

00661
31



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

Instituto de Investigaciones Jurídicas

Examen General de Conocimientos

Caso Práctico

La mercadotecnia aplicada a la prestación de los servicios en salud. El caso de las subdelegaciones 3, Villalongín y 8, San Ángel del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración (Organizaciones)

Presenta: Lic. María Guadalupe de Jesús Rivero Rodríguez.

Tutor : Dr. Javier Cervantes Aldana.

México, D.F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIAS

A MI ESPOSO, HIJOS Y HERMANA BERENICE:

Por haberme apoyado en todo desde siempre, por brindarme su amor, su cariño y sobre todo su inigualable comprensión y estímulo.

A EL DR. JAVIER CERVANTES Y EL M.E.S. ABELARDO MANZO

Por su apoyo incondicional para la elaboración de este caso práctico, por sus conocimientos, contribución a mi crecimiento y su amistad.

A EL DR. ENRIQUE RUELAS Y EL DR. MIGUEL ROMERO

Por todo su apoyo, por creer que habemos ciudadanos dispuestos al cambio, por un México mejor.

A EL LIC. ROBERTO LARA, LIC. JOSE LUIS GONZALEZ, LIC. ALBERTO LACARRA Y EL LIC. JOSÉ ANTONIO MARTÍNEZ

El manifestar mi agradecimiento en esta dedicatoria me parece insuficiente en comparación con todo lo que me brindaron y espero esto sea solo un pequeño reflejo de mis sentimientos hacia sus finísimas atenciones que han tenido para mi persona.

A MIS AMIGOS

Por ser el motor generador de tantos y tantos cambios en mi vida.

A MIS MAESTROS Y COMPAÑEROS

Por brindarme sus conocimientos, experiencia y sobre todo su amistad.

A LA UNAM

Por haberme dado la oportunidad de ser una estudiante mas en tan prestigiada Universidad.

Mi compromiso es poner lo mejor de mi persona y conocimientos en cualquier actividad con el fundamento de lo que me ha enseñado mi casa de estudios.

A TODOS...MIL GRACIAS.

INDICE GENERAL

	página
INDICE GENERAL	IV
INDICE DE TABLAS	VII
DEDICATORIAS	II
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULOS

1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS	
1.1	Justificación	4
1.2	Antecedentes	7
1.3	Formulación del problema	9
1.3.1	Objetivo General	10
1.3.2	Objetivos Específicos	10
1.3.3	Limitantes y alcances	11
2	MARCO TEÓRICO	
2.1	Definiciones básicas de la Mercadotecnia	12
2.1.1	Mercadotecnia de Servicios	18
2.1.2	Mercadotecnia de Servicios y nivel de vida	21
2.1.3	Factores que afectan la Mercadotecnia de Servicios	23
2.1.4	Importancia de la Mercadotecnia de Servicios	24
2.1.5	Convergencia entre Calidad, Mercadotecnia Social y Mercadotecnia de Servicios	29

3	MARCO REFERENCIAL	página
3.1	Introducción	33
3.2	Descripción de la empresa	34
3.2.1	Antecedentes del IMSS	34
3.2.2	Presentación y organización del IMSS	41
3.3	Presentación de las subdelegaciones, objeto de estudio	46
3.3.1	Presentación e introducción de la subdelegación 3, Villalongín	48
3.3.2	Presentación e introducción de la subdelegación 8, San Ángel	50
3.4	Presentación del principal entorno de las subdelegaciones	52
3.5	Modelo propuesto basado en la Mercadotecnia de Servicios	54
4	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
4.1	Metodología empleada en el caso práctico	66
4.2	Análisis de resultados	77
4.2.1	Análisis de los clientes en la percepción del servicio ofrecido por las subdelegaciones	91
4.2.2	Análisis de los empleados en la percepción del servicio ofrecido en las Subdelegaciones	97
4.3	Presentación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las subdelegaciones	111
4.3.1	Presentación de las Fortalezas y Debilidades	112
4.3.2	Presentación de las Oportunidades y Amenazas	115
4.3.3	Diagnóstico de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las subdelegaciones	117
4.4	Retos y planes de acción aplicables a las subdelegaciones	118

5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	página
5.1	Conclusiones	121
5.2	Recomendaciones	124
	ANEXOS	132
	Anexo "A" credencial y oficio expedido por las subdelegaciones.	133
	Anexo "B" gráfico de las respuestas obtenidas en los cuestionarios aplicados a empleados y clientes del Instituto.	136
	Anexo "C" cuestionario de la percepción de servicios aplicado a los clientes de la subdelegación 3, Villalongín y 8, San Ángel.	174
	Anexo "D" cuestionario de la percepción de servicios aplicado a empleados, jefes de departamento y oficina de la subdelegación 3, Villalongín y 8, San Ángel.	179
	GLOSARIO	190
	SIGLARIO	195
	BIBLIOGRAFÍA	197

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	página
1. Contribución de los servicios al Producto Interno Bruto.	22
2. Información económica agregada.	22
3. Military Standart 105D Determinación de la muestra.	69
4. Nivel de aceptación normal.	69
5. Muestra de tabla de Excel, como fueron codificadas las respuestas de los cuestionarios aplicados.	74
6. Nivel de significancia en clientes.	80
7. Nivel de significancia en jefes.	81
8. Nivel de significancia en empleados.	82

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo ha sido realizado con varios propósitos: uno de ellos es el de hacer una aportación al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), específicamente en las subdelegaciones administrativas que son de gran importancia para los patrones, clase trabajadora, así como del bienestar social de todos sus ciudadanos.

El enfoque que se ha tomado de las subdelegaciones del IMSS para realizar esta investigación, se ha basado en que la salud no es sólo la ausencia de la enfermedad, sino un estado de completo bienestar físico y mental, en un contexto ecológico y social propicio para el sustento y desarrollo. La salud es un elemento imprescindible del desarrollo y es en este último punto donde las subdelegaciones entran en acción diariamente, ofreciendo servicios de salud (como intermediarios para los derechohabientes en las clínicas y hospitales) y servicios administrativos (hacia los patrones, representantes legales, derechohabientes, usuarios y clientes).

“El Plan nacional de Desarrollo (PND) 2000-2006 representa las prioridades, objetivos y estrategias que la administración pública federal se ha fijado para un periodo. El motivo por el cual se refiere en esta investigación, es porque dentro de las políticas del poder ejecutivo federal, en la política social, incluye el compromiso con la salud y, si tomamos en cuenta que el IMSS es una comisión tripartita en el capítulo dos se menciona con mayor detalle el concepto, el cual se refiere a que una parte le corresponde al trabajador, otra al patrón y la última al gobierno, es importante entonces señalar que la salud es según el PND junto con la educación, componente central del capital humano, que es el capital más importante para las naciones.

Desde este punto de vista, la buena salud es uno de los objetivos del desarrollo y una condición indispensable para una auténtica igualdad de oportunidades.

Fundamentado en la cita anterior, la salud y la educación son objetivos sociales que todos los sectores pueden y deben perseguir. La protección de la salud es un valor compartido por todos los sistemas ideológicos y todas las organizaciones políticas y, por tanto, que fortalece el tejido de nuestra sociedad.

Se debe contar con un sistema al que tengan acceso todos los mexicanos, independientemente de su capacidad de pago; que responda con calidad y respeto a sus necesidades y expectativas; que cuente con instancias sensibles y eficaces para la atención de sus quejas y propuestas”.¹

Adicionalmente, uno de los aspectos que ha cobrado una gran relevancia en los últimos años a nivel internacional y por supuesto también en la economía mexicana, es la competitividad tanto en productos como en servicios que se proporcionan en el ámbito nacional, lo cual tiene como fundamento que el segundo propósito, vinculado directamente con el primero, es el de mejorar la prestación de servicios en las oficinas administrativas de las subdelegaciones 3, “Villalongin” y 8, “San Ángel” (objeto de estudio en este caso), con base en lo anterior se propone mejoras a la calidad del servicio ofrecido por las oficinas administrativas en las subdelegaciones.

¹ Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la república. **Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006.** (México, 2001), p. 24

Este trabajo ha sido estructurado en cuatro capítulos.

Capítulo 1. Planteamiento del problema y objetivos. Se exponen los pasos que se llevaron a cabo para alcanzar los objetivos del trabajo presentado, es decir, la solución al problema planteado, la presentación de los objetivos específicos y los objetivos generales evaluando, justificando y explicando cada uno de ellos.

Capítulo 2. Marco teórico. Presentar la conceptualización y la aplicación de la mercadotecnia, así como la convergencia existente entre la mercadotecnia de servicios, la mercadotecnia social y la calidad, fundamento para lo que se propone en términos de las técnicas de la mercadotecnia.

Capítulo 3. Marco referencial, IMSS. Breve historia y antecedentes de el instituto mexicano del seguro social, presentación de cada una de las subdelegaciones 3, Villalongín y 8, San Ángel objeto de estudio así como la presentación del modelo de servicios propuesto, basado en la mercadotecnia de servicios.

Capítulo 4. Metodología de la investigación. La metodología aplicada para el proceso del caso práctico, así como el análisis de resultados de los cuestionarios aplicados a los clientes y empleados de las subdelegaciones. una breve presentación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se detectaron en las subdelegaciones objeto de estudio.

Conclusiones y recomendaciones

se presentan las conclusiones a las que la investigación a llevado, que permiten eventualmente seguir con el estudio en otras etapas y en otras subdelegaciones, ya que el esquema que se propone es un modelo cuya maduración plena requiere el paso de algunos años, de modo que se convierta en una manera de actuar implícita para todo el personal involucrado en las subdelegaciones y por ende en el IMSS.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

1.1 Justificación

“La justicia social es principio y meta esencial de nuestro proyecto de nación; garantizar la igualdad de oportunidades y promover el bienestar de todos los mexicanos es un deber constitucional y ético del estado”.²

El presente trabajo tiene como la mercadotecnia de servicios, se hace referencia a conceptos tales como la mercadotecnia de servicios no sin antes incluir definiciones de las tipificaciones que tiene la misma mercadotecnia, así como la convergencia que pudiese presentarse en la propuesta de servicios a las subdelegaciones del IMSS.

Las razones por las que se eligió al IMSS, es que el instituto es el instrumento básico de la seguridad social, protege a los trabajadores de todo el país que pagan sus cuotas, es un sistema organizado que brinda protección médica y económica a los trabajadores asegurados y a sus familias; además, a la población no asegurada le otorga los servicios de medicina preventiva, cultura, recreación y esparcimiento, entre otros.

En cuanto a la subdelegación 3, “Villalongín” su integración a este caso se debió a que por parte de nivel central, el Lic. José Luis González de la Vega, Coordinador de delegaciones (hasta el día 03 de abril del 2002) al presentarle en febrero del 2001 la propuesta, del proyecto para Caso Práctico, como requisito para obtener el grado de maestra, solicitó que se hiciera un estudio paralelo a la subdelegación

² Levy, Santiago y Enrique Dávila. *Subsidios y política social*. (México, 1998), p. 18

8, "San Ángel" ya que la primera última es la subdelegación en el Distrito Federal que recauda mayor número de cuotas obrero patronales (COP).

En cuanto a la Subdelegación 8, "San Ángel" , es la única que por iniciativa del subdelegado, Ing. Miguel Ángel Castro, integró hace tres años en la estructura jerárquica una oficina con funciones de capacitación a todo el personal en calidad. El programa de capacitación ha permitido a la subdelegación 8, "San Ángel" participar en el Premio IMSS de Calidad. (el cual es un modelo de gestión administrativa), tomando como referencia que cada año se otorga el premio antes mencionado, por parte de nivel central, nombre con el cual internamente se le conocen a las oficinas de niveles directivos a nivel nacional de las áreas administrativas, ubicadas en Paseo de la Reforma 476, Col. Juárez, CP 06600, México, DF. Cabe señalar que hasta la fecha nunca ha ganado el citado premio ésta subdelegación.

El Premio IMSS Calidad puede ser otorgado ya sea a subdelegaciones, delegaciones, clínicas, hospitales de zona, hospitales regionales o de especialidades, previa inscripción al premio y someterse a una serie de etapas eliminatorias.

En marzo del 2001, en la LXXXVIII Asamblea General Ordinaria del IMSS fue entregado el Premio IMSS de Calidad a los directores de las cinco unidades ganadoras, seleccionadas entre las 645 que participaron: Héctor Aguirre Gas, por el Hospital de Especialidades; y Luis Jasso Gutiérrez por el Hospital de Pediatría, ambos del Centro Médico Nacional Siglo XXI; Guadalupe Bernal por la Unidad de Medicina Familiar No. 15, en Monterrey; Jesús González, por el Hospital General de Zona No. 14 La Paz, en Guadalajara; Sergio Barreto, por el Hospital General de subzona con medicina familiar No. 4, en Colima.

A partir de la entrevista sostenida con el Lic. José Luis González, se da inicio a las visitas en las subdelegaciones en todas sus áreas, con el propósito de observar, actitud, aptitud, instalaciones, servicio y el tratar de escuchar las quejas que se presentaran en ese momento, con la única finalidad de tener una idea de qué preguntas debían incluir los cuestionarios pilotos y de esta manera se empezó con las entrevistas, en las cuales se leían las alternativas de respuesta al sujeto y se anotaba lo que éste contestaba.

Las subdelegaciones cuentan con personal de vigilancia que tiene entre sus funciones, impedir la entrada a vendedores ambulantes y personas que realicen encuestas. Aunque no se tiene nada reglamentado al respecto o normado, estas personas sostienen que es una de sus funciones. De esta suerte, el Lic. José Luis González de la Vega, canalizó por cuestión de carga de trabajo con el Lic. Alberto Lacarra, Titular de los Delegados, este último a su vez informó a el Sr. Pedro Ramos – subdelegado de la subdelegación 3, Villalongín y al Ing. Miguel Ángel Castro – subdelegado de la subdelegación 8, San Ángel, que la Lic. Ma. Guadalupe de J. Rivero Rodríguez, iniciaría una investigación por parte de nivel central y que solicitaba el apoyo para todos los datos e información que solicitara y, de esta manera oficialmente para el IMSS, a principios del mes de Diciembre de 2001 se iniciaba la investigación, que concluyó el día 15 de Abril del 2002.

En un principio lograr las metas de esta investigación parecía complicado, costoso y difícil; sin embargo, el objetivo general del presente caso es proponer la mejora a la calidad del servicio ofrecido por las oficinas administrativas en las subdelegaciones, basado en los resultados de las entrevistas que se efectuaron a clientes y empleados del Instituto.

Con esta investigación se pretende señalar la necesidad de difundir los resultados de la investigación realizada, para mejorar los servicios en todas y cada una de las áreas de las subdelegaciones, con fundamento en la investigación y con el apoyo en gran medida a las conclusiones y recomendaciones citadas en este trabajo.

1.2 Antecedentes

Tomando en consideración que la Investigación aplicada tiene como objeto solucionar problemas de índole social³, así como la mercadotecnia se encuentra presente en empresas privadas, y que en el sector de servicios públicos, en este caso del IMSS, no se han desarrollado programas administrativos en las subdelegaciones fundamentados en la mercadotecnia, tal parece que la propuesta de este caso es innovadora y con alcance de proyectar las deficiencias en el servicio, como lo es manifestado por los clientes y empleados.

Para la caracterización del instituto y la participación de la iniciativa privada en el marco de la Ley vigente, así como su propia evolución, resultó pertinente aportar los antecedentes del IMSS, los cuales se muestran en el capítulo dos.

Para poder llevar a cabo esta investigación, se realizó una investigación de tipo exploratorio – descriptivo.

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado; sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos y se interesan fundamentalmente en descubrir las causas, es decir, identificar conceptos.

Los estudios descriptivos por lo general fundamentan las investigaciones, buscan especificar las propiedades importantes del fenómeno que es sometido a análisis. Permiten ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sean rudimentarias.

Se consideraron variables independientes y dependientes, que se presentan de forma detallada junto con la metodología que se siguió en el capítulo cuatro de este trabajo.

³ Manzo, Abelardo. *Manual para la preparación de monografías. Una guía para presentar textos y tesis.* (México, 1998), p.13

La población objeto de estudio fue, por una parte, los empleados de las seleccionadas subdelegaciones, entrevistadas en sus oficinas y, por otra, los patrones, derechohabientes, representantes legales, usuarios, es decir, clientes, que realizaban trámites administrativos en las oficinas de las subdelegaciones. Algunos fueron entrevistados en sus respectivas oficinas .

Para la parte de los empleados de las subdelegaciones consideradas se tomó una muestra aleatoria de 20 personas seleccionadas de manera aleatoria que no fueran jefes de oficina o departamento, a las cuales se les aplicó un cuestionario.

A 27 empleados más del Instituto, entre jefes de oficina, jefes de departamento y jefes de sección se les aplicó otro cuestionario diferente.

Para la parte de los patrones, representantes legales, usuarios, clientes, (que en la subdelegación 8, San Ángel un total de 11,576 dados de alta hasta diciembre de 2001 y en la subdelegación 3, Villalongín un total de 10,544 dados de alta hasta enero de 2002), se tomó una muestra aleatoria de 128 personas ya que se consideró que esta población aportaría la mayor parte de la información necesaria para esta investigación, de acuerdo con la percepción que se tiene de los servicios administrativos que reciben de las subdelegaciones.

El señalar que las muestras anteriormente citadas, fueron seleccionadas basadas en las tablas MIL – STD Norma 105 D, que en el capítulo cuatro se determina de manera amplia y detallada el procedimiento.

1.3 Formulación del problema

Para haber podido identificar el problema motivo de esta investigación, se tuvo presente que el IMSS forma parte del medio ambiente socioeconómico, político y educacional mexicano, que ha tenido una gran aceleración de cambios y situaciones de difícil previsión.

Mejorar la atención a los clientes, es sin duda alguna el principal problema que se detecta. El IMSS, en las subdelegaciones objeto de estudio, tiene como clientes principales nada menos que a toda la población de patrones dados de alta, ya sea nacionales o internacionales (quienes carecen de servicio son en sí los mismos clientes que evaden su responsabilidad en el pago de las cuotas obrero patronales), por lo que la atención brindada debe ser considerada como un objetivo estratégico, especialmente ante el deterioro de la imagen que regularmente se maneja del Instituto.

Siendo uno de los objetivos fundamentales del IMSS dar atención médica a la clase trabajadora (y sus beneficiarios), dada de alta con eficiencia y eficacia, lo que en realidad sucede está muy lejos del mismo objetivo y permitió plantear una serie de preguntas, sólo enfocadas al servicio administrativo que ofrecen las subdelegaciones del IMSS, que fueron tratadas a lo largo de esta investigación:

- ❖ ¿Los empleados de las subdelegaciones conocen realmente las necesidades de los clientes de las mismas?
- ❖ ¿Los empleados de las subdelegaciones consideran que el servicio que ofrecen a los clientes es óptimo ?
- ❖ ¿Los recursos con los que cuentan los empleados en las subdelegaciones, son parte importante para la prestación de servicios, ofrecidos a los clientes?

1.3.1 Objetivo General

El objetivo de este trabajo de investigación es el aportar una propuesta de mejora de servicio, que pueda contribuir a mejorar cualitativamente la operación de servicios de atención al derechohabiente en cada subdelegación, y con eso promover la aportación de cuotas obrero patronales en forma y en tiempo establecidos por el mismo Instituto.

1.3.2 Objetivos Específicos

Los objetivos que se plantean son:

- 1) Describir las principales situaciones de satisfacción e insatisfacción de los clientes en el servicio prestado en las subdelegaciones, y de ésta manera el ofrecer respuestas claras y contundentes a la segunda pregunta planteada en la formulación del problema.
- 2) Describir las principales situaciones de satisfacción e insatisfacción de los empleados del Instituto, con respecto a los recursos humanos y materiales con los que cuentan las subdelegaciones, para determinar el grado de afectación en lo servicios que proporcionan a los clientes.
- 3) Proponer mejoras a la calidad del servicio ofrecido por las oficinas administrativas en las subdelegaciones objeto de estudio.

1.3.3 Limitantes y alcances de la investigación

Se pretende vincular a todas las subdelegaciones existentes del IMSS (listadas en el capítulo tres), en el modelo sin pasar por alto al Gobierno, las Instituciones públicas, privadas, clientes y todas las que se involucren en dicho modelo.

Proveer la información, conclusiones y recomendaciones obtenidos de esta investigación, en las oficinas administrativas de las subdelegaciones del IMSS en México para mejorar el servicio y percepción del mismo por parte de los clientes.

La limitante de ésta investigación se puede enmarcar en que solamente se realizó en dos subdelegaciones de las 134 existentes en la República Mexicana, por cuestiones de tiempo y espacio.

