnológica	18,00	18,00	18,00	<b>54</b>
Ninguno	3,67	3,67	3,67	<b>11</b>
<b>TOTAL</b>	<b>245</b>	<b>245</b>	<b>245</b>	<b>735</b>

Fuente: Investigación de campo



## TABLA DE COMPROBACION

DONDE:

F.O. = Frecuencia Observada

F.E. = Frecuencia Esperada

$$X^2 = \sum \frac{(F.O. - F.E.)^2}{F.E.} \quad \Rightarrow \quad \text{Fórmula del Chi-Cuadrado}$$

Tabla 18. Tabla de comprobación del chi-cuadrado

<b>F.O.</b>	<b>F.E.</b>	<b>(F.O. - F.E.)<sup>2</sup></b>	<b><math>\frac{(F.O. - F.E.)^2}{F.E.}</math></b>
49	52,00	9,00	0,17
135	77,33	3325,44	43,00
61	34,00	729,00	21,44
0	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00
0	36,67	1344,44	36,67
0	21,67	469,44	21,67
0	1,67	2,78	1,67
0	18,00	324,00	18,00
0	3,67	13,44	3,67
107	52,00	3025,00	58,17
97	77,33	386,78	5,00
41	34,00	49,00	1,44
0	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00
0	36,67	1344,44	36,67
0	21,67	469,44	21,67
0	1,67	2,78	1,67
0	18,00	324,00	18,00
0	3,67	13,44	3,67
0	52,00	2704,00	52,00
0	77,33	5980,44	77,33
0	34,00	1156,00	34,00
0	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00
110	36,67	5377,78	146,67

65	21,67	1877,78	86,67
5	1,67	11,11	6,67
54	18,00	1296,00	72,00
11	3,67	53,78	14,67
<b>735</b>	<b>735</b>	<b>30289,33</b>	<b>782,56</b>

Fuente: Investigación de campo

## DECISION

Con los resultados obtenidos, se observa que el valor calculado del chi-cuadrado es mayor que el de la tabla de distribución en el que se determinó los G.L., es decir; 782.56 es mayor a 28.87 lo cual da apertura a aceptar la hipótesis alternativa que en su texto dice: *“¿De qué manera influirá la implementación de un modelo de gestión basado en procesos en el mejoramiento de la atención del servicio en la Dirección Provincial del IESS Napo?”*

### 3.3. Identificación de variables.

Mediante la comprobación de la hipótesis y su aceptación en la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), es preciso determinar la identificación de sus variables, tomando en cuenta a la variable dependiente e independiente.

HIPOTESIS: *“¿De qué manera influirá la implementación de un modelo de gestión basado en procesos en el mejoramiento de la atención del servicio en la Dirección Provincial del IESS Napo?”*

Variable dependiente —→ es la consecuencia o efecto de una variable o antecedente  
Mejoramiento de la atención del servicio en la Dirección Provincial del IESS Napo.

Variable independiente —→ es la causa y condición que antecede a la variable dependiente  
Implementación de un modelo de gestión basado en procesos.

### 3.4. Análisis costo – beneficio.

Con la discusión de resultados y los respectivos análisis realizados en el presente capítulo, especialmente luego de haber comprobado la aceptación de la hipótesis alternativa, es preciso

relacionar el costo – beneficio de ellos, para de esta manera, aportar aún más con el tema de investigación que nos permita evaluar y/o prever los gastos versus los beneficios que se obtendría con su implementación, procurando obtener los mejores resultados posibles y con el menor esfuerzo invertido.

Tabla 19. Análisis costo – beneficio

<b>N°</b>	<b>IMPORTE / BENEFICIO</b>	<b>COSTO \$</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Capacitación de personal	6.800,00	A todo el personal del IESS
2	Contratación de talento humano	31.536,00	Contratar a 3 personas más para la atención al cliente
3	Mejora tecnológica	14.500,00	Adquirir especialmente un sistema de flujo de personas (turnomatic)
<b>TOTAL</b>		<b>51.836,00</b>	

Fuente: Bethy Ojeda

Como se puede observar mediante el análisis costo- beneficio de la tabla anterior, un total de \$ 51.836,00 será el costo necesario que ayudará a implementar de alguna manera, las mejoras en los procesos (ver tabla 4) de atención al cliente en la Dirección Provincial IESS Napo, ya que según el análisis y las encuestas realizadas a los usuarios, se profundiza la problemática principalmente en una falta de capacitación a los servidores del IESS Napo, escasos de personal, e insuficiente mejora tecnológica en los servicios que se ofrece.

Además se manifiesta que el costo en mención, es una parte o un rubro en el que debería la institución incorporar en su planificación presupuestaria y en el Plan Anual de Compras – PAC, para el ejercicio económico 2015 (en el corto plazo), y así complementar la garantía del servicio que se debería ofrecer a los clientes externos.

En el análisis costo – beneficio, el importe que dará el beneficio neto más grande, es sin duda la implementación de la mejora tecnológica, con relación a la adquisición de un sistema de flujo de personas (turnomatic) en complemento con la contratación de más talento humano y su respectiva capacitación al personal, por lo que la carencia de este equipo tecnológico durante

todo este tiempo, ha causado desorientación y hasta cierto tipo de alboroto entre los clientes internos y externos del IESS, por lo que su ejecución servirá para dar una ágil atención a las diferentes áreas del servicio que brinda el IESS para con los usuarios, obteniendo de esta manera los siguientes beneficios:

- Existencia de datos reales sobre la cantidad de personas que serán atendidas.
- Información de los tiempos de espera de cada usuario con relación a los distintos servicios y prestaciones que ofrece la Dirección Provincial IESS Napo.
- Llevar una encuesta real de la calificación otorgada por los usuarios externos del IESS, sobre la atención recibida por parte de los servidores.
- Brindar una atención prioritaria a los grupos vulnerables tales como: mujeres embarazadas, discapacitados y tercera edad.
- Monitorear en tiempo real, la cantidad de usuarios que han sido atendidos y transferidos de un servidor a otro.
- Obtener alarmas del servicio, cuando los usuarios hayan sido mal atendidos, con el fin de tomar los correctivos necesarios.
- Exponer publicidad e información relevante para los usuarios mientras esperan la atención respectiva, logrando de esta manera informar eficientemente los temas en particular que el IESS necesite dar a conocer.
- Obtener reportes de información sobre los servidores de la dependencia.
- Obtener información en línea de la cantidad de usuarios en espera, usuarios pendientes de atención, entre otros.
- Conseguir estadísticas sobre el grado de satisfacción que los usuarios recibieron en la atención brindada por el IESS.
- Emitir reportes por hora, diarios, semanales, mensuales y/o anuales de usuarios atendidos, ausentes, tipos de trámite realizados y calificación.
- Obtención de reportes por servicio o trámite según el área o sector, distribución de la dependencia por usuarios, servicios y prestaciones.
- Reportes gráficos del análisis del desempeño de la dependencia y cada uno de los servidores respecto al flujo de personas.

Los antecedentes descritos, nos servirá como un modelo de gestión, para que la institución, pueda realizar los análisis de puestos, carga laboral y tiempos por procesos realizados por los servidores, entre otros; procurando mantener la mejora continua de los mismos y basados en un ciclo PHVA de W. Edwards Deming.



Figura 16. Ciclo PHVA  
Fuente: [www.google.com.ec](http://www.google.com.ec)

## CONCLUSIONES

- Mediante el resultado favorable del cálculo del chi-cuadrado al aceptar la hipótesis alternativa, se hace necesario entonces implementar un modelo de gestión en talento humano dentro de la Dirección Provincial IESS Napo, que permita mejorar la atención al cliente y a la vez; solucionar los problemas que posee la institución en cuanto a capacitación, escases de personal e insuficiente tecnología, relacionando el costo-beneficio de ellos.
- El trabajo desarrollado contribuye un aporte significativo para la institución, puesto que ha permitido conocer la situación actual en la que vive la Dirección Provincial IESS Napo, referente a la calidad de servicios que otorga a sus clientes y público en general.
- Se evidencia que en el IESS Napo, más del 50% de los clientes externos, manifestaron al confirmar que si existe cortesía en la atención que se les brinda a ellos, por lo que en menor medida, no se debería descuidar a aquellas áreas que tuvieron un cierto calificativo desfavorable referente a la atención a los usuarios, para concretar de esta manera que la misma sea de calidad y calidez.
- Se observa durante la aplicación de las encuestas a los clientes externos, que los mismos en su mayoría representan un porcentaje del 88% en calidad de usuarios afiliados al IESS.
- Se puede apreciar que una gran mayoría de clientes externos expone en forma general y con criterios divididos superando la media, que la institución no se encuentra en términos deficitarios con respecto a la atención que brinda a sus usuarios, por lo que es alentador pese al escaso talento humano y la carga laboral con la que cuenta la Dirección Provincial IESS Napo.