A finales del mes de Abril del año en curso se lleva a cabo la Asamblea General Ordinaria, motivo por el cual nivel central, subdelegados y empleados están en la elaboración y revisión de sus respectivos reportes a presentar en dicha Asamblea, el primer trimestre del año.

El cambio de puestos jerárquicos en Nivel Central, no considerados, fue una consecuencia que afectó, ya que el Lic. José Luis González de la Vega, fue nombrado a finales del mes de Marzo como Director de Vinculación, área no relacionada con las subdelegaciones, ya que se había considerado llevar a cabo *focus groups* (4 sesiones de 8 personas, es decir, clientes en oficinas centrales, las cuales estarían presididas por los directores del IMSS, como el Lic. José Luis De la Vega, Lic. Alberto Lacarra de la dirección de Delegados y Subdelegados; Lic. Roberto Lara Director de Contraloría Interna, sin embargo al darse el cambio, no permitió seguir con la idea de las sesiones de grupo, ya que la autorización desde un principio para este estudio fue otorgada por el Lic. González)..

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1 Definiciones básicas de la Mercadotecnia

Mercado.

“El mercado es el total de individuos y organizaciones que son clientes actuales o potenciales de un producto o servicio”⁴

Es decir, la población de personas, en este caso, todos los asegurados, derechohabientes y patrones.

Mercadotecnia.

“La Mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos de valores con otros”⁵.

“La Mercadotecnia es un conjunto de prácticas muy activas que nos ayudan a incrementar las ventas, ayudan a identificar a los clientes, a conocer qué artículos vender, a qué precio, a promocionarlos y colocarlos en el mercado. Es la actividad de lograr que la gente desee las mercancías, las compre y las pague”⁶.

“La administración de la mercadotecnia es el análisis, planeación, realización y control de los programas destinados a crear, establecer y mantener intercambios útiles con los compradores meta con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales”⁷.

⁴ Kotler, Philip. *Dirección de mercadotecnia, análisis, planeación y control*, (México 1996), p.800

⁵ Kotler, Philip. *Manual de la mercadotecnia*. (México, 1995), p.5

⁶ Programa de capacitación y modernización del comercio detallista *Mercadotecnia, manual y cuaderno de trabajo del comerciante*. (México, 1999), p.40

⁷ Kotler, Philip. *Mercadotecnia*. (México, 1989), p.11

"La mercadotecnia es una actividad humana dirigida a la satisfacción de necesidades y deseos mediante el intercambio de procesos".⁸

Al aplicar las técnicas de la mercadotecnia en este caso, proporcionan información de las necesidades y deseos que solicitan los empleados y clientes en las subdelegaciones y le sean cubiertos. Si la mercadotecnia es un conjunto de prácticas que incrementan las ventas, y el producto que venden las subdelegaciones es el servicio, la mercadotecnia proporciona un incremento en las ventas de las subdelegaciones al ser aplicadas las técnicas de la mercadotecnia.

Mercadotecnia Social.

"La mercadotecnia social es el diseño, realización y control de programas que buscan mejorar la aceptación de una idea social, causa o costumbre en un grupo meta. Utiliza la segmentación del mercado, la investigación de los consumidores, el desarrollo de concepto, comunicaciones, buena disposición incentivos y la teoría del intercambio para maximizar la respuesta del grupo meta en cuestión".⁹

"Social marketing is a strategy for changing behavior. It combines the best elements of the traditional approaches to social change in an integrated planning and action framework and utilizes advances in communication technology and marketing skills"^{10*}

("La mercadotecnia social es una estrategia para el cambio de la conducta, combina los mejores elementos del enfoque social y tradicional al cambio en un sistema planificador integral de acción, y utiliza avances en comunicación tecnológica y técnicas en mercadotecnia).

* traducción propia.

⁸ Kotler, Philip. Op., p. 730

⁹ Ibid., p. 668

¹⁰ Kotler, Philip y Eduardo Roberto. *Strategies for changing public behavior.*(New York, 1989), p.24

Apoyadas las subdelegaciones en estrategias de conductas para mejorar el enfoque social que tiene el Instituto, mejora no sólo la percepción, sino la comunicación y concepto que los clientes tienen del servicio.

Mercadotecnia de personas.

“ La mercadotecnia de personas consiste en las actividades emprendidas para crear, mantener o alterar actitudes o conducta hacia determinadas personas.”¹¹

Necesidad presente que tienen las subdelegaciones, para promover las actividades que emprenden diariamente y de ésta manera no sólo mantener el conocimiento de sus funciones en los clientes, sino la actitud de cambio de los empleados hacia un buen servicio que deben de ofrecer, invariablemente día, mes y hora

Si tomamos en cuenta que el concepto de mercadotecnia “Es una filosofía de servicio y ganancia mutua. Su práctica permite que la economía satisfaga las necesidades diversas y cambiantes de millones de consumidores”,¹² podemos entender ¿Por qué? las organizaciones de servicio ya sean públicas o privadas, deben practicar la mercadotecnia de manera global e integral tomando en cuenta los “tres tipos de mercadotecnia”¹³ aplicadas a las instituciones de servicio que a continuación se describen de manera general. (figura No.1)

- I Mercadotecnia interna
- II Mercadotecnia interactiva
- III Mercadotecnia externa.

Mercadotecnia interna.

La mercadotecnia interna describe el trabajo de la compañía para entrenar y motivar a sus clientes internos, es decir; sus empleados y personal de apoyo que contribuyen en la entrega del servicio para que se ofrezca la mejor satisfacción al cliente. Por lo que se debe tener una orientación hacia el cliente para evitar que

¹¹ supra, p. 664

¹² Kotler, Philip. Op. cit., p.674

¹³ Armstrong, Gary y Phillip Kotler. *Mercadotecnia* (México, 1996), pp, 762 - 791

gran parte del servicio se ofrezca de la manera inadecuada y correr el riesgo de perder a clientes actuales y potenciales de la institución. No es visible para los usuarios del servicio.

Compañía = (mercadotecnia interna) = Empleados

Mercadotecnia interactiva.

La mercadotecnia interactiva describe la habilidad del empleado en el manejo del contacto con el cliente, en la mercadotecnia de servicios la calidad está relacionada con la persona que entrega el servicio, el cliente juzga la calidad del servicio no sólo por su calidad técnica, sino también por su calidad funcional;; ejemplo de ello: los empleados inspiraron confianza.

Compañía = (mercadotecnia interactiva) = Clientes.

Mercadotecnia externa.

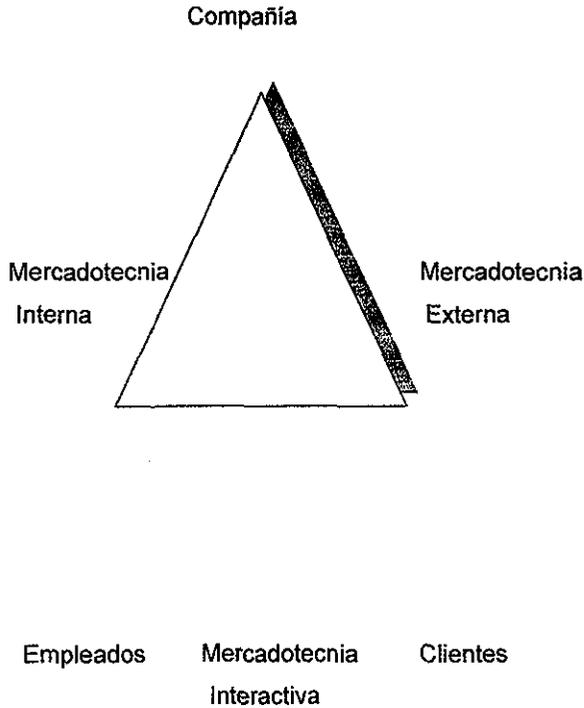
La mercadotecnia externa describe el trabajo normal hacia el exterior de toda organización, para dar a conocer el servicio, precio, comunicación, distribución y promoción hacia a los usuarios, es todo aquello que los usuarios actuales y potenciales pueden ver:

Compañía = (mercadotecnia externa) = Clientes

Al tener presente las subdelegaciones, la finalidad de la mercadotecnia interna, interactiva y la externa, el avance es de manera positiva al cubrir las necesidades de clientes internos y externos. Necesidades y demandas que han sido arrojados en los cuestionarios.

TRES TIPOS DE MERCADOTECNIA APLICADAS A LAS INSTITUCIONES DE SERVICIOS.

Figura No. 1



“La mercadotecnia es de gran importancia para las empresas la cual se fundamenta en la venta y consumo de mercancías, esta técnica se encuentra estrechamente relacionada con el mercado y con las mercancías, debido a que su principal quehacer tiene como objetivo contribuir, ya sea en forma directa o indirecta, a la venta de los productos. La mercadotecnia contribuye a que las mercancías o servicios que ofrecen las empresas pueden permanecer en la competencia del mercado de manera eficiente.

El mercado es necesariamente objeto de estudio de la mercadotecnia, puesto que a él se dirigen las mercancías y servicios que una empresa desea vender.”¹⁴

Social Marketing.

“Is the application of generic marketing to a specific class of problems where the object of the marketer is to change social behavior primarily to benefit the target audience and the general society”.^{15*}

(“Es la aplicación genérica de la mercadotecnia a especificar la clase de problemas donde el propósito del vendedor es cambiar principalmente la conducta social, del público y de la sociedad en general, en beneficio de la meta”).

Lo primordial es no solo cambiar la percepción del cliente del servicio ofrecido por los empleados de las subdelegaciones, sino el cambiar la conducta de servicio de los empleados del Instituto.

Calidad.

La calidad es cumplir con los requerimientos, las características solicitadas por el cliente. “La calidad total entendida como un enfoque administrativo integral en la planeación, organización control y evaluación procura una esmerada atención al cliente, así como el incremento constante de la productividad, la eficiencia y la rentabilidad”.¹⁶

La globalización de los procesos, influye en el comportamiento del cliente que exige calidad, variedad y servicios asociados con la venta y compra que la subdelegación ofrece.

* traducción propia.

¹⁴ Padrón, Claudia. “La mercancía en el capitalismo moderno”, *Revista Contaduría y Administración*, (México, 2000), p. 47

¹⁵ Kotler, Philip y Alan Andreasen. *Strategic Marketing for nonprofit organizations*. (EU, 1991), p. 427

¹⁶ Secoff, *Programa de modernización del comercio*. (México, 1992), p3

2.1.1 Mercadotecnia de Servicios

Mercadeo de servicios.

" El mercadeo de servicios es un campo de investigación reciente y aún en fase de estructuración. " ¹⁷

" El mercadeo de servicios busca estudiar fenómenos y hechos que se presentan en la venta de servicios. Se entiende como servicio una mercancía comercializable aisladamente; o sea, un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes " ¹⁸

Mercadotecnia de servicios.

La mercadotecnia de servicios se entiende: "Como sistema de acción, la mercadotecnia de servicios busca la mejor manera de satisfacer necesidades y deseos mediante el intercambio de un satisfactor intangible por otro valor generalmente tangible en forma mutuamente benéfica" ¹⁹

Servicios

"El conjunto de actividades identificables, trabajos y esfuerzos que realizan quienes los prestan, comprometiendo en ello equipos, organización y personal, con resultados intangibles que son el objeto de transacción. Con dichos resultados el cliente satisface sus necesidades o deseos y el prestador del servicio obtiene el beneficio económico para su supervivencia rentable" ²⁰

¹⁷ M. M. Rodríguez y E. Mischán, *Mercadeo de servicios públicos*, (México, 1983), p. 50.

¹⁸ J. Rathmell. *Marketing in the service sector*. (Cambridge Massachusetts, 1974), p. 105

¹⁹ J. Saldaña y J. Cervantes, *Op. cit.* p.50.

²⁰ *Supra*, p. 79.

"En empresas de servicios, cualquier movimiento o transferencia de un producto incide en el servicio".²¹

"A service is any activity or benefit that one party can offer to another that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything. Its production may or may not be tied to a physical product".^{22}*

("Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra que es esencialmente intangible y no resulta de la propiedad de nadie. Es una producción que puede o no puede ser vinculada como un producto físico").

Existen seis **características** básicas que distinguen los servicios de los productos en general y son:

1. Los servicios son intangibles; son el resultado de un esfuerzo, de una acción. Los servicios son consumidos pero no pueden ser poseídos.
2. Los servicios son simultáneamente producidos y consumidos; los servicios necesitan ser distribuidos correctamente, para que se puedan producir y consumir. Ejemplo: Un empleado de las oficinas administrativas de la subdelegación del seguro social al dar un servicio, produce un servicio social que el patrón va consumiendo simultáneamente.
3. Los servicios son menos estandarizados y uniformes; los servicios se basan en personas o equipos, pero el componente humano es el que prevalece y por esa razón queda muy difícil que él pueda ser producido siempre de manera uniforme y estandarizada.
4. Los servicios no pueden ser almacenados.
5. Los servicios no pueden ser protegidos por patentes; por esta razón es importante que el servicio disfrute de una buena imagen de marca, diferenciándose de los similares, estratégicamente.

* traducción propia

²¹ D. Thomas, *En empresas de servicios la estrategia es otra*, (Brasil, 1984), p.61

²² P. Kotler, y A. Andreasen, *Op. cit.*, p 390.

6. Es difícil establecer se precio; como el servicio se apoya en el trabajo humano, los costos son estipulados subjetivamente por quien lo percibe y por quien lo otorga.

Se señalan como características de los servicios la intangibilidad, la inseparabilidad (frecuentemente un servicio no se puede separar de la persona, que lo proporciona).

Los servicios personales son aquellos que consisten en la ejecución real y personal de alguna comisión o actividad definida que necesitan los clientes, y que puede desempeñar la mano de obra especializada; ya que estos servicios tienen el sello personal de quien los presta. Los servicios personales son individualizados y se comercializan sobre la base del prestigio personal y la reputación del instituto, y la difusión más importante que tienen es la recomendación de los clientes.

El vínculo de la empresa con su clientela es relativamente más prolongado en los servicios que en la distribución de bienes equivalentes; el cliente tiene que derivar satisfacción de algo intangible en el caso de los servicios a diferencia de los bienes que puede tocar y examinar antes de adquirirlos.

La estrategia y mezcla de mercadeo en general comprende: recoger información sobre el medio ambiente externo y la organización internamente; identificar fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA); medir el progreso hacia el logro de los objetivos corrigiendo el plan en caso necesario, la cual se presenta en el capítulo cuatro de esta investigación.

2.1.2 Mercadotecnia de Servicios y nivel de vida

Como ya se menciono anteriormente, el servicio es un proceso, una sucesión de acciones, un esfuerzo. El servicio se vende o se renta o se intercambia por otro servicio o se regala. Es un desempeño y, como tal, es intangible aun cuando intervengan algunos elementos perceptibles por los sentidos: visibles, tangibles, audibles, olfateables y degustables.

Partiendo de que el servicio ideal es aquel que se produce en poco tiempo y con mínimas molestias para el usuario, y luego tiene efectos positivos los cuales se reflejan en el nivel de vida, tanto del cliente como del prestador del servicio, la mercadotecnia de servicios está presente en el nivel de vida, intentando el que los empleados trabajen de manera más flexible con los clientes, que estos últimos puedan entrar cuando quieran, solicitar lo que quieran, ya que segmentando la información y los procesos se producen mejores resultados, y todo radica en no forzar a los clientes en obtener algo que no desean.

El comprender como nivel de vida a los problemas que se presentan en la operación, y que estos pueden ser mejor interpretados y solucionados, es decir, comprender que existen hechos que interactúan a cada momento y por consecuencia se deben de presentar planes que integren todos los entornos es el primer paso para detectar los factores que se presentan en la Mercadotecnia de Servicios y por supuesto en el nivel de vida.

Los servicios son el sector de mayor contribución económica, pues en tres años consecutivos, de 1997 a 1999, representaron el 60% del producto interno bruto del país según lo refleja la tabla de la siguiente página.

***Tabla 1. Contribución de los servicios al Producto Interno Bruto.²³**

(miles de millones de pesos)

Concepto	1997	1998	1999
Total de servicios	833.3	870.3	894.6
Importancia relativa de los servicios en el Producto Interno Bruto.	60.3%	60.1%	60.4%

*Simplificada

Tabla 2. Información económica agregada

**PRODUCTO INTERNO BRUTO TRIMESTRAL
POR GRAN DIVISION
(Variación porcentual anual)**

Concepto	2001 P/					2002
	I	II	III	IV	Anual	I
Producto Interno Bruto, a precios de mercado	2.0	0.1	-	-	-0.3	-2.0
1 Agropecuaria, silvicultura y pesca	6.2	4.4	6.5	5.7	2.5	4.7
2 Minería	0.2	2.7	0.9	1.2	-0.6	-1.3
3 Industria manufacturera	1.3	3.5	5.7	5.0	-3.9	-5.6
4 Construcción	3.6	6.9	4.1	3.5	-4.5	-1.5
5 Electricidad, gas y agua	1.9	1.4	1.4	2.4	1.7	2.0
6 Comercio, restaurantes y hoteles	6.3	0.6	4.5	5.6	-1.3	-6.7
7 Transporte, almacenaje y comunicaciones	6.5	4.6	1.0	0.6	2.8	-1.5
8 Servicios financieros, seguros, actividades inmobiliarias y de alquiler	3.7	3.7	4.2	4.8	4.1	4.6
9 Servicios comunales, sociales y personales	1.0	0.6	0.2	0.2	0.5	0.6

Fuente. Información económica agregada, INEGI, (Mayo, 2002)

Fecha de actualización: 15 de mayo de 2002 INEGI

²³ Saldaña, Judith y Javier Cervantes. Revista Contaduría y administración, No. 199, Mercadotecnia de servicios, (México, 2000), p 87



2.1.3 Factores que afectan la Mercadotecnia de Servicios

El auge del sector de los servicios ha devenido dentro de la transformación constante de las actividades económicas que han ido desplazando la ocupación de las personas de unos sectores a otros de la economía.

Obedece a cambios en el entorno jurídico, en la tecnología, en las estrategias empresariales y en las expectativas de los usuarios de servicios.

Los cambios en el **entorno jurídico** se han observado en el papel del Estado y la reglamentación de determinados servicios, principalmente los públicos. Dichos cambios se han reflejado en la privatización o la desregulación o en nuevas delimitaciones geográficas o en la subrogación del servicio.

Las **innovaciones tecnológicas**, principalmente las computadoras y las telecomunicaciones han permitido: mejorar servicios que ya existían como los de transportación; crear nuevos servicios como los de diversión; mayor participación del cliente en el proceso de producción del servicio, crear en las empresas departamentos de servicio al cliente con apoyo en archivos computarizados como los de información o quejas.

Los cambios en la **estrategia de las empresas** ha llevado a multiplicar los puntos de venta y prestación del servicio mediante oficinas o sucursales, distribuidores o concesionarios.

Los cambios a las **expectativas de los usuarios** de servicios se refieren a que han ido mejorando su conocimiento y experiencia para evaluar los que reciben, lo cual les crea una expectativa de calidad tanto en el resultado final del servicio como en el tratamiento que reciban durante los oferentes de servicios que deseen ganar en la competencia por ese cliente.

2.1.4 Importancia de la Mercadotecnia de Servicios

Una de las formas más importantes de diferenciar una compañía de servicios es entregar de manera consistente un servicio de calidad que los competidores.

La clave consiste en cumplir con o superar las expectativas de calidad en el servicio de los clientes y el hacerlo saber, el divulgar por parte de los clientes y usuarios el servicio, así como por parte del mismo instituto es la función de la mercadotecnia de servicios, es aquí donde radica su importancia.

La mercadotecnia permite estar conscientes de las necesidades que los vertiginosos cambios derivados de la globalización, entornos económicos, políticos y sociales que afectan a las organizaciones.

Una de las diversas clasificaciones de los servicios es la que a continuación se describe la cual está basada en el grado de personalización que requiere un servicio para que un consumidor pueda determinar los atributos que satisfagan sus necesidades.

El servicio puro, en esta clasificación se consideran aquellos servicios que por su complejidad requieren en forma indispensable del personal de la empresa, para que un consumidor logre identificar, si el servicio logrará satisfacer sus necesidades. En esta clasificación se encuentra el Instituto, ya que finalmente en las oficinas administrativas proporcionan asesoría.

El servicio producto, son aquellos servicios que se destinan a satisfacer las demandas de clientes que por experiencia conocen las alternativas que pueden solucionar sus problemas. El grado de colaboración con el personal de la empresa es mínimo.

La importancia de la mercadotecnia de servicios se debe a que toda venta requiere de un proceso de comercialización, en el sector servicios, suele ser más complicado y requiere de una maximización del factor humano, la imagen de un

servicio es más difícil de proyectar. Su diseño se lleva a cabo en las oficinas del Instituto ya que es en nivel central donde se determinan las actividades relacionadas con los mecanismos de operación, prestación, procedimientos, métodos a cumplir.

Relacionado con la comercialización se refiere a los atributos del servicio que vende la empresa y a los que percibe el cliente al adquirirlo. La ventaja de todo lo anterior es que el servicio puede ser mejorado sin necesidad de ser rediseñado. Mayor influencia del Instituto en la operación de la venta y como resultado, mayor capacidad del cliente para recordar el servicio recibido.

“La mercadotecnia de servicios no solo vende, sino continua dando el servicio a largo plazo y gracias a ello la percepción es otra”.²⁴

Fundamentado en todo lo anterior, “*The gaps model of service quality*”²⁵ (“El modelo de intervalo en los servicios de calidad”), que ha sido creado por la Dra., Valarie Zeithaml, autora de más de 60 artículos, 10 intervenciones como co-autora de libros con temas de servicios y 4 libros best seller.

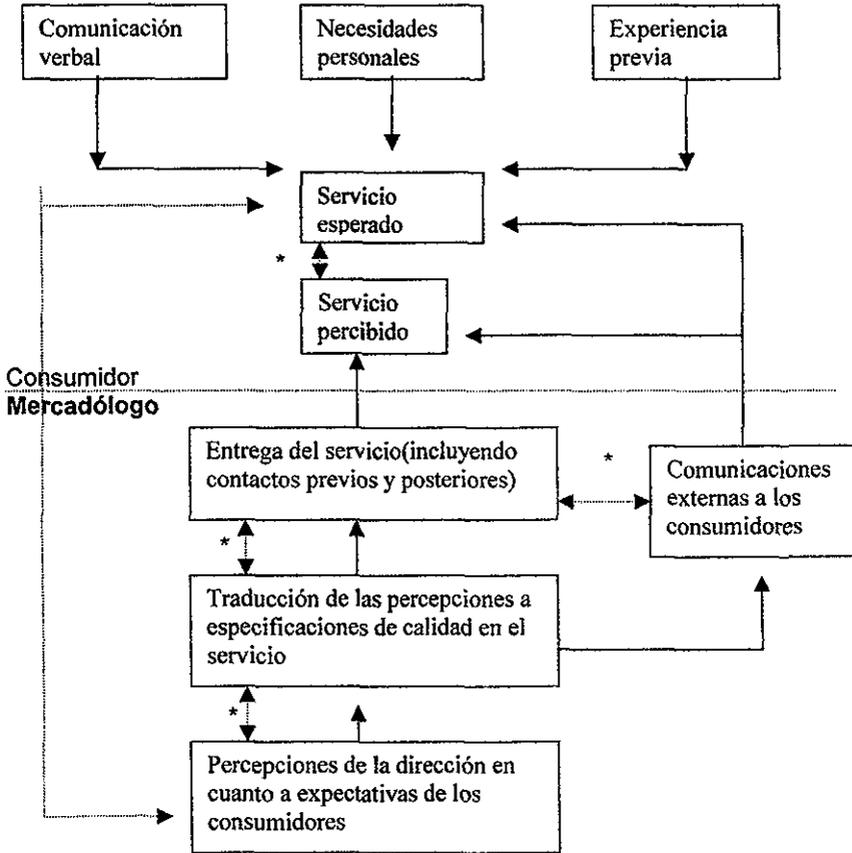
El modelo, el cual se expone a continuación ha sido puesto en marcha en las compañías de IBM y General Electric.

Dicho modelo es la base de la propuesta de este caso, expuesta en el capítulo cuatro de esta investigación.

²⁴ Moreno, Antonio Milenio, (México, 2002) 2p.

²⁵ Zeithaml Valarie y Leonard Berry. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, (EU, 2000), p.22

MODELO DE INTERVALO EN LOS SERVICIOS DE CALIDAD²⁶



* Diferencias

²⁶ Zeithaml, Valerie y Mary Jo Bitner. *Services marketing integrating customer focus across the firm*. (United States of America, 2000), p. 26

Componentes de la Mercadotecnia de Servicios

Los componentes en la mercadotecnia de servicios son:

- El servicio,
- El precio,
- El escenario de prestación del servicio,
- Los tiempos del servicio y
- La comunicación.

Del lado de la oferta se investigan las características de la necesidad, deseo o expectativa del usuario potencial del **servicio** y se integran en un buen diseño que incluya el proceso de prestación del servicio, la participación que el propio usuario vaya a tener en dicho proceso y el resultado final incluidos los requisitos de calidad para satisfacción del cliente.

El diseño del servicio debe incluir el proceso los ingredientes adecuados dentro de parámetros de costos que permitan pedir al consumidor un precio, y en este caso una prestación de servicio que juzgue razonable.

El **escenario** es el medio de prestación o distribución del servicio, el cual puede ser físico (sala de espera) o electrónico-Internet (instalación adecuada y rápida navegación) y plantear la posibilidad de contacto personal con el cliente (aspectos del personal que interviene; su pericia y su actitud).

Los **tiempos del servicio**, el factor tiempo es crucial en la calidad del servicio y satisfacción del usuario, y tiene varios momentos:

- La espera para recibir el servicio
- El desempeño del servicio con la participación del cliente
- La entrega formal del servicio.

El desperdicio o mal uso del tiempo por parte del prestador del servicio repercute definitivamente en la calidad del servicio, en particular los de procesos que se desarrollan ante el usuario o con su participación.

El procesamiento de información al servicio del cliente, con tres aspectos:

- Información previa
- La promoción guiadora de conductas que le comunicó al cliente que existía el servicio con las características que lo estaba buscando o esperando que lo incite a buscarlo y probarlo
- Registro de los resultados del servicio que permita conocer el nivel de satisfacción del cliente y sus sugerencias para mejorarlo a su gusto.

Para visualizar el proceso conviene expresarlo en un mapa o diagrama de flujo, el cual se presenta en el capítulo tres de este trabajo.

2.1.5 Convergencia entre la Calidad, Mercadotecnia Social, y Mercadotecnia de Servicios.

Tomando en cuenta la descripción anteriormente señaladas tanto de la calidad, la mercadotecnia de servicios y la mercadotecnia social; podemos asumir que en cierto sentido uno no puede comprar todos los elementos de un servicio y envolverlos y llevarlos a casa u oficina para un consumo posterior.

El motivo por el cual se menciona la convergencia, se debe a que las empresas de negocios de servicios (como en este caso las subdelegaciones del IMSS), deben de tener presente como prioridades departamentos que influyen de manera directa y que tienen una convergencia activa entre la calidad, mercadotecnia social y de servicios como son; el departamento de operaciones (consta del personal y las instalaciones, además incluye los elementos visibles de las operaciones y a los clientes, que en las operaciones pueden ayudar a crear el servicio, en oposición a esperar y ser pasivos a que los atiendan) y departamento de mercadotecnia (incluye los sistemas de facturación, pago exposición al la publicidad, personal de ventas y comentarios verbales de las personas, respecto al servicio).

La importancia y convergencia sin duda alguna se da porque en todos los tipos de servicios la comprensión y el control de los encuentros de servicios que tienen lugar entre los clientes y el personal de servicio, así como los elementos son decisivos para crear clientes satisfechos, dispuestos a entablar relaciones a largo plazo con el proveedor de servicios, en este caso con los empleados de las subdelegaciones y los patrones.

En las oficinas administrativas donde el contacto es elevado, los clientes se ven expuestos a muchos más indicios y experiencias tangibles que en el caso de las situaciones de bajo contacto, el cliente se basa en numerosas impresiones que incluyen no solo el desempeño de los servicios suplementarios, sino la secuencia del mismo servicio; el punto de vista del mismo empleado de las subdelegaciones es importante, puesto que los clientes a menudo causan problemas innecesarios a

quienes tratan con los prestadores de servicios. La mala conducta de los clientes puede impulsar a los empleados a no dar el servicio que se espera; todo ello nos muestra la gran importancia de la aplicación de la mercadotecnia de servicios ya que es asunto de todos, sin importar cuál sea su función o su afiliación departamental.

La **interrelación** entre la mercadotecnia sin duda alguna puede estar fundamentada en los siguientes aspectos de interés común como son:

- Conservar la lealtad del cliente y su participación en el mercado (en el caso de las subdelegaciones, si bien es cierto que no hay otra institución que legalmente este permitida para traspasar sus obligaciones como patrón, si debe el instituto el esforzarse por tener una participación alta por la recuperación de cuotas obrero patronales).
- Superar la resistencia constante a los nuevos proyectos, por parte de empleados y clientes.
- Enfatizar en el nombre y en la imagen del instituto, en lugar de crear frases sin profundidad para captar la atención o promoción de los servicios.
- Buscar oportunidades en el mercado intermedio, haciendo énfasis de las ventajas que se tienen al estar afiliado a el instituto.
- Enfatizar en el servicio entendido como práctica diaria tanto a empleados como a clientes
- Buscar que el servicio constituya una vía de diferenciación.
- Responder a las preocupaciones, aún las del medio ambiente con energía y rapidez.

La utilización de las técnicas de la mercadotecnia permite saber cuales son las necesidades de los clientes, la convergencia permite analizar lo que se sabe de los clientes, permite prestarle atención al mercado, saber no solo de sus necesidades y expectativas de los clientes.

Para ello se debe tener presente aspectos tan importantes como:

- ❖ Analizar sus quejas, recomendaciones, observaciones e inclusive felicitaciones
- ❖ Tener presente todos los datos sectoriales sobre las necesidades del cliente y el rendimiento de cada subdelegación, es decir, tener presente en que posición esta cada subdelegación, y no sólo con respecto a las metas que le son impuestas por nivel central.
- ❖ Preguntar a los empleados cuál es, a su juicio, el grado de satisfacción de los clientes.
- ❖ Revisar el esquema de estudio de las estrategias ,no solo a nivel central sino las de cada subdelegación.

El personal a cargo del servicio necesita saber lo que puede hacer para satisfacer las necesidades de sus clientes y, especialmente, para recuperar a los insatisfechos.

Los aspectos que hacen posible la aplicación de la **Mercadotecnia de Servicios** a las oficinas administrativas de las subdelegaciones son.

- ❖ Simultaneidad e inseparabilidad en la prestación de los servicios que se proporcionan, ya que el cliente colabora en la producción de estos servicios ya que se realizan ante su presencia (excepto los del sistema IMSS desde su empresa)
- ❖ Vinculación prolongada del instituto con el cliente, ya que surge con el pago de las COP, los trámites del altas, bajas o modificaciones de salarios; así como la compra voluntaria de los seguros facultativos.
- ❖ Satisfacción y/o insatisfacción del cliente derivada de algo intangible, consiste en la seguridad de servicios de salud desde el trámite de alta (ni siquiera desde el pago de la cuota correspondiente).
- ❖ Relación personal con el cliente, se establece entre el empleado de la subdelegación para motivarlo, inducirlo, informarle de los beneficios y desventajas que conlleva el tener los pagos al corriente en tiempo y forma.

- ❖ Promoción de productos intangibles indiferenciados, es decir, la creatividad y los esfuerzos que se deben llevar a cabo para la diferenciación de los servicios proporcionados y el posicionamiento en el mercado de los mismos.

CAPÍTULO 3 MARCO REFERENCIAL

EMPRESA OBJETO DE APLICACIÓN DE CASO PRÁCTICO INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (I. M. S. S.), SUBDELEGACIONES: 3, VILLALONGIN Y 8, SAN ÁNGEL.

3.1 Introducción

“El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), tiene como objetivo el de servir a México, y en tanto nuestro país cambia, el IMSS tiene que hacer lo propio. Con responsabilidad y madurez enfrentaremos la tarea de construir la seguridad social del siglo XXI.”²⁷

“El IMSS avanza hacia la seguridad social que es la mayor expresión de solidaridad para una comunidad nacional”.²⁸

“El inyectarle al Seguro Social un segundo gran impulso, para juntos, trabajando en equipo, colocarlo a la vanguardia de los sistemas de seguridad social en el mundo y convertirlo en un eficiente ariete para superar marginación e injusticia. Podemos construir un sistema de seguridad más amplio, más incluyente, sobre todo para los grupos marginados”²⁹

²⁷ Santiago, Levy. 88 Asamblea General Ordinaria. Marzo 13, 2001

²⁸ Ugalde, Gonzalo. 88 Asamblea General Ordinaria. Marzo 13, 2001

²⁹ Fox, Vicente. 88 Asamblea general Ordinaria. Marzo 13, 2001

3.2 Descripción de la empresa

3.2.1 Antecedentes del IMSS

Con la finalidad de conocer un poco de la **historia** sobre la seguridad social en nuestro país, se tratará brevemente sobre lo que dio origen a la creación del IMSS.

La base constitucional del Seguro Social en México se encuentra en el artículo 123 de la Carta Magna, promulgada el 5 de Febrero de 1917.

En éste se declara:... "de utilidad social el establecimiento de cajas de seguros populares como los de invalidez, de vida, de cesación involuntaria en el trabajo, de accidentes y de otros con fines similares".³⁰ El artículo mencionado no sólo considera indispensable la implantación de seguros para los trabajadores, sino que además determina como de utilidad social la expedición de la Ley del Seguro Social.

De los **antecedentes** de la legislación moderna sobre aseguramiento de los trabajadores y de sus familiares se tiene una secuencia por año, según la importancia o acontecimiento relevante que se hubiese presentado: Año 1904. En la Ley de Accidentes de Trabajo del Estado de México.

Año 1906. En la Ley sobre Accidentes de Trabajo del Estado de Nuevo León. (En estos dos ordenamientos legales se reconocía, por primera vez en el país, la obligación para los empresarios de atender a sus empleados en caso de enfermedad, accidente o muerte, derivados del cumplimiento de sus labores)

Año 1915. Se formuló un proyecto de Ley de Accidentes que establecía las pensiones e indemnizaciones a cargo del empleador, en el caso de incapacidad.

³⁰ S. Arvizu, *Relatoria de hechos, Solidaria*, (México, 1997), P. 28 a 31

Año 1935. El presidente Lázaro Cárdenas envió a los legisladores un **proyecto de ley** que se refería a la creación de un Instituto de seguros sociales en el cual se recomendaba la prestación del servicio a un Instituto de Seguros Sociales, con aportaciones y administración tripartita (que incluyera al Estado, a los Trabajadores asegurados y a sus Patrones).

La prestación de este servicio cubriría o prevendría los siguientes riesgos sociales: enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, enfermedades no profesionales y maternidad, vejez e invalidez y desocupación involuntaria.

Año 1942. El interés del Presidente Ávila Camacho por las cuestiones laborales quedó de manifiesto cuando anunció la creación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y la encomendó al licenciado Ignacio García Téllez, siendo una de sus prioridades crear la Comisión Técnica Redactora de la Ley del Seguro Social, formada por representantes de los sectores estatal, patronal y de los trabajadores.

Año 1943. El 19 de enero de 1943 se publicó en el Diario Oficial la **Ley del Seguro Social** determinando desde los artículos iniciales, que la finalidad de la seguridad social es garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo. Como instrumento básico de la seguridad social se establece el Seguro Social y para administrarlo y organizarlo se decreta la creación de un organismo público descentralizado, con personalidad y patrimonio propios, denominado Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Se crea el Instituto Mexicano del seguro Social (IMSS), atendiendo el propósito de otorgar bienestar y protección a los trabajadores mexicanos y a sus familias, fundamentalmente tratando de cubrir los riesgos de trabajo, disminuir la tasa de mortandad y otorgar la prestación de maternidad.

Al iniciarse las actividades del nuevo organismo, su primer director, Vicente Santos Guajardo y una planta de empleados, se dedicaron entre otras cosas, a realizar los proyectos e investigaciones que implicaba la instrumentación de las

diversas ramas de aseguramiento; a divulgar el sentido y las posibilidades de la seguridad social y a realizar una intensa labor de convencimiento, tanto entre los trabajadores como entre los empresarios, acerca de los alcances de la ley y de las ventajas que reportaría a unos y a otros su aplicación.

Se determinó que el seguro social empezaría a funcionar en el Distrito Federal a partir de enero del año siguiente; mientras tanto se procedió a la inscripción de los patrones. En diciembre de este año el Lic. García Téllez es nombrado nuevo director del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Año 1944. El 6 de enero de 1944, se pone en marcha formalmente el otorgamiento de **servicios médicos** en todas las modalidades prescritas.

Su inicio no fue fácil, ya que al carecer de capital e instalaciones, tuvo que ser financiado con préstamos del Gobierno Federal.

El crecimiento del IMSS en el territorio nacional fue gradual, su expansión requirió de todas las disponibilidades financieras para la construcción de infraestructura médica y administrativa.

Año 1946. El IMSS operaba ya en Puebla, Monterrey y Guadalajara. Se inicia el aseguramiento a los **trabajadores del campo**. Se inauguró el primer hospital de zona, La Raza y también el edificio principal ubicado en el Paseo de la Reforma de la Ciudad de México.

Año 1947. En diciembre se reforma la Ley del Seguro Social, en la que se aumentan las cotizaciones del seguro de enfermedades no profesionales y maternidad, para prevenir un desequilibrio financiero de este seguro, mediante el aumento de los grupos de cotización. En estas reformas se consideró conveniente confiar el manejo de la inversión de las reservas del seguro de invalidez, vejez, cesantía y muerte a Nacional Financiera, S.A.

Año 1949. Aumentan las prestaciones del seguro de enfermedades generales y maternidad, el subsidio se paga a partir del cuarto día de inhabilitación, el lugar del

séptimo, se amplían las prestaciones a los pensionados, se aumenta el subsidio de maternidad al 150 por ciento del subsidio normal, se otorga el derecho a una canastilla, se eleva la prestación para gastos de entierro, se amplía de seis a ocho semanas el plazo de protección a trabajadores y sus beneficiarios cuando queden privados de trabajo reenumerado.

En el seguro de invalidez, vejez, cesantía y muerte, se reducen semanas de requisito para recibir una pensión en invalidez de 200 a 150, en vejez de 700 a 500, y se crea la dote matrimonial al asegurado que cotice 150 semanas a partir de la vigencia de las reformas.

Año 1952. Se diseñó un plan de inversiones que incluía la construcción de grandes unidades hospitalarias y se inició en el Distrito Federal el sistema de Medicina Familiar.

Año 1959. Se extienden los servicios a los ejidatarios, pequeños agricultores y aparceros del medio rural, así como a los pequeños comerciantes y profesionales libres

Año 1962. Queda a cargo del IMSS el proporcionar los servicios de guardería infantil para los hijos de trabajadoras. El Centro Médico Nacional entró en funcionamiento pleno y se ampliaron los servicios de prestaciones sociales por medio de teatros, actividades deportivas y talleres.

Año 1963. Aun cuando no se reforma la Ley del Seguro Social, se promulgó la Ley que incorporó el régimen del Seguro Social obligatorio a los productores de caña de azúcar y a sus trabajadores.

Año 1964. Se encontraban protegidos por el Seguro Social 6 millones de trabajadores.

Año 1965. Se reduce la aportación del estado en 50 por ciento en el seguro de enfermedades no profesionales y en invalidez, vejez, cesantía y muerte, y se

aumentan la de los patrones en la misma proporción, aumentando indirectamente la patronal en accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Se extiende el Seguro Social a los ejidatarios y pequeños propietarios agrícolas con menos de 10 hectáreas de riego o su equivalente, cubriendo las aportaciones en forma bipartita.

Año 1970. Se encuentran protegidos 50 millones de trabajadores y se incrementa la ayuda para gastos de funeral, así como la cuantía mínima de las pensiones por riesgo profesional y las de invalidez y de vejez.

Año 1973. Se promulga nueva Ley del Seguro Social que deroga la de 1943,. Se instala en las calles de Tokio, col. Juárez, las oficinas de nivel central.

Año 1974. Mejoran las prestaciones y se extienden las prestaciones médicas al esposo (a) o concubinario (a) incapacitado y se amplían a los hijos y padres de los asegurados o pensionados. Las ausencias amparadas con certificados de incapacidad se consideran como cotizadas, se eleva la cuantía nómina de invalidez, vejez, o cesantía y se otorga aguinaldo a los pensionados.

Año 1979. La pensión de invalidez, vejez o cesantía no podrá ser inferior a mil 600 pesos mensuales y se mejora substancialmente la cuantía básica de las pensiones. Se abren las primeras 6 Delegaciones del IMSS en el D. F.

Año 1980. Sin aumentar el monto de las aportaciones, se mejora la cuantía básica de las pensiones, la pensión de invalidez, vejez o cesantía no podrá ser inferior a 2 mil 200 pesos mensuales.

Año 1982. Se garantiza al pensionado la seguridad de los ajustes periódicos.