## RECOMENDACIONES

- Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, se recomienda como solución a uno de los problemas, realizar en la institución más capacitación al personal que está al frente de los servicios que otorga a los usuarios, puesto que un 44% de ellos han manifestado que los funcionarios carecen de conocimientos claros en la temática del IESS para brindar una buena atención al cliente.
- Es necesario que la Dirección Provincial IESS Napo realice la gestión pertinente para contratar más talento humano en sus instalaciones, puesto que hasta los usuarios según las encuestas aplicadas, han percibido dicha necesidad, por lo que actualmente los servidores de la institución nos encontramos con una carga laboral excesiva que no ha permitido salir con los procesos rápidos y por ende, a dar una buena atención de calidad a clientes externos.
- De acuerdo a los criterios manifestados por los encuestados, se recomienda para solucionar problemas internos de la institución, mejorar aún más en sus instalaciones físicas y la tecnología que ésta brinda a los clientes externos y público en general, puesto que de ello también depende la calidad del servicio, lo cual éste último se podría complementar con la adquisición de un turnomatic para agilizar y desconcentrar eficientemente la atención al cliente.
- Realizar encuestas periódicas a los usuarios, para saber en qué niveles de atención se encuentra la atención que se brinda a los usuarios y público en general, y de esta manera; estar pendiente de las medidas correctivas que se deberían tomar para un mejoramiento continuo.
- Incentivar de alguna manera a los clientes internos de la entidad, para que la atención que se brinda a los usuarios, sean constantes y fijos, procurando mantener la comodidad física y espiritual, la familiarización y la sociabilidad para lograr el rendimiento deseado así como también; el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

- Aróstegui, J. (2001). *La investigación Histórica. Teoría y método*. Barcelona: Editorial Crítica.
- Brown, A. (1992). *Gestión de la atención al cliente*. Recuperado de [http://books.google.com.ec/books?id=634hBJasWI4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=634hBJasWI4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Cerda Gutiérrez, H. (2000). *Cómo elaborar proyectos*. Bogotá: Editorial Magisterio.
- Garrido, F. J. (2004). *Comunicación estratégica*. España: Ediciones gestión 2000.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (1999). *Metodología de la investigación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Levin, R. I. & Rubin, D. S. (2004). *Estadística para administración y economía*. México: Pearson educación.
- Ocampo Villegas, M. C. (Ed.). (2011). *Comunicación empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.

### TESIS

- Acosta Teneda, S. C. (2014). *El sistema ERP - SAP y su impacto en la Gestión Empresarial*. (Tesis inédita de maestría). Universidad Técnica Particular de Loja, Ambato.

### MATERIALES LEGALES

- Ley de seguridad social, Ley No. 2001-55 (2010)
- Reglamento orgánico funcional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Resolución No. C.D. 457 (2013)