Año 1984. Se constituye la protección a los trabajadores eventuales de la construcción y establece que los cambios de salario surten efectos a partir de la fecha en que ocurran y suprime limitaciones para que un pensionado reintrese a

un trabajo reenumerado. Establece la obligación patronal de efectuar enteros provisionales en el mes inmediato anterior al bimestre de que se trate, equivalentes al 50 por ciento del monto de las cuotas pagadas en el bimestre anterior.

Año 1986. Ajusta la prima a cubrir por riesgo de trabajo y establece las cuotas de los demás ramos, reasigna la aportación estatal del 20 por ciento de las cuotas patronales e incrementa proporcionalmente la cuota patronal.

Año 1987. En enero de este año, se abren las primeras cuatro agencias administrativas del IMSS, en el área metropolitana.

Año 1988. En mayo de este año, se abren las subdelegaciones del D. F., y a las agencias administrativas del IMSS, se les cambia el nombre, por subdelegaciones.

Año 1990. Se incrementa la cuota obrero patronal en el seguro de invalidez, vejez, cesantía y muerte, en forma paulatina de 5.70 por ciento vigente en 1989 al 7.41 en 1995. se dictan reglas respecto a la inversión de las reservas.

Año 1992. Se establece el seguro de retiro con aportación patronal de dos por ciento para constituir la cuenta individual de los trabajadores. Las pensiones no podrán ser inferiores al 85 por ciento del salario mínimo del D. F.

Año 1993. Se dictan reglas para la dictaminación de estados financieros para efectos de Seguro Social a patrones de más de 300 trabajadores. Se incrementa en forma paulatina del límite superior de cotización del 18 a 25 veces el salario mínimo del D F para los seguros de enfermedades y maternidad, riesgos de trabajo y guarderías, así como la cuota obrero patronal del seguro de invalidez, vejez, cesantía y muerte.

Año 1994. La pensión mínima pasa del 90 al 100 por ciento de un salario mínimo del D. F. se considera dentro de la estructura institucional a las Direcciones Regionales a los Consejos consultivos Regionales.

Año 1995. El 21 de diciembre se promulga en el Diario Oficial de la Federación la nueva Ley del Seguro Social.

Año 1997. Se pone en marcha la Nueva Ley del Seguro Social.

Año 2002. Reformas a la Ley del Seguro Social.

3.2.2 Presentación y organización.

“El espacio de estudio está constituido como se indicó por el INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (IMSS), que tiene una cobertura de acción de prácticamente todo el territorio nacional; hasta Marzo del 2001 se atendieron a 46 millones 534 mil derechohabientes en total, 12 millones 732 mil trabajadores asegurados y 10 millones 900 mil solidario habientes en el territorio nacional.

Programa IMSS – Solidaridad. Cuenta con alrededor de 15,000 empleados. 37% de las camas hospital en todo el país son del IMSS. Se proporcionan servicios médicos al 59% de la población total del país, contra el 57% en 1999.

Una infraestructura superior a 2600 unidades médicas; cubre 1 millón 861 mil pensiones anualmente.

Recibe en sus guarderías a cerca de 104 mil niños en un día típico, asisten a sus instalaciones médicas diariamente más de 700,000 personas.

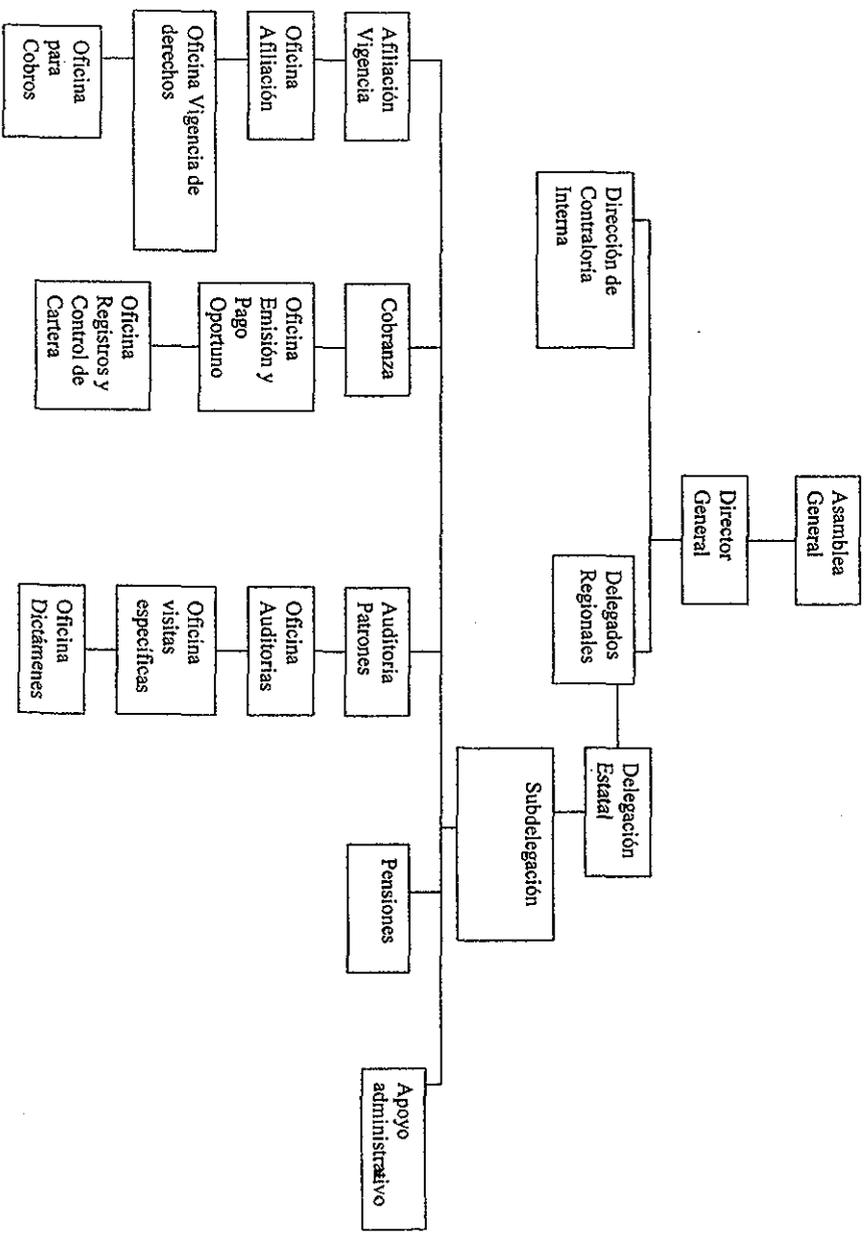
Una de cada dos consultas médicas que se realizaron en el país fue proporcionada por médicos del IMSS, el 25% del total de las investigaciones en salud del país son realizadas por el IMSS y nace en ellas uno de cada tres mexicanos.”³¹

Se compone (hasta Febrero del 2002), de 38 Delegaciones, 6 direcciones Regionales, 134 Subdelegaciones en todo el país.

De las 134 subdelegaciones del país, en la Ciudad de México se encuentran 10 y 4 en el área metropolitana.

³¹ www.imss.gob.mx

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL IMSS



En cuanto al marco jurídico tenemos que el IMSS (artículo 5, Ley del Seguro Social), " La organización y administración del Seguro social, en los términos consignados en esta Ley, están a cargo del organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, de integración operativa tripartita, en razón de que a la misma concurren los sectores público, social y privado, denominado Instituto Mexicano del Seguro Social, el cual tiene también el carácter de organismo fiscal autónomo".

De manera general se presenta lo siguiente:

Ley del seguro social 1997 se compone de seis títulos, y artículos transitorios.

El título primero se refiere a las disposiciones generales del artículo 1 al 10.

El segundo título se refiere al régimen obligatorio de las bases de cotización y las cuotas, el seguro de riesgo de trabajo, de enfermedades y maternidad, de invalidez y vida, de retiro, de cesantía en edad avanzada y vejez, de guarderías y de las prestaciones sociales; abarcando del artículo 11 al 239.

El título tercero del régimen voluntario del seguro de salud para la familia, de los seguros adicionales; abarcando del artículo 240 al 250.

El título cuarto del IMSS, de las atribuciones, recursos y órganos, de la asamblea general, del consejo técnico, de la comisión de vigilancia, de la dirección general, de los órganos regionales y delegacionales de la inversión de las reservas, abarcando del artículo 251 al 286.

El título quinto de los procedimientos de la caducidad y prescripción; abarcando el artículo 287 al 302.

El título sexto de las responsabilidades y sanciones; abarcando del artículo 303 al 305.

Artículos transitorios en un total de 28 artículos.

Los reglamentos que se encuentran son: para el pago de cuotas del seguro social, de afiliación, de seguridad social para el campo, del recurso de inconformidad, del seguro de salud para la familia, para la imposición de multas por infracción a las disposiciones de la LSS y sus reglamentos, de servicios médicos; para la prestación de los servicios de guardería y para el trámite y resolución de las quejas administrativas ante el IMSS.³²

Contrato Colectivo de Trabajo del Seguro Social.

El IMSS y el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social (SNTSS, organización legalmente constituida con registro en el Departamento de Asociaciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, bajo el número 1883)³³.

Establecen en el Contrato Colectivo las normas que regulan las relaciones de trabajo y se compone de veintidós capítulos y veintitrés reglamentos.

DIRECTORIO DE SUBDELEGACIONES.

Subdelegación no. 1 Magdalena de las salinas

Av. instituto politécnico Nac. 1521, Magdalena de las salinas. 57-546922

Subdelegación no. 2 Santa María la Ribera

calle nogal no. 240, Santa Ma. la Ribera. 55-413703

Subdelegación no. 3 Villalongin

Plaza Villalongin, sin número, 56-290200

³²J. Moreno, *Nueva Ley del Seguro Social*, (México, 1999), p. 193 a 198

³³ *Contrato Colectivo de Trabajo 2001*, (SNTSS, 2001), p. 3

Subdelegación no. 4 Guerrero
Calle luna, 235, Buenavista 55-29-9505

Subdelegación no. 5 Centro
calle médico militar no. 5, Centro 55-224907

Subdelegación no. 6 Piedad Narvarte
Av. Cuauhtemoc 451, tercer piso 56-395746

Subdelegación no. 7 Del Valle
Av. Coyoacán 1540,, Del Valle 55-245072

Subdelegación no. 8 San Ángel
Plaza San Jacinto no. 20, barrio San Ángel. 56-161118

Subdelegación no. 9 Santa Anita
Plutarco Elías 579, Santa Anita. 55-381042

Subdelegación no. 10 Churubusco
Av. río Churubusco 609, sector popular 56-704011

Tlalnepantla
Gustavo Baz, esquina Filiberto Gómez 55-659820

Los reyes la paz
car. libre mx-Pba. 49, los reyes la paz. 58-554617

Ecatepec
vía Morelos esquina. casa nueva, cerro gordo 57-749513

Naucalpan
Blvd. centro sin número, fraccionamiento lomas verdes 53-735511

3.3 Presentación de las subdelegaciones, objeto de estudio

La importancia que tienen las subdelegaciones, es porque en ellas es donde inicia la "seguridad social" con la inscripción de trabajadores; siendo también las subdelegaciones las responsables de la captación del principal ingreso del IMSS, que se deriva de las cuotas obrero patronales.

Como ya se mencionó anteriormente el IMSS cuenta con un total de 134 subdelegaciones a nivel regional; siendo 10 en el D. F. de las cuales en esta investigación como ya se mencionó en la justificación se estudiarán las subdelegaciones 3, Villalongín y 8, San Ángel.

"El objetivo que tienen las subdelegaciones es la de registrar a los patrones, afiliar a los trabajadores y sus beneficiarios, así como a otros sujetos de aseguramiento al régimen del Seguro Social; certificar el derecho a las prestaciones en dinero y en especie, tramitar y otorgar pensiones y rentas vitalicias; restituir derechos y cobrar con oportunidad, suficiencia y legalidad las cuotas obrero patronales y sus accesorios, mediante la prestación de servicios de calidad a los usuarios en su ámbito de influencia"³⁴.

En el año de 1995 se aprueba la estructura orgánica de las subdelegaciones como unidades operativas de afiliación cobranza y fiscalización, dependiendo administrativa y normativamente de la dirección de afiliación y cobranza.

La subdelegación cuenta con departamentos como son: afiliación y vigencia, de cobranza, de auditoría a patrones, de pensiones, y de apoyo administrativo; todos ellos con funciones y objetivos específicos.

³⁴ Moya, Roberto, Humberto Dávila y Roberto Lara. *Manual de organización de las subdelegaciones del IMSS.* (México, 2000), p. 4

En cuanto a sus funciones generales y sustantivas de la subdelegación se contemplan:

- Vigilar y acatar el cumplimiento de la aplicación de la LSS, sus reglamentos y demás disposiciones legales; así como de los acuerdos y resoluciones emitidos por el H. Consejo Técnico, la Dirección General, la Dirección Regional, el Consejo Consultivo Regional, el Consejo Consultivo Delegacional y la Delegación.
- Vigilar el proceso de registro de los patrones, la afiliación de asegurados y sus beneficiarios así como el registro en seguros especiales, se realice conforme a los procedimientos establecidos.
- Promover el sistema IMSS desde su empresa ante el sector patronal.
- Vigilar que la regulación de los movimientos inconsistentes e improcedentes de asegurados y patrones se efectúen en forma oportuna.
- Vigilar y autorizar el otorgamiento o negativa de pensiones (cesantía, vejez, invalidez, viudez, orfandad, incapacidad parcial), jubilaciones y rentas vitalicias, de acuerdo a la normatividad establecida.

3.3.1 Presentación e introducción de la subdelegación 3, "Villalongin"

Dirección: Manuel Villalongín, número117, Col. Cuauhtemoc, México, D .F.
Depende de la Delegación 1 Noroeste, del D. F.

Subdelegado: Sr. Pedro Ramos Centeno.

Se encuentra ubicada en el Conjunto Colonia, compartiendo el inmueble con dependencias de Nivel Central. Se encuentra ubicada en el rango tipo 4 ya que tiene más de 70 000 derechohabientes.

Ocupa 3,490 metros cuadrados.

El territorio el cual abarca administrativamente comprende:

- 80 % Delegación Cuajimalpa
- 70 % Delegación Miguel Hidalgo
- 10% Delegación Cuauhtemoc

No cuenta con Misión, por escrito.

Cuenta con 268 trabajadores internos de base, 86 trabajadores de confianza A, 59 Trabajadores por honorarios. 10,544 patrones y 346,406 asegurados, hasta enero de 2002.

Tiene cinco departamentos los cuales son:

Afiliación vigencia: es el área que regula los movimientos de oficina patrones – asegurados, así como los derechos y obligaciones que tienen ambas partes

Cobranza: emisión de las obligaciones patronales y el registro del riesgo de actividades laborales. Ajuste y reembolso a los patrones que establece el sistema ejecutivo en el Código Fiscal de la Federación.

Auditoria patrones: es el área fiscalizadora que cumple con la Ley General del Seguro Social, así como sus reglamentos.

Prestaciones sociales económicas y en especie: tramita y controla las pensiones y prestaciones.

Servicios administrativos: controla los recursos humanos, financieros, administrativos de la organización y servicios generales, como son teléfonos, mensajería, archivos, papelería y todo el activo físico.

Antecedentes relevantes es hasta diciembre de 2001: se debe en cartera vencida \$259,440.00, total de la emisión mensual (cobro mensual a patrones), hasta octubre de 2001 \$406,293,578.00.

En atención médica coordina las Unidades de Medicina Familiar (UMF) números: 2 y 17.

El giro de los patrones de la Subdelegación No. 3:

Actividad económica	Número de patrones
Servicios	5975
Comercio	2211
Industria de la construcción	969
Transportes	461
Industria de transformación	445
Servicios sociales	295
Industrias textil	149
Otros giros	18
Agricultura, selvicultura, ganadería	17
Industrias extractivas	2
Industrias eléctricas	2

Cubre un total de 103 colonias.

3.3.2 Presentación e introducción de la subdelegación 8, "San Ángel"

Dirección Plaza San Jacinto, número 29, Col. San Ángel, México, D .F.

Depende de la Delegación 3 Sureste del D. F. y de la Dirección Regional Siglo XXI.

Subdelegado: Ing. Miguel Ángel Castro Medina

La misión (la cual sí se encuentra por escrito y en la entrada principal): "La oportunidad de afiliación de trabajadores y la recaudación de cuotas, vigilando el cumplimiento de las obligaciones patronales, para garantizar, el otorgamiento de las prestaciones a los usuarios y clientes, mediante la eficiente administración de los procesos, el equipo de trabajo y la capacitación continua y así contribuir a la estabilidad financiera de la institución".

Cuenta con 241 trabajadores internos de base, 106 trabajadores de confianza A y B, 101 trabajadores por honorarios y 3 sustitutos; 11,576 patrones y 361,901 asegurados; 18,470 pensionados, 2,790 jubilados y 20,000 estudiantes, hasta diciembre de 2001.

Tiene cinco departamentos los cuales son:

Afiliación vigencia: es el área que regula los movimientos de oficina patrones – asegurados, así como los derechos y obligaciones que tienen ambas partes

Cobranza: emisión de las obligaciones patronales y el registro del riesgo de actividades laborales. Ajuste y reembolso a los patrones que establece el sistema ejecutivo en el Código Fiscal de la Federación.

Auditoría patrones: es el área fiscalizadora que cumple con la Ley General del Seguro Social, así como sus reglamentos.

Prestaciones sociales económicas y en especie: tramita y controla las pensiones y prestaciones.

Servicios administrativos: controla los recursos humanos, financieros, administrativos de la organización y servicios generales, como son teléfonos, mensajería, archivos, papelería y todo el activo físico.

El territorio el cual abarca administrativamente comprende:

- 100% Delegación Magdalena Contreras
- 58% Delegación Álvaro Obregón.
- 20% Delegación Tlalpan
- 10% Delegación Coyoacán
- 5% Delegación Benito Juárez
- En atención médica, coordina la Unidades de Medicina Familiar (UMF) números: 8, 18, 22, 140 y la Gineco-obstetricia número 4.

El giro de los patrones:

Actividad económica	número de patrones
Servicios	4500
Comercio	2944
Industria de transformación	1456
Industria de la construcción	1220
Servicios sociales	1026
Transportes	308
Otros giros	72
Agricultura, selvicultura, ganadería	39
Industrias extractivas	8
Industrias eléctricas	3

Cubre un total de 298 colonias.

3.4 Presentación del principal entorno de las subdelegaciones.

El instituto tiene como clientes nada menos que a toda la población del país, siempre y cuando sean trabajadores vía nómina o de forma voluntaria a los seguros facultativos; (quienes carecen de el servicio que brinda el instituto, son en sí mismos clientes que explícita lo solicitan con buenas condiciones de calidad y esmero en la atención brindada), por lo que ésta realidad es uno de los objetivos (ya mencionados en el capítulo uno), especialmente ante el deterioro de la imagen que se maneja del instituto.

También es conveniente aclarar que no existe una forma única o un modelo único que resulte aplicable para todo el instituto; ya que la amplia publicidad que en los años recientes ha tenido el concepto da calidad total, ha hecho que las empresas busquen estar al día y retomen un sistema o diseñen el propio para lograr funcionar acorde con la filosofía de hacer bien las cosas al primer intento.

Tal pareciera que es mas fácil o de mejor aplicación para caso de este estudio el abordar conceptos ó técnicas para brindar calidad, sin embargo la percepción que se ha logrado es de un rechazo total por parte de los empleados hacia la capacitación en cuanto a calidad se refiere; por ello se ha tomado la decisión de proponer un modelo de mercadotecnia de servicios para el mejor desempeño de sus actividades en cuanto al servicio administrativo se refiere.

Orientado ya más a el trabajo, se puede señalar que la falta de conciencia en la importancia de los servicios que proporcionan los empleados de las subdelegaciones del instituto es otro factor determinante para proponer la mercadotecnia de servicios; la cual no solo debe de motivar a los empleados internos, sino debe de ser una influencia constante para el mejor desempeño de sus actividades diarias.

Una realidad más es la inexistencia de una cultura de logro de resultados grupales. Si bien es cierto que hay mucho trabajo que se hace de manera grupal, este tipo de trabajo no se estimula, lo que trae consigo una falta de conciencia para el logro de resultados en equipo y de metas solicitadas. (Todo lo anterior bien puede ser tema de otra investigación en otro caso de estudio, por lo cual no se presenta, sólo se refiere).

El entorno que enfrentan las subdelegaciones de manera indirecta son:

- + la rápida transición epidemiológica, es decir, con una mayor número de enfermedades que requieren una parte más importante de los recursos destinados a la atención médica.
- + la rápida transición demográfica, tan sólo en ésta década la población mayor de 65 años se incrementará en un 32% mientras que el resto lo hará en un 26%, lo que sumado a la esperanza de vida (77 años para la mujer y 73, el hombre) pondrá particular presión sobre los seguros de vejez y cesantía.
- + el periodo de crecimiento económico sostenido, el crecer en un 6% al año demandará una rápida expansión de la capacidad de ofrecer servicios no sólo médicos sino también sociales, como el de guarderías, ante la rápida incorporación de la mujer a la fuerza de trabajo.
- + una sociedad creciente, participativa, crítica y demandante, que con toda razón demanda mejor información, más opciones y una atención de calidad.³⁵

³⁵ www.imss.gob.mx, notIMSS

3.5 Modelo propuesto basado en la Mercadotecnia de Servicios.

Suena sensato y lógico que las subdelegaciones piensen en sus clientes antes de que en cualquier otra cosa; ya sea para diseñar sus servicios, redactar su publicidad o decidir las oficinas que prestarán el servicio. Sin embargo en la practica se requieren esfuerzos constantes y sinergia desde el nivel mas alto hasta el nivel mas bajo.

Es por esta razón que una subdelegación del IMSS debe inexorablemente prestar buenos servicios, es decir, no basta con vender un buen servicio administrativo, es necesario atender al cliente para que él pueda tener satisfacción con el servicio.

Infelizmente, sin embargo, esa no es la regla ya que en las subdelegaciones la percepción que tienen los clientes dell servicio recibido es malo, ya que atienden muy mal a su público; sobre todo porque falta mercadeo interno para vender a todos los empleados de la subdelegación, indistintamente, la mentalidad ideal del servicio es : *Prestar buenos servicios.*

Buenos servicios se reflejan gracias a:

- La energía humana de las subdelegaciones, al estar interactuando con los objetivos y misión del Instituto en cada momento.
- Un buen ambiente de trabajo, con alta moral y eficiencia.
- Liderazgo de los jefes de las oficinas administrativas, ejercido en forma participativa y abierta.
- Un sistema de información ágil y claro.
- Una comunicación interpersonal intensa y afectiva.
- Una seguridad en el que hacer de cada empleado.
- Una mayor creatividad en el servicio.
- Mantenimiento óptimo de la imagen del Instituto.

- Los empleados y clientes participativos para alcanzar el máximo grado de excelencia en los servicios de las subdelegaciones.

Una subdelegación debe prestar toda una serie de servicios previstos y no previstos. Por ejemplo, además de los servicios normales que los cinco departamentos ofrecen; asesoría, orientación, los que podemos denominar *servicios estándar*, ya que estos son los que el cliente espera consumir y recibir de manera normal.

La subdelegación debe prestar *servicios extraordinarios*, son los servicios que el cliente no espera necesariamente recibir, ejemplo de ello, orientación par la declaración de impuestos .

De esa forma, el servicio al cliente hace parte del mercadeo, una vez que es concebido y agregado al servicio vendido como un producto

El **objetivo** de la propuesta es siempre el cliente.

Supone la disposición de apreciar el valor del instituto a través de la visión de sus clientes; considera como punto de partida las necesidades y deseos de los clientes y puesta la atención en ellos, busca desarrollar o modificar los servicios para que les sean satisfactorios.

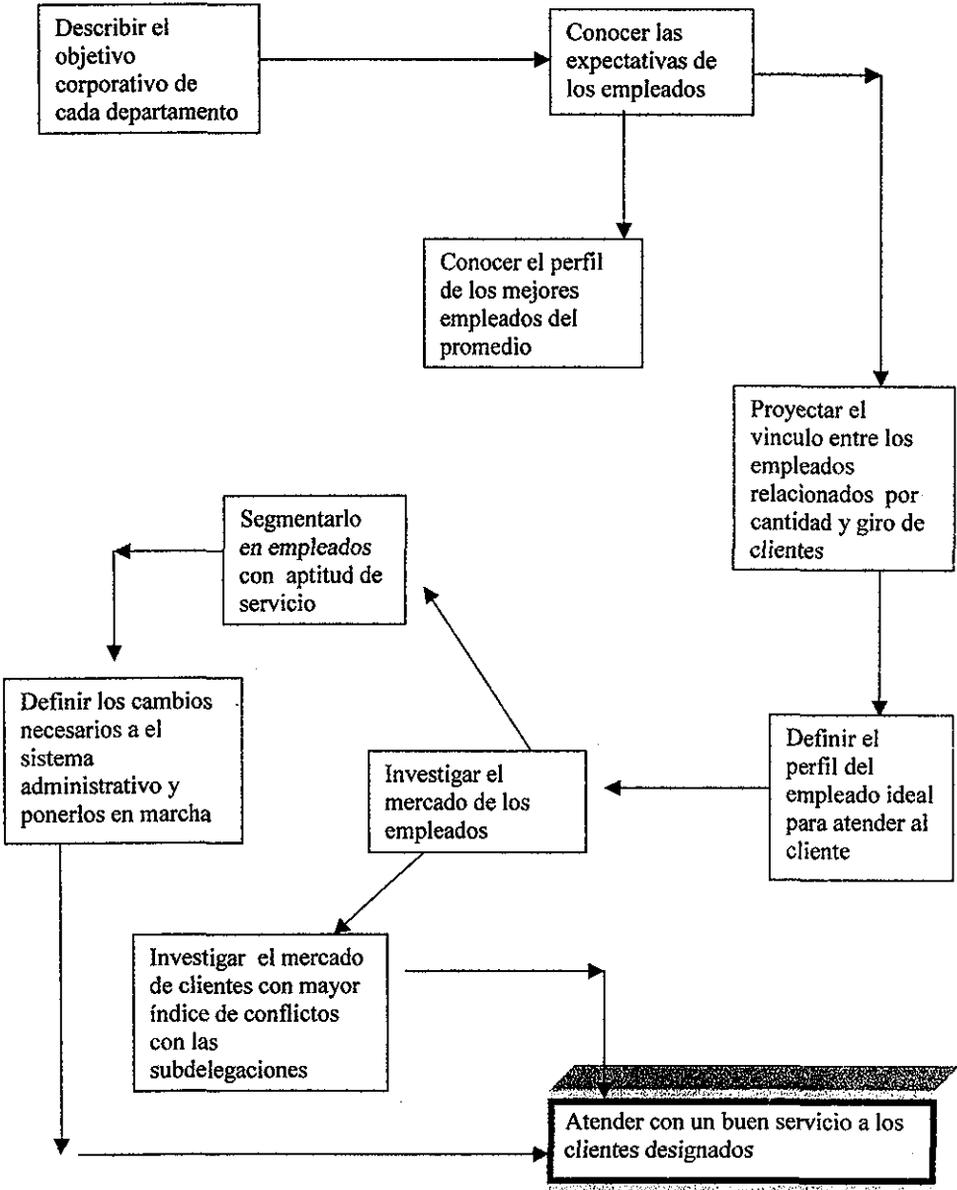
El éxito de esta propuesta de mejora de servicios, está determinado por el grado de satisfacción que todos los clientes deriven de los servicios ofrecidos por las oficinas administrativas de las subdelegaciones.

Se tiene que considerar que la mercadotecnia de servicios puede ser un medio importante para alcanzar exitosamente los objetivos y, por tanto, dicha actitud debe inclinarse a la investigación de mercados como medio de conocer el comportamiento, actitud y práctica de los clientes reales y los potenciales, de

verificar que la segmentación de mercado como se tiene por parte de las subdelegaciones sea la correcta.

Es inherente que hay y habrá patrones que se encuentren en constante inconformidad con el monto de las COP; de ahí las particulares habilidades que se requieren en la aplicación de los principios, técnicas y demás de la mercadotecnia de servicios para tener presentes las necesidades de los clientes y trabajar para mantener satisfechos y contentos a la mayoría de ellos.

PROPUESTA DE MEJORA DE SERVICIOS PARA LOS EMPLEADOS DE LAS SUBDELEGACIONES



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

La propuesta a las mejoras del servicio en las oficinas administrativas de las subdelegaciones del IMSS, basado en la mercadotecnia de servicios, permitirá a el subdelegado y jefes de departamento no sólo la percepción de manera correcta de los deseos de los clientes, sino además establece una norma específica de desempeño de una manera cuantitativa, teniendo presente el tiempo, la calidad y la cantidad.

Para establecer una propuesta modelo de servicio, es importante que se tomen en cuenta las áreas de mercado y servicio en las cuales la subdelegación se encuentra presente y las áreas en las cuales podría expandirse. Para ello puede ser utilizada una esquematización de la opciones del servicio y el mercado, consideradas por cada subdelegación, ejemplo:

ESQUEMATIZACIÓN DE LOS SERVICIOS

M	Presente	Nuevos
E		
R		
C	Penetración del mercado	Desarrollo del servicio
A		
D		
O	Expansión del mercado	Diversificación

Penetración del mercado.

Al expandir su posición de mercado cada subdelegación intenta penetrar en el mercado existente para su servicio, para atraer a los patrones que no están dados de alta y así incrementar las COP y mejorar su retención de clientes.

Esto se ocupa de cómo aprovechar mejor la actual situación en el mercado. Algunos medios para lograr son: una segmentación mas concentrada, estrategias de posicionamiento definida con mayor claridad, visitas específicas con mayor periodicidad.

Sí tomamos en cuenta la penetración del mercado, podemos intuir, que lo ideal sería una centralización de subdelegaciones, lo que traería como consecuencia, mayores beneficios a los clientes, con una ampliación de cobertura de zonas y patrones a el área de cobranza, una carga de trabajo par las oficinas, cierto, pero al haber una centralización, es lógico que el personal que atiende y se quede como titular en esa subdelegación, será personal, altamente capacitado, y dispuesto no solo a trabajar sino además de ello, dispuesto al cambio.

Desarrollo de servicio.

Implica la introducción de técnica innovadoras en el servicio, aplicadas a el mercado y a la misma subdelegación. Al referirnos al desarrollo de servicio, una nueva imagen institucional, el involucramiento constante de asesores internos y externos, la participación activa de los jefes de oficina y departamento en juntas y reuniones semanales, para puntualizar el desarrollo de las metas establecidas, ya sea por nivel central o por la misma subdelegación.

Para el desarrollo del servicio, la base de datos de los clientes, permitirá el que se pueda vender y ofrecer de manera alterna otros sistemas de atención para todos los trámites, así como la venta de los diversos seguros facultativos con los que cuenta el instituto, la base de datos, podrá aportar beneficios al instituto y así poder dar a conocer a todo el padrón los cambios y modificaciones en las subdelegaciones.

Expansión de mercado.

Es el alcance de nuevos mercados para servicios existentes, esto quizás implique la identificación y acometida de nuevos segmentos de mercado, o incluir

expansión geográfica y regional, lo cual se ha señalado ya en el apartado de penetración de mercado.

Una expansión de mercado no sólo debe de incluir a los grupos empresariales, sino a todas las ramas productivas, a las amas de casa, a las personas que están por pensionarse o jubilarse, a los estudiantes a los micro empresarios, lo cual nos arrojará un alto crecimiento segmentado.

Diversificación.

Es el ofrecer nuevos servicios a nuevos mercados y a los ya existentes. Nuevos patrones, adquisiciones. Pero lo más importante es una diversificación *administrativa y operativa desde raíz, es decir, desde las subdelegaciones y delegaciones*, procurar el cambio en el servicio de la subdelegación, de acuerdo con las innovaciones, con la tecnología , con el mercado competitivo; a medida que los factores van cambiando, las actividades de la subdelegación irán procurando ponerse al nivel de los mismos cambios, la diversificación inicia desde la creatividad, la sencilla dignidad, y sobre todo la realización en todos los ámbitos de las subdelegaciones.

Los **integrantes** de dicha esquematización de servicios son el análisis, la adaptación, la marca, el precio, la venta de los servicios.

Análisis.

A través de la investigación de mercado se pueden descubrir necesidades de atención no satisfechas, o sea, puede identificar necesidades por servicios administrativos mal o bien proporcionados por los empleados de las subdelegaciones. Así mismo permite detectar el potencial de mercado que puede ser cubierto.

Adaptación.

El diseño, esto es, la configuración física como el *lay out* (la localización, la ubicación, la distribución), de las instalaciones de las oficinas administrativas, debe ser adecuado para los clientes, tanto internos como externos. Pero no solo eso, sino la presentación de la fachada, de los uniformes, del ambiente en general; son también formas de empaque del servicio.

Marca.

El nombre del instituto, es muy importante. Se debe de invertir mucho mas en la comunicación asertiva de los logros, servicios y beneficios que trae consigo el de ser derechohabiente del IMSS.

Que se defina la marca y se logre la racionalización de la importancia que tienen los servicios; para con ello alcanzar la preferencia absoluta por parte de los clientes.

Empaque.

La presentación de dicha información en folletos, por solo citar un ejemplo, son algunas formas de destacar el servicio.

Precio.

El precio, es decir, las cuotas obrero patronales que se deben pagar por parte de los patrones a el instituto, deben ser tal que remuneren en la calidad del servicio prestado, de acuerdo con la ética profesional, y debe de respetar las condiciones económicas del cliente.

Venta de los servicios.

Las técnicas de venta son aplicables a servicios administrativos, y pueden ser: Visita empresarial.- donde un empleado de las subdelegaciones visite las empresas y ofrezca servicios como planes de asistencia medica, convenios de servicios, planes de asistencia legal.

Conferencias, seminarios, pláticas llevadas a cabo en las instalaciones del IMSS, o bien, en las instalaciones de la empresa, dirigidas no sólo a patrones, representantes legales, sino a los obreros, a los derechohabientes y toda persona que desee estar presente, con la única finalidad de conocer sus obligaciones y derechos ante el instituto.

La fuerza de ventas en cuanto al servicio que proporcionan las subdelegaciones deberá poseer bastante información, material para distribución, comunicación visual, etc.

Debemos tener presente que el cliente que acude a las subdelegaciones está en contacto con otros clientes, es decir, estará en inmediatez en situaciones que deben ser previstas desde el diseño del procedimiento para prestar el servicio a fin de que sean situaciones controladas pues los demás clientes también contribuirán a la calidad de la experiencia que se tenga del servicio.

Las necesidades se traducen en un conjunto de atributos deseados los cuales incluyen factores tales como: seguridad (confiabilidad en el servicio), consistencia (confiabilidad en todos los trámites administrativos tengan homogeneidad), actitud (reacciones interpersonales), integridad (de los empleados en sus funciones), condición (atmósfera del ambiente del servicio), disponibilidad (facilidad de acceso en tiempo o espacio), tiempo (regido por el trámite administrativo).

La propuesta de mejoras del servicio, pretende alcanzar la satisfacción del cliente a través del servicio, es decir, cuenta con todo el proceso de servicio que proporciona la subdelegación en las formas y medios en que se distribuye y se consume. Tiene identificado al mercado que va dirigido así como la interfase que existe entre el cliente (demanda) y el Instituto (oferta).

De la buena atención se deriva la satisfacción del cliente

Los factores que son motivo de una satisfacción en el servicio son.

- ❖ Beneficios del servicio
- ❖ Atención rápida
- ❖ Atención responsable
- ❖ Que proporcionen confiabilidad
- ❖ Que provean seguridad
- ❖ Estimación de beneficios
- ❖ Garantía de servicio
- ❖ Adaptación del servicio a las necesidades del cliente
- ❖ Condiciones de buena utilización
- ❖ Ayuda
- ❖ Entrenamiento de funcionarios y vendedores del cliente

Beneficios del servicio.

Esto es lo que el cliente busca en el servicio. Los clientes que acuden a las subdelegaciones compran lo que los servicios administrativos hacen u ofrecen, pero más lo que ellas quieren o esperan que ellos hagan por ellas.

Cuando las funciones desempeñadas por el servicio atienden las necesidades de uso, pero principalmente cuando los beneficios son identificados correctamente por clientes. Para eso es necesario saber como los clientes están recibiendo los beneficios y si hay necesidad de beneficios adicionales a ser proporcionados.

Evaluación de beneficios.

Basado en el cliente que recibe el servicio, es importante en el control cualitativo y cuantitativo de la adecuación de los servicios a las necesidades del mismo cliente.

Garantía de servicio.

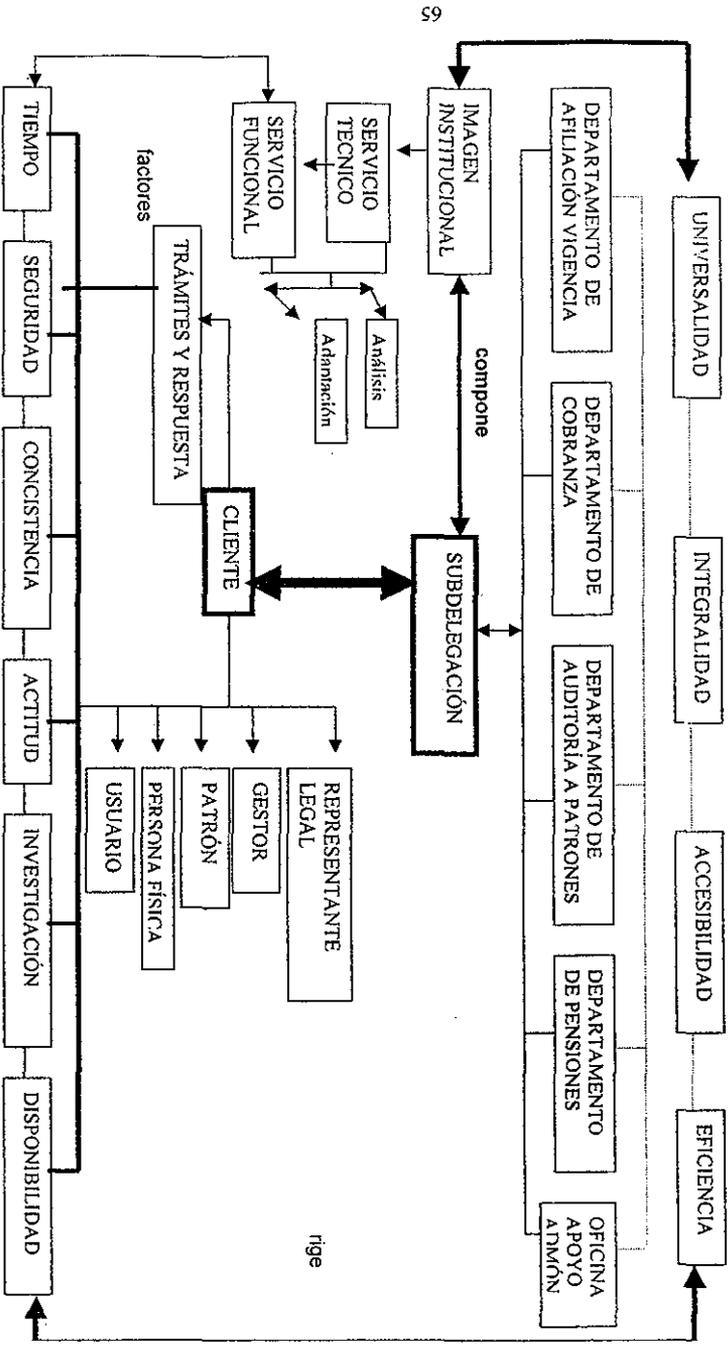
Los servicios deben proporcionar satisfacción total a clientes. Todo servicio debe tener una garantía de buen funcionamiento, es decir, una buena atención al cliente

y que se apliquen todas las especificaciones y trámites en tiempo y forma, según lo establecido.

Para asegurar la garantía de servicio, algunas recomendaciones son:

- ❖ Individualizar el trato al cliente.
- ❖ Desarrollar la venta cruzada
- ❖ Establecer comunicación directa con el cliente
- ❖ Conocer al cliente en lo individual

MODELO DE SERVICIO



CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Metodología empleada en el caso práctico.

Es importante el señalar que: "La investigación exploratoria sirve de base para la descriptiva. La primera tiene por objeto el familiarizar con el problema de estudio y seleccionar, adecuar o perfeccionar, los recursos y los procedimientos disponibles para una investigación posterior. La investigación descriptiva tiene por objeto exponer las características de los fenómenos. Tiene carácter diagnóstico cuando se propone establecer relaciones causales entre distintos fenómenos"³⁶.

Para poder llevar acabo esta investigación, se realizó una **investigación exploratoria - descriptivo**.

"No experimental, ya que no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. Las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, ya sucedieron al igual que sus efectos".³⁷

"La transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado

La investigación transeccional descriptiva tienen como objetivo el indagar a incidencia y los valores en que se manifiestan una o mas variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas más variables y proporcionar su descripción".³⁸

³⁶ Garza, Ario. **Manual de técnicas de investigación**. (México, 1981), p.10

³⁷ Hernández Sampieri Roberto, Carlos Fernández y Pilar Baptista. **Metodología de la investigación**, (México, 2001), p. 184

³⁸ Ibid, p. 186 y 187

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado; sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos y se interesan fundamentalmente en descubrir las causas, es decir, identificar conceptos.