## DOCUMENTOS ELECTRONICOS

- Definición de Atención al cliente. (s.f.). En definición ABC » Economía » Atención al cliente. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php#ixzz33MVGDSI2>
- Definición de Atención al cliente. (s.f.). En definición.mx. Recuperado de <http://definicion.mx/atencion-al-cliente/#ixzz33MPygf5r>
- Frecuencia relativa y frecuencia absoluta. (s.f.). En Fernández editores. Recuperado de <http://tareasya.com.mx/index.php/tareas-ya/primaria/sexto-grado/matematicas/1488-frecuencia-relativa-y-frecuencia-absoluta.html>
- Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad. (s.f.). En google. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/orientacion-acerca-del-enfoque-basado-procesos-sistemas-gestion-calidad/orientacion-acerca-del-enfoque-basado-procesos-sistemas-gestion-calidad.shtml>
- Probabilidad y estadística. (s.f.). En sangakoo maths for life. Recuperado de <http://www.sangakoo.com/es/temas/frecuencia-absoluta-relativa-acumulada-y-tablas-estadisticas>
- Prueba de chi cuadrado.mp4. (s.f.). En YouTube. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=mWVD0yAZFn4>
- Tabla chi cuadrado. (s.f.). En google. Recuperado de [http://labrad.fisica.edu.uy/docs/tabla\\_chi\\_cuadrado.pdf](http://labrad.fisica.edu.uy/docs/tabla_chi_cuadrado.pdf)
- Zona de rechazo chi cuadrado. (s.f.). En google. Recuperado de [https://www.google.com.ec/search?q=zona+de+rechazo+chi+cuadrado&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=YU6qU8SJM5G0yATOxoAw&ved=0CDQQsAQ&biw=1366&bih=631#facrc=\\_&imgdii=\\_&imgsrc=r72efvwwB93M7M%253A%3BiX2crLL4W2P9SM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.uv.es%252Fceaces%252Ftex1t%252F7%252520no%252520para%252Fchi.gif%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.uv.es%252Fceaces%252Ftex1t%252F7%252520no%252520para%252Ftnopara.html%3B294%3B246](https://www.google.com.ec/search?q=zona+de+rechazo+chi+cuadrado&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=YU6qU8SJM5G0yATOxoAw&ved=0CDQQsAQ&biw=1366&bih=631#facrc=_&imgdii=_&imgsrc=r72efvwwB93M7M%253A%3BiX2crLL4W2P9SM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.uv.es%252Fceaces%252Ftex1t%252F7%252520no%252520para%252Fchi.gif%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.uv.es%252Fceaces%252Ftex1t%252F7%252520no%252520para%252Ftnopara.html%3B294%3B246)

## **ANEXOS**

1. Oficio s/n de fecha 02/01/2014, solicitando autorización a la empresa para realizar el estudio de investigación.
2. Oficio N° 13001500-010 de fecha 03/01/2014, cont estación de la empresa otorgando autorización para el desarrollo del tema de tesis.
3. Formato de encuesta aplicada.
4. Tabla resumen de la encuesta aplicada.

Tena, enero 02 de 2014

Ingeniera  
Magdalena Polanco  
**DIRECTORA PROVINCIAL IESS NAPO (E)**  
Ciudad

Estimada Directora:

Por medio del presente reciba un cordial saludo, a la vez solicito comedidamente se digne en autorizarme, realizar el estudio de investigación para mi tesis de grado en la Institución que usted acertadamente dirige, y de ser posible proporcionarme la información necesaria para el desarrollo del mismo acerca del tema: "IMPLEMENTACION DE MEJORAS EN LOS PROCESOS DE ATENCION AL CLIENTE DE LA DIRECCION PROVINCIAL IESS NAPO".

Gracias por su gentil atención.

Atentamente,



Ing. Bethy Ojeda A.  
ESTUDIANTE DE LA MAESTRIA  
GESTION EMPRESARIAL - UTPL

DIRECCION PROVINCIAL NAPO	
<b>IESS</b> GESTION DOCUMENTAL	
FECHA:	02 - 01 - 2014
HORA: 8:35	FIRMA 
OBSERVACIONES	

Tena, enero 03 de 2014

Oficio N° 13001500-010

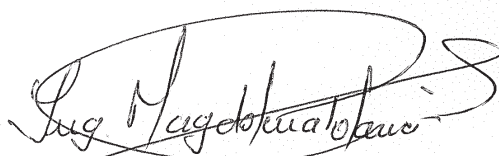
Ingeniera  
Bethy Ojeda A.  
**ESTUDIANTE DE LA MAESTRIA EN GESTION  
EMPRESARIAL DE LA UTPL**  
Ciudad

De mis consideraciones:

En atención a su oficio s/n de fecha 02/01/2014, informo a usted que se ha procedido a otorgarle la respectiva autorización para el desarrollo de su tema de tesis en ésta Dirección Provincial y de proporcionarle la información necesaria para el desarrollo adecuado del mismo, indicándole además que en ésta Institución no dispone del trabajo de investigación a implementarse por usted, y que sería muy grato apreciar este tipo de estudio para el mejoramiento productivo de la Dirección Provincial IESS Napo.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,



Ing. Magdalena Polanco  
**DIRECTORA PROVINCIAL (E)**





DIRECCION PROVINCIAL IESS NAPO  
UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA



Encuesta N°.....

-----DATOS GENERALES-----

**Sexo:** Masculino  Femenino  **Edad:** .....

**Tipo de usuario:** Afiliado  Cesante  Jubilado  Otro

1) ¿Con qué frecuencia visita usted la institución para solicitar los servicios del IESS?

Anual  Quincenal   
Mensual  Semanal

2) ¿Encontró usted cortesía en el área o departamento en el que fue atendido(a)?

Si  No  Un poco

3) ¿En qué área considera usted, debería mejorar la atención al cliente?

Recaudación  C.A.U.  BIESS   
Secretaría  Pensiones y Riesgos T.  Ninguno

4) ¿Qué le pareció el sistema informático y/o las herramientas tecnológicas ofrecidas por el IESS, a la hora de elegir nuestros servicios?

Excelente  Bueno  Regular  Malo  Insuficiente

5) En una escala del 1 al 5 ¿cómo calificaría usted el servicio otorgado por el servidor del IESS?

5  Excelente 4  Bueno 3  Regular 2  Malo 1  Insuficiente

6) ¿Qué atributo otorgaría usted a la gestión observada dentro de la Dirección Provincial IESS Napo?

Bien organizada  Profesionalidad  Calidad del servicio   
Trabajo en equipo  Ninguna

7) ¿Qué recomendación daría usted, para el mejoramiento de los procesos de atención al cliente en el IESS?

Capacitación del personal  Mejora tecnológica   
Contratar más talento humano  Ninguno   
Instalaciones confortables

Elaborado por: Bethy Ojeda A.

GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACION

**TABLA RESUMEN DE LA ENCUESTA APLICADA**

PREGUNTAS	RESPUESTAS						TOTAL ENCUESTADOS
	Anual	Mensual	Quincenal	Semanal	-	-	
<b>Pregunta 1:</b> ¿Con qué frecuencia visita usted la institución para solicitar los servicios del IESS?	34	133	48	30	-	-	245
<b>Pregunta 2:</b> ¿Encontró usted cortesía en el área o departamento en el que fue atendido(a)?	Si	No	Un poco	-	-	-	245
	158	4	83	-	-	-	
<b>Pregunta 3:</b> ¿En qué área considera usted, debería mejorar la atención al cliente?	Recaudación	C.A.U.	BIESS	Secretaría	Pensiones y R.	Ninguno	245
	57	23	12	51	1	101	
<b>Pregunta 4:</b> ¿Qué le pareció el sistema informático y/o las herramientas tecnológicas ofrecidas por el IESS, a la hora de elegir nuestros servicios?	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Insuficiente	-	245
	49	135	61	0	0	-	
<b>Pregunta 5:</b> En una escala del 1 al 5 ¿cómo calificaría usted el servicio otorgado por el servidor del IESS?	5 Excelente	4 Bueno	3 Regular	2 Malo	1 Insuficiente	-	245
	107	97	41	0	0	-	
<b>Pregunta 6:</b> ¿Qué atributo otorgaría usted a la gestión observada dentro de la Dirección Provincial IESS Napo?	Bien organizada	Profesionalidad	Calidad del servicio	Trabajo en equipo	Ninguna	-	245
	98	65	12	26	44	-	
<b>Pregunta 7:</b> ¿Qué recomendación daría usted, para el mejoramiento de los procesos de atención al cliente en el IESS?	Capacitación del personal	Contratar más talento humano	Instalaciones confortables	Mejora tecnológica	Ninguno	-	245
	110	65	5	54	11	-	