Los estudios descriptivos por lo general fundamentan las investigaciones, buscan especificar las propiedades importantes del fenómeno que es sometido a análisis. Permiten ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sean rudimentarias.

Se consideraron inicialmente las siguientes **variables**, entendiendo como variable la propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse. Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando pueden ser relacionadas con otras (formar parte de una hipótesis o una teoría).³⁹

Independientes. Son todas aquellas que influyen en el servicio sean controlables o no controlables. Se consideraron la propia normatividad interna que tiene la subdelegación, enviada por nivel central, la Ley del Seguro Social (LSS), las reformas a la LSS, el entorno político, entorno social, ubicación de la zona geográfica de las subdelegaciones

Dependientes. En este caso fue el grado de satisfacción del usuario con el servicio administrativo que ofrecen las mismas subdelegaciones. La motivación de los trabajadores de la institución que depende de las condiciones laborales y de los elementos que les causen satisfacción o insatisfacción.

La **población objeto de estudio** fue, por una parte, los **empleados** de las mencionadas subdelegaciones, entrevistadas en sus oficinas y, por otra, los **patrones, derechohabientes, representantes legales, usuarios, es decir,**

³⁹ supra, p.74

clientes; que realizaban trámites administrativos en las oficinas de las subdelegaciones y también algunos fueron entrevistados en sus respectivas oficinas .

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

El muestreo aleatorio simple, es el subconjunto donde todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos.

La selección aleatoria, es la elección probabilística de los elementos de una población.

El proceso de control para la determinación del tamaño de las muestras, se tomó del denominado *Military standard 105 -D*. el muestreo que se llevó a cabo en esta investigación fue, el muestreo aleatorio simple.

Dice tamaño de muestra y se calcula con base en las tablas correspondientes a ese control, las cuales se muestran en la página 69, de este trabajo

El concepto que maneja este procedimiento, es que los defectos son todas aquellas variables incorrectas que se presentan durante la investigación.

El nivel de calidad aceptable representa el porcentaje de aplicación de encuestas que se requiere para aceptar el lote del total de empleados y patrones.

Tablas MIL-STD Norma 105D

Tabla 3: Determinación de la Muestra

Lot or Batch Size	Special Inspection Levels				General Inspection Levels		
	S-1	S-2	S-3	S-4	I	II	III
2 to 8	A	A	A	A	A	A	B
9 to 15	A	A	A	A	A	B	C
16 to 25	A	A	B	B	B	C	D
26 to 50	A	B	B	C	C	D	E
51 to 90	B	B	C	C	C	E	F
91 to 150	B	B	C	D	D	F	G
151 to 280	B	C	D	E	E	G	H
281 to 500	B	C	D	E	F	H	J
501 to 1200	C	C	E	F	G	J	K
1201 to 3200	C	D	E	G	H	K	L
3201 to 10000	C	D	F	G	J	L	M
10001 to 35000	C	D	F	H	K	M	N
35001 to 150000	D	E	G	J	L	N	P
150001 to 500000	D	E	G	J	M	P	Q
500000 and over	D	E	H	K	N	Q	R

Tabla 4: Nivel de aceptación normal

Sample size code letter	Sample size	Acceptable Quality Level (normal inspection)																									
		0.010	0.015	0.025	0.040	0.065	0.10	0.15	0.25	0.40	0.65	1.0	1.5	2.5	4.0	6.5	10	15	25	40	65	100	150	250	400	650	1000
A	2	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
B	3	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
C	5	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
D	8	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
E	13	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
F	20	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
G	32	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
H	50	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
I	80	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
J	125	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
K	200	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
L	315	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
M	500	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
N	800	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
O	1250	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
P	2000	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
Q	3150	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
R	5000	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re

- ⇓ = Use first sampling plan below arrow. If sample size equals or exceeds, lot or batch size, do 100 percent inspection
- ⇑ = Use first sampling plan above arrow.
- Ac = Acceptance number
- Re = Rejection number

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Para realizar el tamaño de la muestra se tomó como principio el total de empleados de las subdelegaciones, objeto de estudio, así como el total de los patrones adscritos a las mismas.

Posterior a este paso el Plan de Muestreo que se eligió fue el Normal General I; el cual nos da un nivel de calidad aceptable de un 99.45% y un nivel de error aceptable de 0.55%, con un número de errores para rechazo de 1.

De esta manera, para la determinación de la muestra de los clientes; se sitúa en la tabla 3: Determinación de la muestra, de las Tablas MIL-STD Norma 105D, en la 1ra. columna 14va. Fila ; dando como resultado la 6ta. Columna para determinar en el Grado de General I, la determinación del tamaño de la muestra, la cual nos indica que de una población de entre 10001 a 35000, el código de letra será K.

Posterior a este paso, se muestra en la tabla 4: Nivel de aceptación normal, en la 1ra. columna, la letra K, en la 2da. Columna indica el total de la muestra, que en este caso es de 125.

Para la determinación de la muestra de los empleados, se siguió el mismo procedimiento. En la tabla 3: determinación de la muestra, de las Tablas MIL – STD Norma 105D, en la 1ra. columna, fila 11; dando como resultado la 6ta. Columna para determinar en el Grado de General I, la determinación del tamaño de la muestra, la cual nos indica que de una población de entre 501 a 1200, el código de letra será G.

En la Tabla 4: Nivel de aceptación normal, en la 1ra. columna, la letra G, en la 2da. Columna indica el total de la muestra, que en este caso es de 32.

Fundamentado en el procedimiento anteriormente expuesto, para la parte de los empleados de las subdelegaciones mencionadas se tomó una **muestra de selección aleatoria de 48 personas**, a las cuales se les aplicó un cuestionario entre jefes de oficina, jefes de departamento y jefes de sección un cuestionario diferente, así como una entrevista previa a la aplicación del mismo, con la finalidad de detectar su interés, previo a colaborar con la investigación.

Para la parte de los patrones, representantes legales, usuarios, clientes (siendo en la subdelegación 8, San Ángel un total de 11,576 dados de alta hasta diciembre de 2001 y en la subdelegación 3, Villalongín un total de 10,544 dados de alta hasta enero de 2002), se tomó una **muestra de selección aleatoria de 128 personas** ya que se consideró que esta población aportaría la mayor parte de la información necesaria para esta investigación de acuerdo a la percepción que se tiene de los servicios administrativos que reciben de las subdelegaciones.

Es importante el mencionar que si bien es cierto que el total de las muestras son superiores a lo que las tablas de Military Estándar 105D sugieren, se debe a que el excedente fue participación voluntaria de las personas, es decir, al límite de la investigación hubo gente que pidió ser entrevistada.

Se diseñó e incluyó una serie de **cuestionarios estructurados**; un cuestionario de opinión de los clientes de las subdelegaciones con un total de 18 preguntas cada uno, un cuestionario de opinión de los empleados con respecto a su desempeño en su trabajo con un total de 31 preguntas cada uno, un cuestionario para jefes de departamento y jefes de oficina con un total de 11 preguntas cada uno.

El cuestionario estructurado se utilizó porque es un instrumento de medida que permitió obtener información clara y precisa, a través de una forma impresa que como ya se mencionó un aserie de preguntas estructuradas y organizadas,

relativas a su sentir; ya fuera en el servicio o en el ambiente organizacional en el cual se desenvuelve el empleado de las subdelegaciones.

Estos cuestionarios se aplicaron en diferentes áreas de la subdelegaciones y en diferentes días, ya que se tienen registrados días pico (los primeros cinco días del mes) donde la afluencia es de hasta 2000 y 2500 personas por día, y días de baja afluencia y movimientos donde se registran hasta 500 personas, pero tomando en cuenta las mismas condiciones que se presentaron en una subdelegación, para que en la otra subdelegación fueran las mismas. Ejemplo de ello, los dos primeros días del mes, la afluencia de gente gira en el orden de más de dos mil personas, entonces los mismos dos primeros días del siguiente mes, se aplicaban los cuestionarios en la otra subdelegación.

La técnica que se empleó para la aplicación de los cuestionarios fue de contacto personal, es decir, los presenté directamente al sujeto; previa la autorización de nivel central (ya expuesto en la presentación), así como la introducción al cuestionario de una breve explicación de las intenciones del estudio, presentándome ante los clientes, como estudiante de la Universidad Nacional Autónoma de México, Posgrado de la facultad de contaduría y administración (mostrando mi credencial que me acredita como tal), y a los empleados de las subdelegaciones, fue necesario el asegurarles que la información obtenida sería mantenida en el más estricto secreto y sólo contribuiría a la intención del estudio; lo que permitió que los encuestados no ofrecieran respuestas parciales o indiferentes a cada pregunta del cuestionario, ya que mi presencia no solo lo estimulaba sino permitía captar todo aquello que pudiera obstaculizar la correcta aplicación del instrumento.

Es importante el señalar que para las visitas que se llevaron a cabo a las oficinas de los clientes, la subdelegación 3, Villalongín, me entregó una credencial oficial del IMSS, la subdelegación 8, San Ángel me dio un oficio firmado por el subdelegado, para que el cliente pudiera proporcionarme información, así como el

recibirme en sus oficinas, en el anexo uno se encuentra copia de lo aquí expresado.

El tiempo promedio de aplicación de cada cuestionario a cada empleado fue de 15 minutos, a los jefes de departamento y oficinas fue de 50 minutos, por cuestión de comentarios y observaciones que hacían a cada pregunta, y a los clientes en las subdelegaciones de 25 minutos y de hasta 60 minutos los clientes que me recibieron en sus oficinas.

En ésta última aplicación de el cuestionario a los clientes en sus oficinas, se presentó una técnica denominada entrevista individual y única, ya que no sólo se limitó a la aplicación de los cuestionarios por parte de los mismos clientes, sino se les hizo la invitación de que expusieran todos los problemas con los cuales se han enfrentado en sus subdelegaciones, que manifestaran sus deseos en cuanto al servicio que ofrecen las mismas, sus sugerencias y puntos de vistas; los cuales se expresan en el área de gráficas.

Como ya se mencionó en la presentación de este trabajo, se inició con la técnica de observación no participante ya que se llevó acabo afuera del grupo observado, es decir de clientes y empleados, es decir, se respetaron las pautas de comportamiento de los mismos, con la única finalidad de empezar a recabar información, es decir, fue una observación libre, real y oportuna; ya que sólo me guí por líneas muy generales de observación en hechos que sucedían en el momento preciso y en lugar, es decir, en las oficinas de las subdelegaciones.

El instrumento, es decir, la escala que se empleo fue la escala de respuestas sumadas, mejor conocida como escala de Lickert, "Por ser este el nombre del investigador que la construyó por primera vez, se construye sobre la base de un número considerable de datos que se van a reunir de todas aquellas fuentes que se relacionen con los rasgos de las actitudes que se quieren medir; en seguida se confeccionan las cuestiones o preguntas que se darán a un grupo de expertos

para que manifiesten su opinión respecto a un continuo de cinco alternativas que van desde el grado "muy de acuerdo", "de acuerdo", "ni de acuerdo—ni desacuerdo", "en desacuerdo", "totalmente en desacuerdo".

Para poder ubicar las respuestas obtenidas se debe asignar un peso a la escala a través de una serie de números que pueden ser de 1 al 5 hacia lo positivo y de 5 a 1 hacia lo negativo esta fue la base para sumar las respuestas y así adjudicar el puntaje obtenido en cada pregunta⁴⁰, es decir se llevó a cabo la codificación de las respuestas de la manera siguiente:

- 5 = Muy de acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 3 = Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- 2 = Desacuerdo
- 1 = Totalmente desacuerdo

Aunque la codificación se llevó a cabo en Excel, en libros dedicados a esta investigación, sólo a manera de ejemplo se muestra la forma en que se trabajó dicha codificación.

Tabla 5, Muestra de tabla de Excel, como fueron codificadas las respuestas de los cuestionarios aplicados.

Planteamiento de la pregunta					
No. persona	Categorías y respectiva codificación.				
	Muy De acuerdo,	De acuerdo,	Ni de acuerdo,	Desacuerdo,	Totalmente Desacuerdo.

Una vez que los datos se codificaron, se procedió a realizar el análisis de los datos para lo cual se utilizó el programa "Stats" incluido en el libro Metodología de la

⁴⁰ Tamayo y Tamayo, Mario. *El proceso de la investigación científica, fundamentos de investigación, manual de evaluación de proyectos*, (México, 1993) P.146

investigación, segunda edición de Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández y Pilar Baptista.

El programa "Stats" permitió el obtener las medidas de tendencia central que son puntos en una distribución, los valores medios o centrales de ésta y ayudan a ubicar dentro de la escala de medición. Las principales medidas de tendencia central son: moda, mediana y media.

La moda es la categoría que ocurre con mayor frecuencia.

La mediana es el valor que divide a la distribución por la mitad. Esto es, la mitad de los casos caen por debajo de la mediana y la otra mitad se ubica por encima de la mediana, es la posición intermedia.

La media es la más utilizada y puede definirse como el promedio aritmético de una distribución. Se simboliza como \bar{X} .

Su fórmula es:

$$\bar{X} = \sum X / N$$

Es la suma de todos los valores dividido por el número de casos.

La medida de variabilidad que indica la dispersión de los datos en la escala de medición, es decir, son intervalos; mientras que las medidas de tendencia central son valores. Las medidas de variabilidad que se utilizaron en esta investigación fueron: la Desviación Estándar y la Varianza.

La desviación estándar es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media. (mientras mayor es la dispersión de los datos alrededor de la media, mayor es la desviación estándar.

Se simboliza con: "S".

Su fórmula es:

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{N}}$$

La varianza es la desviación estándar elevada al cuadrado y se simboliza así: S^2

2

Para el análisis de los resultados también se empleó la prueba "t", la cual es una prueba estadística para evaluar si dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a sus medias.

Se simboliza con: "t".

Su fórmula es:

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{N_1} + \frac{S_2^2}{N_2}}}$$

La prueba "t" se basa en una distribución muestral o poblacional de diferencia de medias conocida como la distribución "t" de student.

Esta distribución es identificada por los grados de libertad, los cuales constituyen el número de maneras en que los datos pueden variar libremente. Entre mayor número de grados de libertad se tengan, la distribución "t" se acerca más a ser una distribución normal.

La fórmula es: $gl = (N_1 + N_2) - 2$

Una vez calculado el valor "t" y los grados de libertad, se elige el nivel de significancia y se compara el valor obtenido contra el valor que le correspondería según la tabla de distribución t de student, la cual se encuentra en la parte de los anexos.

Si el valor calculado es igual o mayor al que aparece en la tabla, se acepta la hipótesis de investigación, pero si es menor se acepta la hipótesis nula.

El nivel de confianza elegido ha sido de .05, el cual significa que el 95% de que los grupos en realidad difieran significativamente entre si y 5% de posibilidad de error.

Así mismo la prueba “t” permite la hipótesis de diferencia entre dos grupos; la hipótesis de investigación propone que los grupos difieren significativamente entre sí y la hipótesis nula propone que los grupos no difieren significativamente.

La metodología que se utilizó para los cuantiles (Q1 y Q3), así como la mediana (Md), fue la enseñada personalmente por la maestra Clotilde Hernández, con la finalidad de comentar los resultados de los cuestionarios aplicados a los empleados y clientes. Los cuantiles son los valores de la variable que dividen la distribución en partes iguales.

La manera en que se analizan dichas gráficas es de el punto de la primera línea y después los de la segunda línea.

El que las líneas coincidan en una sola posición, en las gráficas significa que hay un consenso absoluto. En caso contrario, reflejan que hay tendencias.

Ejemplo de lo que refleja la gráfica 8 que responde a que sí los empleados consideran su actividad atractiva, con una Md en Muy de acuerdo y los Q1 y Q3 en De acuerdo, refleja una tendencia que va de Muy de acuerdo a De acuerdo.

4.1 Análisis de resultados

Basados en los cuestionarios aplicados que se efectuaron en las subdelegaciones objeto de estudio, a los patrones, clientes, usuarios, y empleados de las mismas subdelegaciones, al realizar el análisis de estos, se ha encontrado una gran similitud en: el incumplimiento de promesas de servicio, la falta de capacitación adecuada o incompleta para el personal de las subdelegaciones de contacto con el cliente, la carencia de soporte o apoyo organizacional y una deficiente medición y sistematización (debido a una falta de autoridad para la toma de decisiones de parte del personal de contacto), entre otros factores son los que provocan malas evaluaciones a las subdelegaciones y por consiguiente a el instituto.

Estos problemas tienen varias consecuencias, una de ellas es que el cliente ya molesto se vuelve más exigente y demanda mayor tiempo de atención, otra consecuencia disminuye su sentido de responsabilidad por cuenta del empleado para satisfacer al cliente.

A continuación se muestran los resultados obtenidos con las diferencias de las dos medias independientes, probabilidad de diferencia significativa y el análisis de si se acepta o rechaza la hipótesis de investigación, con los niveles de significancia.

A partir de la página 83 de este trabajo se muestran las gráficas de escala con la media (Md) y los cuantiles (Q1 y Q3), lo que reflejan los valores de la variable. Mencionar que de las 24 gráficas de escala de las respuestas obtenidas en los cuestionarios aplicados a los clientes, de 12 preguntas, únicamente la gráfica 9 que corresponde a los empleados del Instituto sí explican bien, con una Md en el rango De acuerdo y con los Q1 y Q3 en el rango de Ni de acuerdo ni desacuerdo en ambas subdelegaciones y la 12 que corresponde a dan los empleados del Instituto los informes con voz agradable, la Md y el Q1 en el rango De acuerdo, el Q3 en el rango de Ni de acuerdo ni desacuerdo.

El análisis de lo anterior es que los empleados de ambas subdelegaciones sí informan con voz agradable y correctamente, por lo que se concluye que la atención brindada a los clientes es servicial y personalizada.

De las 48 gráficas de escala, que corresponden a las 24 preguntas de los cuestionarios que se aplicaron a los empleados del Instituto coinciden; las gráficas 8, 9, 10, 11, 16, 18, 19, 20 de la sección de jefes la gráfica 8 muestran una tendencia de la línea Muy de acuerdo a Desacuerdo en algunas de ellas; lo que demuestra que la aceptación de responsabilidades que tienen los empleados del Instituto hacia su trabajo se encuentra en los rangos anteriormente mencionados. La gráfica 15 y 22 en un consenso de Totalmente desacuerdo. La gráfica 4 de la sección jefes con un consenso en De acuerdo.

El análisis muestra que los clientes realmente desapruaban la manera en que se vienen desempeñando los empleados de las subdelegaciones, ya que con un total de 12 preguntas, sólo existe una similitud en dos de las gráficas con tendencias de acuerdo a ni totalmente de acuerdo ni desacuerdo. Existe una necesidad latente de que los clientes lo que desean es que se mejore el servicio en todas las áreas y que se de manera servicial y personalizada todos los días del año.

Los empleados, muy por el contrario de los clientes consideran con un cincuenta por ciento de las respuestas en tendencias de muy de acuerdo a de acuerdo, que la actividad que desempeñan y el servicio que brindan realmente es el óptimo, consideran, según las gráficas, que realizan actividades de acuerdo a sus funciones, es decir, los empleados se encuentran satisfechos con lo que hacen.

Esto es fundamento para la propuesta que se presenta ya que se pretende resolver el problema de servicio que los clientes demandan y esperan que mejore en las subdelegaciones. Por estos resultados yo creo que la propuesta de este caso práctico es la solución más viable y confiable, ya que se han detectados las debilidades de las subdelegaciones y sus empleados.

Tabla 6. Niveles de significancia en clientes.

Gráfica	Característica principal de la pregunta realizada, reflejada en la gráfica no. correspondiente a la columna previa.	Media Villalón	Media San Ángel	Desviación Estándar Villalón	Desviación Estándar. San Ángel	Diferencia de dos medias independientes, probabilidad de diferencia significativa	Valor de t	Acepta o rechaza el nivel de significancia
6	Empleados amables	3.7	4.0	.72	.81	97.14	2.21	S.S*
7	Empleados con habilidad	3.5	3.8	.98	1.07	89.94	1.65	N.S*
8	Empleados rápidos	2.9	3.3	1.24	1.31	92.15	1.77	N.S
9	Servicios con calidad	3.3	3.7	1.07	.99	97.00	2.19	S.S
10	Empleados que sí explican	3.6	3.4	1.32	1.34	60.34	.85	N.S
12	Empleados con voz agradable	3.7	3.7	.99	.99	0.00	0.00	N.S
13	Lugares limpios	2.8	3.9	1.40	1.25	99.99	4.6	S.S
14	Empleados proporcionan correcta información	3.8	2.9	1.61	1.50	99.86	3.27	S.S
15	Empleados inspiran confianza	3.0	3.4	1.39	1.26	90.95	1.70	S.S
16	Empleados rápidos	3.3	3.0	1.32	1.24	81.25	1.32	N.S
17	Clientes que regresarían a subdelegación	2.0	3.5	1.40	1.39	99.99	6.08	S.S.
18	Clientes que consideran pueden mejorar el servicio.	4.8	4.5	.63	.95	96.28	2.10	S.S

*N.S., no significativa

*S.S., sí significativa

Tabla 7. Niveles de significancia en jefes.

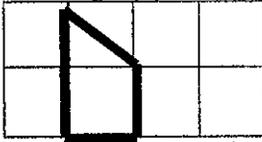
Gráfica No.	Característica principal de la pregunta realizada, reflejada en la gráfica no. correspondiente a la columna previa.	Media Villalongin	Media San Ángel	Desviación Estándar. Villalongin	Desviación Estándar. San Ángel	Diferencia de dos medias independientes, probabilidad de diferencia significativa	Valor de t	Accepta o rechaza el nivel de significancia
1	Conocimiento en mkt de servicios	3.5	3.1	.80	1.02	74.43	1.16	N.S
2	Mkt de servicios es factible en sector salud	3.6	3.9	.94	.47	69.28	1.04	N.S
3	Mkt engaña al usuario	2.6	2.9	1.14	1.19	49.78	.68	N.S
4	Conveniente trabajar con mkt de servicios	3.9	4.2	1.06	.57	62.94	.91	N.S
5	Subdelegación aplicado diferentes ofertas y planes	3.1	3.3	1.14	.99	37.30	.49	N.S
6	Panorama amplio de sus usuarios	3.8	4.5	1.22	.5	93.53	1.92	S.S
7	Existe capacitación en calidad y servicios	3.9	4.3	1.06	1.06	67.15	.99	N.S
8	Agradaría trabajar con las técnicas de mkt de servicios	4.2	4.0	.4	.96	53.29	.73	N.S
9	Se realizan estudios de mercado	4.0	3.1	.68	1.04	98.92	2.74	S.S

Tabla 8. Niveles de significancia de los empleados.

Gráfica No.	Característica principal de la pregunta realizada, reflejada en la gráfica no. correspondiente a la columna previa	Media Villalongin	Media San Ángel	Desviación Estándar Villalongin	Desviación Estándar. San Ángel	Diferencia de dos medias independientes, probabilidad de diferencia significativa	Valor de t	Acepta o rechaza el nivel de significancia
7	Trabajo útil	4.6	4.8	.66	.4	57.68	.81	N.S
8	Actividad atractiva	4.4	4.7	.66	.98	56.75	.80	N.S
9	Siempre bueno ir a trabajar	4.8	4.7	.6	.9	22.66	.29	N.S
10	Respetuoso ante problemas de clientes	5.0	5.0	0.00	0.00	0.00		N.S
11	Utiliza conocimientos y experiencia	4.9	5.0	.3	0.00	0.00		N.S
12	Trabajo agradable	4.4	5.0	.66	0.00	0.00		N.S
13	Trabajo aburrido	1.8	1.9	1.16	.7	18.19	.23	N.S
14	Trabajo monótono	2.6	3.0	1.56	1.41	44.50	.60	N.S
15	Días en que no desea ir a trabajar	2.1	1.9	1.37	1.04	28.26	.36	N.S
16	Dan un extra en su trabajo	4.2	4.4	1.4	1.2	26.44	.34	N.S
17	Se sienten exitosos	4.0	4.7	1.18	.9	84.69	1.49	N.S
18	Su trabajo es el mejor	4.1	4.4	1.37	.91	42.88	.57	N.S
19	Trato adecuado al cliente	5.0	4.6	0.00	1.2			N.S
20	La paciencia es adecuada	5.0	5.0					N.S
21	Gusta desempeñar la actividad actual	4.4	4.4	.48	.8	0.00	0.00	N.S
22	Presionado a hacer cosas que no desean	2.5	1.9	1.43	1.04	70.26	1.07	N.S
23	Obligado a hacer cosas que no desean	2.3	2.1	1.41	1.51	23.70	.30	N.S

Gráfica No.	Característica principal de la pregunta realizada, reflejada en la gráfica no. correspondiente a la columna previa	Media Villalongín	Media San Ángel	Desviación Estándar. Villalongín	Desviación Estándar. San Ángel	Diferencia de dos medias independientes, probabilidad de diferencia significativa	Valor de t	Accepta o rechaza el nivel de significancia
24	Colaboración en ausencia de compañeros	3.9	4.6	.83	1.2	85.34	1.51	N.S
25	Cuenta con los recursos necesarios	2.3	3.9	1.41	1.7	96.67	2.29	S.S
26	El lugar de trabajo es adecuado	2.7	4.3	1.18	1.26	99.11	2.93	S.S
27	El sueldo es adecuado	3.4	3.3	1.01	1.1	16.53	.21	N.S
28	Se siente culpable por no realizar bien su trabajo	1.5	3.5	.5	1.11	99.99	5.19	S.S
29	Se siente culpable por flojear en su trabajo	2.8	3.0	1.24	1.18	28.39	.36	N.S
30	Siempre debería estar ocupado	4.5	3.5	1.20	.87	95.31	2.13	S.S

**Gráfica (G) 6
Villalongín (V)**

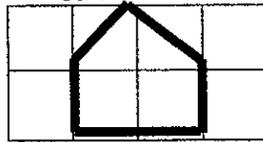


MA D NA DS TD

Md = D
Q1 = NA
Q3 = NA

CLIENTES

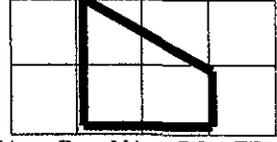
G8 V



MA D NA DS TD

Md = NA
Q1 = D
Q3 = DS

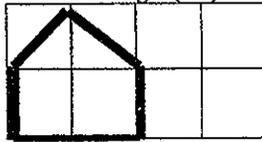
G10 V



MA D NA DS TD

Md = D
Q1 = D
Q3 = DS

G 6 San Ángel (SA)



MA D NA DS TD

Md = D
Q1 = MA
Q3 = NA

G8 SA



MA D NA DS TD

Md = D
Q1 = D
Q3 = DS

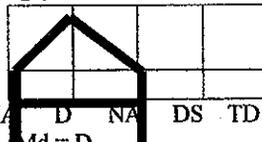
G10 SA



MA D NA DS TD

Md = MA
Q1 = MA
Q3 = NA

G7 V



MA D NA DS TD

Md = D
Q1 = MA
Q3 = NA

G9 V



MA D NA DS TD

Md = D
Q1 = NA
Q3 = NA

G12 V



MA D NA DS TD

Md = D
Q1 = D
Q3 = NA

G7 SA



MA D NA DS TD

Md = D
Q1 = NA
Q3 = NA

G9 SA



MA D NA DS TD

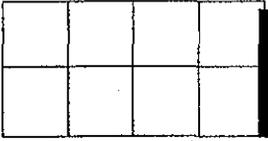
Md = D
Q1 = NA
Q3 = NA

G 12 SA



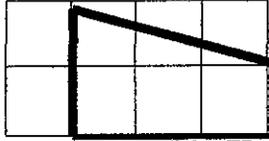
MA D NA DS TD

Md = D
Q1 = D
Q3 = NA

G13 V

MA D NA DS TD

Md = TD
Q1 = TD
Q3 = TD

G15 V

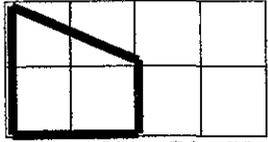
MA D NA DS TD

Md = D
Q1 = TD
Q3 = TD

G17 V

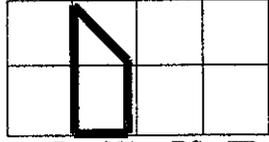
MA D NA DS TD

Md = TD
Q1 = TD
Q3 = TD

G 13 SA

MA D NA DS TD

Md = MA
Q1 = D
Q3 = NA

G 15 SA

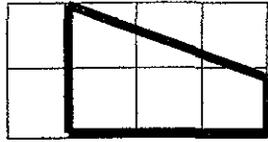
MA D NA DS TD

Md = D
Q1 = NA
Q3 = NA

G17 SA

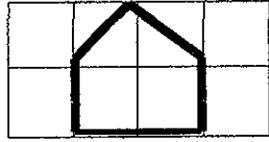
MA D NA DS TD

Md = MA
Q1 = MA
Q3 = NA

G14 V

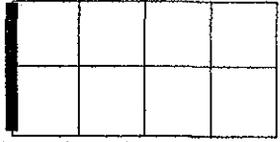
MA D NA DS TD

Md = D
Q1 = TD
Q3 = TD

G16 V

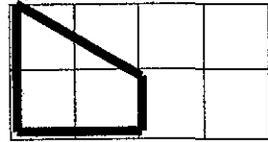
MA D NA DS TD

Md = D
Q1 = TD
Q3 = TD

G18 V

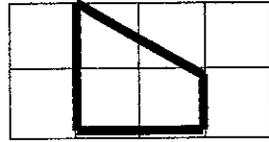
MA D NA DS TD

Md = MA
Q1 = MA
Q3 = MA

G14 SA

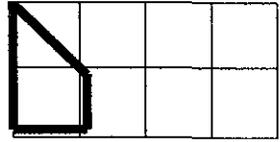
MA D NA DS TD

Md = MA
Q1 = D
Q3 = NA

G16 SA

MA D NA DS TD

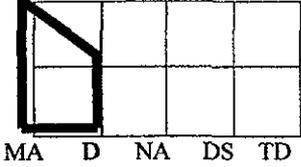
Md = D
Q1 = D
Q3 = DS

G18 SA

MA D NA DS TD

Md = MA
Q1 = MA
Q3 = D

**Gráfica (G) 7
Villalongín (V)**



MA D NA DS TD

Md = MA
Q1 = MA
Q3 = D

EMPLEADOS

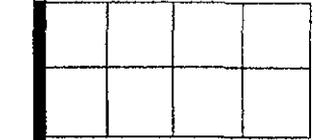
G9 V



MA D NA DS TD

Md = MA
Q1 = MA
Q3 = MA

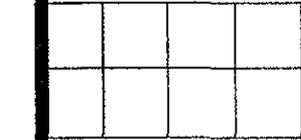
G11 V



MA D NA DS TD

Md = MA
Q1 = MA
Q3 = MA

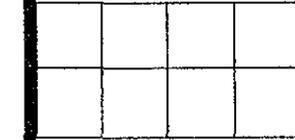
G7 SA



MA D NA DS TD

Md = MA
Q1 = MA
Q3 = MA

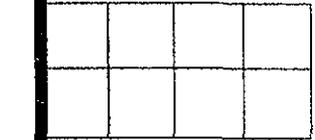
G9 SA



MA D NA DS TD

Md = MA
Q1 = MA
Q3 = MA

G11 SA



MA D NA DS TD

Md = MA
Q1 = MA
Q3 = MA

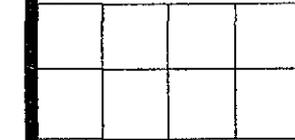
G8 V



MA D NA DS TD

Md = MA
Q1 = D
Q3 = D

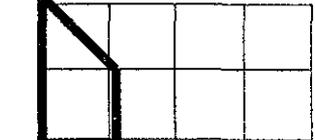
G10 V



MA D NA DS TD

Md = MA
Q1 = MA
Q3 = MA

G12 V



MA D NA DS TD

Md = MA
Q1 = D
Q3 = D

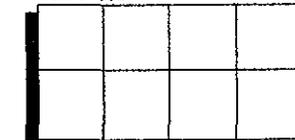
G8 SA



MA D NA DS TD

Md = MA
Q1 = D
Q3 = D

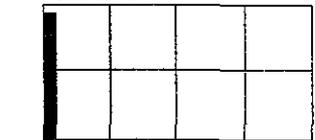
G10 SA



MA D NA DS TD

Md = MA
Q1 = MA
Q3 = MA

G12 SA



MA D NA DS TD

Md = MA
Q1 = MA
Q3 = MA

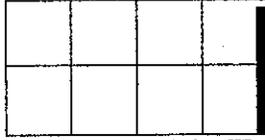
G13 V

MA D NA DS TD

Md = TD

Q1 = TD

Q3 = TD

G15 V

MA D NA DS TD

Md = TD

Q1 = TD

Q3 = TD

G17 V

MA D NA DS TD

Md = MA

Q1 = D

Q3 = D

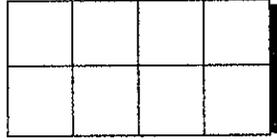
G13 SA

MA D NA DS TD

Md = DS

Q1 = TD

Q3 = TD

G15 SA

MA D NA DS TD

Md = TD

Q1 = TD

Q3 = TD

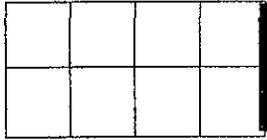
G17 SA

MA D NA DS TD

Md = MA

Q1 = MA

Q3 = MA

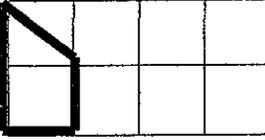
G14 V

MA D NA DS TD

Md = TD

Q1 = TD

Q3 = TD

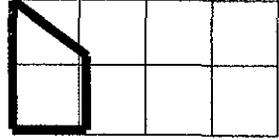
G16 V

MA D NA DS TD

Md = MA

Q1 = MA

Q3 = D

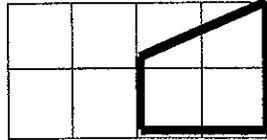
G18 V

MA D NA DS TD

Md = MA

Q1 = MA

Q3 = D

G14 SA

MA D NA DS TD

Md = TD

Q1 = TD

Q3 = NA

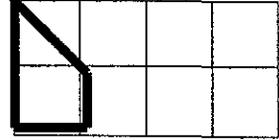
G16 SA

MA D NA DS TD

Md = MA

Q1 = MA

Q3 = D

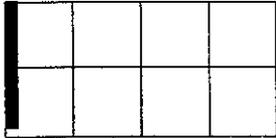
G18 SA

MA D NA DS TD

Md = MA

Q1 = MA

Q3 = D

G19 V

MA D NA DS TD

Md = MA

Q1 = MA

Q3 = MA

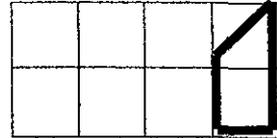
G21 V

MA D NA DS TD

Md = D

Q1 = MA

Q3 = D

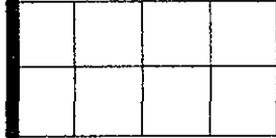
G23 V

MA D NA DS TD

Md = TD

Q1 = DS

Q3 = TD

G19 SA

MA D NA DS TD

Md = MA

Q1 = MA

Q3 = MA

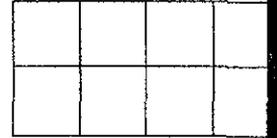
G21 SA

MA D NA DS TD

Md = MA

Q1 = MA

Q3 = D

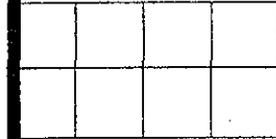
G23 SA

MA D NA DS TD

Md = TD

Q1 = TD

Q3 = TD

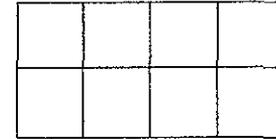
G20 V

MA D NA DS TD

Md = MA

Q1 = MA

Q3 = MA

G22 V

MA D NA DS TD

Md = TD

Q1 = TD

Q3 = TD

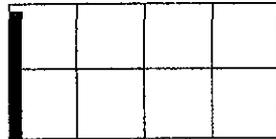
G24 V

MA D NA DS TD

Md = D

Q1 = D

Q3 = D

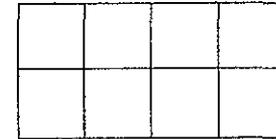
G20 SA

MA D NA DS TD

Md = MA

Q1 = MA

Q3 = MA

G22 SA

MA D NA DS TD

Md = TD

Q1 = TD

Q3 = TD

G24 SA

MA D NA DS TD

Md = MA

Q1 = MA

Q3 = D

G25 V

MA D NA DS TD

Md = TD

Q1 = DS

Q3 = TD

G27 V

MA D NA DS TD

Md = D

Q1 = NA

Q3 = NA

G29 V

MA D NA DS TD

Md = DS

Q1 = D

Q3 = DS

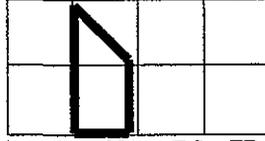
G25 SA

MA D NA DS TD

Md = MA

Q1 = MA

Q3 = DS

G27 SA

MA D NA DS TD

Md = D

Q1 = NA

Q3 = NA

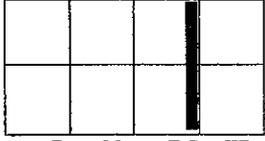
G29 SA

MA D NA DS TD

Md = DS

Q1 = DS

Q3 = DS

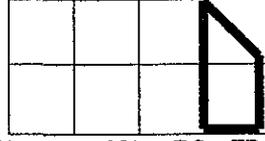
G26 V

MA D NA DS TD

Md = DS

Q1 = DS

Q3 = DS

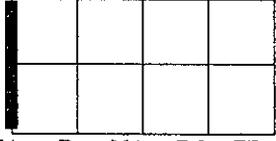
G28 V

MA D NA DS TD

Md = DS

Q1 = DS

Q3 = TD

G30 V

MA D NA DS TD

Md = MA

Q1 = MA

Q3 = MA

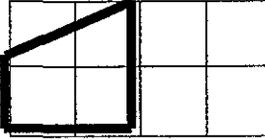
G26 SA

MA D NA DS TD

Md = MA

Q1 = MA

Q3 = D

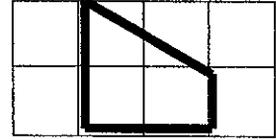
G28 SA

MA D NA DS TD

Md = NA

Q1 = MA

Q3 = NA

G30 SA

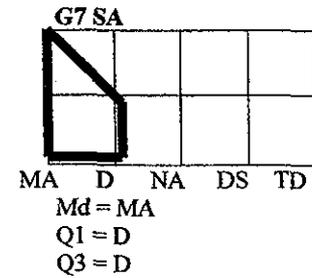
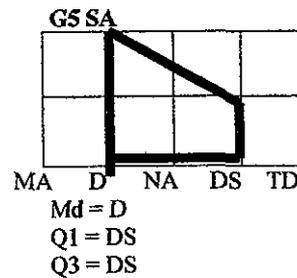
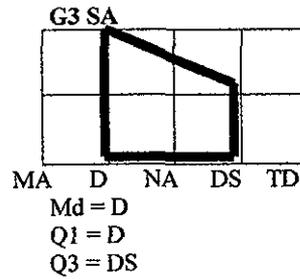
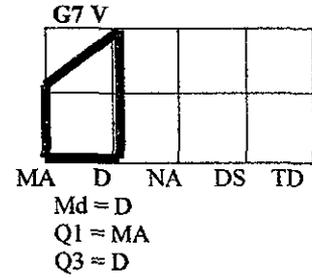
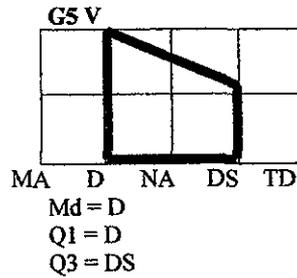
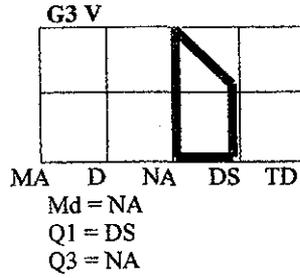
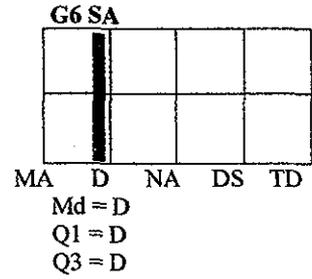
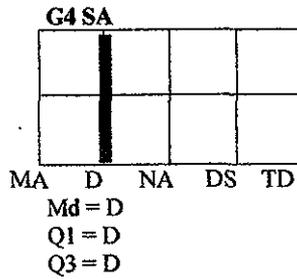
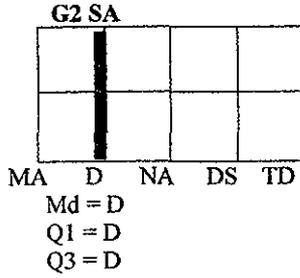
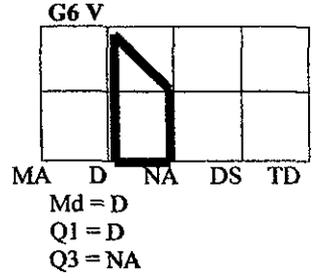
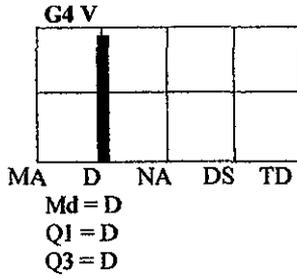
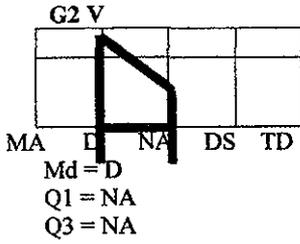
MA D NA DS TD

Md = D

Q1 = DS

Q3 = DS

JEFES



G8 V



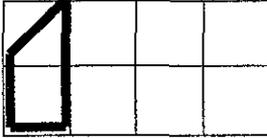
MA D NA DS TD

Md = D

Q1 = MA

Q3 = D

G8 SA



MA D NA DS TD

Md = D

Q1 = MA

Q3 = D

G9 V



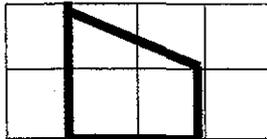
MA D NA DS TD

Md = D

Q1 = MA

Q3 = D

G9 SA



MA D NA DS TD

Md = D

Q1 = D

Q3 = DS

4.2.1 Análisis de los clientes en la percepción del servicio ofrecido por las subdelegaciones.

Es importante mencionar que en el concepto de clientes, se ha considerado a los patrones, representantes legales, dictaminadores, usuarios, derechohabientes y público en general que ya sea se encontraba en las subdelegaciones realizando algún trámite, o bien era por primera vez que llegaban a solicitar alguna información, y que en este caso, se les aplicaba el cuestionario al término de su trámite.

Fundamentado en los resultados arrojados en la tabla de clientes, anterior a este apartado, los valores de $sí$ significativa (SS), en las gráficas no. 6, 13, 15 y 17; son un reflejo de que en la subdelegación de San Ángel la edad de los empleados que es de los 40 a 49 años, el que tengan un nivel de escolaridad superior, que la mayoría son casados. El que los empleados de San Ángel cuenten con una antigüedad promedio de 16.4 años, & la antigüedad promedio de Villalongín de 10.5 en el instituto, así como una antigüedad en el puesto, el sentimiento de sentirse exitosos en un ambiente agradable y la colaboración en ausencia de sus compañeros, permiten el tener los resultados de $sí$ significancia en comparación con los resultados de Villalongín.

Llama la atención que fundamentado en la gráfica 14 y 18 de la tabla de clientes, los empleados de Villalongín están considerados por los clientes, como los empleados que proporcionan de forma correcta la información solicitada.

Los clientes consideran que el servicio puede ser mejorado en gran medida en la subdelegación de Villalongín, reflejo de los resultados de las gráficas 6,13,15 y 17 de la tabla de clientes.

Señalar que el 50% de las pruebas $sí$ significativas en las tablas anteriores, corresponden a la percepción que tienen los clientes, con respecto

El cuestionario (el cual se encuentra en la parte de los Anexos de cuestionarios), que se les aplicó a los clientes consta de un total de 18 preguntas, las cuales se analizarán en este capítulo, fundamentadas en las graficas de barras (las cuales se encuentran en la parte de los Anexos Gráficos).

La Gráficas de barras que se presentan en los anexos son comparativas, es decir, en una misma gráfica se encuentran los resultados de la subdelegación 3, Villalongín, y los resultados de las subdelegación 8, San Ángel.

En absolutamente todas las gráficas de este estudio, la primer barra corresponde a la subdelegación 3, Villalongín y la segunda barra corresponde a la subdelegación 8, San Ángel y así sucesivamente en cada gráfica, siendo de tal forma la barra de San ángel, la última de cada gráfica.

El fin de presentarlas de esta manera es la rápida visualización y comparación de los resultados en ambas subdelegaciones.

La fuente de la elaboración de todas las gráficas, es propia, con base en la información proporcionada en las subdelegaciones.

Gráfica 1, nos muestra el sexo de los encuestados, lo cual refleja que el 73% - 83% de encuestados correspondió al sexo masculino y el 27% - 17% a el sexo femenino en San Ángel y Villalongín, lo que nos refleja que los trámites en las subdelegaciones son llevados acabo en su mayoría por los hombres, los cuales se debe tener en cuenta para no sólo ofrecer el servicio, sino para mejorarlo y enfocarlo en su mayoría al sexo masculino. Se sugiere que las edecanes, ya laborando en cada subdelegación, salgan de sus cubículos en brigadas a ofrecer información.

Gráfica 2, nos muestra el rango de edad de los encuestados, un 31% el rango de edad que oscila entre los 30 a 39 años en ambas subdelegaciones, lo que nos

permite una homologación en respuestas y necesidades de los clientes, es importante el mencionar que en el rango de los 40 a 49 años en Villalongín es mayor el porcentaje y por ende la exigencias son mas específicas y quizás menos triviales en comparación con el rango de edad de 20 a 29 años que es mayor en San Ángel.

Gráfica 3, nos muestra la **escolaridad** de los clientes encuestados, lo que nos refleja en ambas subdelegaciones en un 82% que cuentan con estudios desde técnicos, bachillerato, licenciatura, maestría o inclusive hasta doctorado. Quizás lo relevante de este porcentaje se refleja en la subdelegación de Villalongín, donde los estudios superiores son en un mayor porcentaje, y por ende, son mas exigentes en todos los sentidos.

Gráfica 4, nos muestra el **estado civil** en un 90% de los clientes encuestados entre casados y solteros en Villalongín, y un 97% en San Ángel.

Gráfica 5, nos muestra la **ocupación** de los encuestados, siendo un 72% - 67% empleados de compañías, y apenas un 9% - 16% % de patronos que realizan por cuenta propia todos los trámites en las subdelegaciones Villalongín y San Ángel, respectivamente. En Villalongín el 9% de patronos, se debe sin duda alguna que la gran mayoría de consorcios son manejados por despachos contables, lo que en San Ángel se refleja de manera diferente, quizás por la no existencia de el mismo volumen de consorcios en ésta área. Es importante el notar que solamente en San Ángel dentro de los encuestados se encontró con un 8% de empleadas domésticas, 5% asegurados por su cuenta y un 2% de jubilados.

Gráfica 6, nos muestra el porcentaje de clientes que piensan que los empleados de las subdelegaciones se conducen con **amabilidad**, lo que llama mucho la atención, porque la relación que tiene la amabilidad con la calidad, realmente no tiene nada que ver, según las gráficas. Los empleados de las subdelegaciones

son amables en general, en un 78% en San Ángel y un 75% en Villalongín, pero eso no influye en nada para la eficiencia y eficacia en el servicio prestado.

Gráfica 7, nos muestra lo que piensan los clientes en relación con la **habilidad** que muestran los empleados de la subdelegación para realizar su trabajo un 72% de San Ángel contra un 58% de Villalongín, sin duda el porcentaje es claro en comparación entre las subdelegaciones, sin embargo, en cuanto a la percepción que tienen los clientes, aún está muy por debajo, para alcanzar la habilidad que solicita el cliente, y esto lo podemos constatar con los resultados de la gráfica 11 y la gráfica 14.

Gráfica 8, nos muestra lo que piensan los clientes en relación con la **rapidez** de los empleados para atender a los clientes en las subdelegaciones. El 64% en Villalongín y el 43% de San Ángel nos refleja que No se atiende con rapidez, y todo ello es derivado de falta de equipo, falta de capacitación, falta de entrega, falta de espacio, falta de brigadas de apoyo para proporcionar el servicio, y otros factores que se mencionan y se explica, así como se fundamentan en el capítulo cuatro en conclusiones y recomendaciones de este trabajo.

Gráfica 9, nos muestra la percepción de los clientes en relación con la **calidad** que le ofrecen los empleados de la subdelegación, es contundente con un 50% de Villalongín que esta totalmente en desacuerdo, desacuerdo y ni de acuerdo ni desacuerdo, contra un 36% de San Ángel. Resultado totalmente relacionado con la gráfica 11.

Gráfica 10, nos muestra la percepción que tienen los clientes sobre el sí **explican** bien los empleados para los trámites que le solicitan, el 61% en San Ángel está muy de acuerdo y de acuerdo contra un 47% de Villalongín, todo nos conduce a la gráfica anterior y a la gráfica 16.

Gráfica 11, nos muestra la respuesta que dan los clientes, relacionada a que en la primera visita que realiza en la subdelegación, el trámite que realiza queda establecido y en sistema, lo que refleja que en Villalongín, por el 73% que está contestando que es falso, el servicio todavía es aún peor que el servicio que le ofrecen en San Ángel con un 66% .

Gráfica 12, nos muestra lo que piensan los clientes en relación a que si el tono de voz que emplean los empleados es agradable y el 67% de los encuestados tanto en San Ángel como en Villalongín, consideran que la voz realmente es agradable en un muy de acuerdo y de acuerdo.

Gráfica 13, nos muestra lo que expresan los clientes en relación a la limpieza de la subdelegación y las áreas públicas de la misma, con un 38% en Villalongín en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, contra un 14% de San Ángel, es realmente contundente la diferencia de limpieza en las oficinas, en este rango se conjuntaron las áreas administrativas, las áreas verdes, la entrada, el estacionamiento, el área de recepción, los baños públicos, los lugares de trabajo de los empleados y por supuesto se les hizo mención de si alguna vez habían visto a los empleados estar comiendo, merendando, desayunando en sus áreas de trabajo, la respuesta, reflejada en los porcentajes, anteriormente mencionados.

Gráfica 14, nos muestra la percepción que tienen los clientes sobre el si informan bien los empleados para los trámites que le solicitan, con un 67% de San Ángel contra un 41 % de Villalongín, relacionados estos resultados con la gráfica 10. En ésta se expone las noticias y testimonios a los clientes, por parte de los empleados y en la gráfica 10 sólo aclaran y exponen los puntos a los clientes, por parte de los empleados.

Gráfica 15, nos muestra el sentir de los clientes, sobre si tiene **confianza** en la información que le proporcionan en la subdelegación. Tomando en consideración los porcentajes de todas las barras, se puede concluir, que la confianza realmente

no es proporcionada o no la sienten los clientes de ambas subdelegaciones, respecto a la información que les proporcionan, y esto se debe a que no existe realmente una uniformidad, una homologación entre los departamentos y las subdelegaciones, según el estudio realizado. Si se parte de que la respuesta ni de acuerdo ni desacuerdo, es reflejo de inseguridad en la persona, se puede entonces concluir que el 55% de Villalongín, contra el 46% de San Ángel no son realmente porcentajes alentadores sobre la confianza que los clientes sienten hacia los empleados de la subdelegación.

Gráfica 16, nos muestra lo que el cliente opina respecto a que sí el empleado es **rápido** para llamarlo en cuanto recibe los documentos en el mostrador, el 58% de San Ángel con un muy de acuerdo y de acuerdo, contra un 42% en desacuerdo y totalmente desacuerdo de Villalongín, nos refleja el por qué de las respuestas de la gráfica 9.

Gráfica 17, nos muestra lo que los clientes **regresarían** nuevamente a la subdelegación sólo por el trato recibido., y el 55% de Villalongín a contestado un totalmente desacuerdo, reflejo de todo lo anteriormente mencionado y analizado en las gráficas, y un 54% de San Ángel con un de acuerdo y muy de acuerdo, muestra la diferencia, la percepción que los clientes tienen.

Gráfica 18, nos muestra lo que el cliente opina sobre si el servicio puede ser **mejorado** en las subdelegaciones, lo que nos refleja que un 97% Villalongín, 90% San Ángel concuerda en un totalmente de acuerdo y de acuerdo, lo que nos indica, que aún están muy por debajo de las expectativas de los clientes en relación al servicio ofrecido. En San Ángel a pesar de todos los cursos de capacitación que se han venido dando, es quizás para que las respuestas se inclinaran más al desacuerdo y no en el rango de que definitivamente se espera algo mucho mejor de lo que se ofrece.

4.2.2 Análisis de la percepción del servicio ofrecido por los empleados de las subdelegaciones.

Lo observado es que hay gente con una gran actitud ante los clientes , pero también hay quienes tienen 20 años en esa misma subdelegación y que no conocen técnicas de recuperación, es decir, no saben tratar con personas molestas, decepcionadas o exigentes.

Mencionar que en el concepto de empleados, se ha considerado a los trabajadores de las oficinas administrativas de las subdelegaciones, objeto de estudio, a todos los seleccionados, basados en la muestra se les aplicaba el cuestionario, comentando que el objeto de la aplicación de dichos cuestionarios, eran con la finalidad de cubrir un trámite en la maestría, el cual me permitiría tener derecho a examen final. Me identificaba como estudiante de la UNAM, mostrando mi credencial de estudiante y de biblioteca para que los empleados pudiesen contestar libremente.

El cuestionario el cual se encuentra en la parte de los Anexos de cuestionarios, consta de un total de 31 preguntas, las cuales se analizarán en este espacio, fundamentadas en las graficas de barras (las cuales se encuentran en la parte de los Anexos Gráficos).

Fundamentado en los resultados arrojados en la tabla de jefes, anterior a este apartado, los valores de $sí$ significativa (SS), en la gráfica no. 6 es un reflejo de que la subdelegación de San Ángel tiene un amplio panorama de sus clientes y esto se debe a que mensualmente realizan encuestas a los clientes con la finalidad de mejorar el servicio y atención.

La gráfica 9 de la mencionada tabla, indica que Villalongín realiza estudios de mercado y estos se refieren a que mensualmente realizan un reporte los jefes de afiliación vigencia, cobranza de todos los clientes que se han dado de baja y los

que se han dado de alta, es por ello que entienden que estos tipos de reportes son estudios de mercado, lo que confirma lo reflejado en la tabla de Jefes en las gráficas 1, 3 y 5.

La sí significancia (SS), que refleja la tabla de jefes corresponde a un 17% en el rango de SS de las tres tablas presentadas (clientes, jefes y empleados).

Fundamentado en los resultados arrojados en la tabla ya presentada de empleados, los valores de sí significativa (SS), en las gráficas no. 25, 26 y 28 es reflejo de que en un 60% de los empleados de la subdelegación de San Ángel consideran que cuentan con los recursos necesarios, el lugar de trabajo es el adecuado y se sienten culpables cuando llegan a flojear en horas de trabajo; sólo en base a la gráfica 30, los empleados de la subdelegación de Villalongín en un 80% consideran que siempre deberían de estar ocupados; lo que refleja que no se encuentran ocupados el 100% del tiempo, cuando se supone que en caso de no tener trabajo, deberían de estar apoyando áreas con mayor demanda de trabajo.

La Gráficas de barras que se presentan en los anexos son comparativas, es decir, en una misma gráfica se encuentran los resultados de la subdelegación 3, Villalongín, y los resultados de las subdelegación 8, San Ángel.

El fin de presentarlas de esta manera es la rápida visualización y comparación de los resultados en ambas subdelegaciones.

Gráfica 1, nos muestra el **sexo** de los encuestados, lo cual nos muestra que el 70% y 80% de encuestados correspondió a el sexo masculino, el 30% y 20%% a el sexo femenino en Villalongín y San Ángel respectivamente.

Gráfica 2, nos muestra el **rango de edad** de los encuestados, el 90% y 70% el rango de edad que oscila entre los 30 a 49 años de edad en Villalongín y San Ángel, lo que explicará de forma por demás contundente la secuencia de las

siguientes respuestas en cuanto se continúen analizando las gráficas, es decir, en Villalongín, un alto porcentaje de la nómina de empleados son personas maduras, a lo que en San Ángel un 20% son jóvenes, lo que permite una no permanencia de paradigmas al cambio, muy relacionado todo ello con las gráficas no. 5, 6, y 24.

Gráfica 3, nos muestra la **escolaridad** de los empleados encuestados y el 60% de licenciatura en San Ángel contra el 20% de Villalongín, seguramente permite el llegar a la conclusión el motivo por el cual la gente es más participativa en San Ángel que en Villalongín, sin embargo no solo se debe de tomar en cuenta este porcentaje, ya que si lo relacionamos con la antigüedad de los empleados laborando en el IMSS, nos permite tener una visión más amplia respecto a el porqué el 50% de empleados con preparatoria en Villalongín, contra el apenas 10% de empleados con preparatoria en San Ángel.

Gráfica 4, nos muestra el **estado civil**, muy similar con un 70% y 80% de casados en Villalongín y San Ángel, respectivamente.

Gráfica 5, nos muestra la **antigüedad** que tiene el empleado trabajando en el IMSS y poco mas del 70% de los empleados encuestados tienen un promedio mayor a los 16 años de antigüedad, lo que nos refleja un alto sentido de pertenencia, un alto nivel de conocimientos, muy relacionados con las gráficas no. 11, 13, 14 y 24.

Gráfica 6, nos muestra la **antigüedad** en el puesto que desempeñan actualmente. En Villalongín llama mucho la atención que un 53% de los empleados tienen de 2 a 10 años en el puesto, muy diferente de lo que sucede en San Ángel, donde el 50% refleja apenas 2, 6, 9 meses, 1 y hasta 3 años de antigüedad; seguramente esto nos indica dos variables que se manejan de la siguiente forma: la antigüedad con lleva a realizar el servicio de una manera autónoma, casi mecánica y no permite una distracción o una innovación al empleado, lo que tiene como consecuencia el que no sean ágiles, no por falta de experiencia, sino por poca

innovación en la actividad; la poca antigüedad en los de San Ángel, nos refleja un deseo de innovación, unas ganas de aprender en algo nuevo, pero poca experiencia y por lo tanto no son muy ágiles.

Gráfica 7, nos muestra la percepción que tiene el empleado, respecto a que sí el *trabajo que realiza es útil*, a lo que responden en un 90% en Villalongín y un 100% en San Ángel, en el rango de muy de acuerdo y de acuerdo, lo que nos indica que los empleados están conscientes que su actividad es útil para el desarrollo de la subdelegación, pero no lo reflejan en el esmero de ofrecer lo mejor al cliente.

Gráfica 8, nos muestra el sentir respecto a si su actividad es *atractiva* con un 90% en el rango de muy de acuerdo y de acuerdo de ambas subdelegaciones, permite el sugerir, que lo único que necesita el empleado es capacitación en técnicas de cómo vender mejor su actividad y servicios a los clientes.

Gráfica 9, nos muestra su sentir si es bueno el ir a *trabajar diario*, y con un 90% de muy de acuerdo y de acuerdo en ambas subdelegaciones, relacionada ésta gráfica con la anterior, lo que nos demuestra un gusto por asistir, y no una obligación, sin embargo si se consideran las respuestas de las gráficas no.13, 14, 17, 21, reflejan por que las respuestas recibidas por parte de los clientes a las graficas no. 8, 9, 15 y 16.

Gráfica 10, nos muestra su percepción sobre el *respeto* que muestra al cliente, el cual en un 100% en ambas subdelegaciones permite el interrelacionar ésta gráfica con la gráfica no. 6 de clientes.

Gráfica 11, nos muestra su percepción sobre si utiliza su *experiencia*, con un 100% en ambas subdelegaciones en el rango de acuerdo y muy de acuerdo, definitivamente relacionado con las gráficas no. 5 y 27 de este mismo segmento.

Gráfica 12, nos muestra su sentimiento sobre su trabajo **agradable**, con apenas un 10% en ni de acuerdo ni desacuerdo en Villalongín, y un 90% -100% en Villalongín y San Ángel en muy de acuerdo y de acuerdo, permite reflejar una relación con la gráfica no.16, 19, 20, de este segmento.

Gráfica 13, nos muestra su sentir, respecto a si es **aburrido**.

Si se parte de que "aburrido es sinónimo de fastidio, tedio, cansancio, disgusto";⁴¹ explica el 20% en de acuerdo y ni de acuerdo ni desacuerdo en ambas subdelegaciones, reflejando que existe un relación con la gráfica no. 12

Gráfica 14, nos muestra su sentir, respecto a si es **monótono**.

Si se parte de que "monótono es sinónimo de igualdad, uniformidad, regularidad, paralelo";⁴² el porcentaje mayor en muy de acuerdo y de acuerdo de ambas subdelegaciones refleja el sentir de los empleados y fundamenta una de las recomendaciones que se presentan en el capítulo cuatro de este trabajo.

Gráfica 15, nos refleja su sentir, respecto a algunas veces **no desear** ir a trabajar, si bien es cierto que el 70% de ambas subdelegaciones contesto en el rango de totalmente en desacuerdo y desacuerdo, lo que llama mucho la atención es el 30% de ambas subdelegaciones, el cual permite que el servicio que se ofrece deficiente y se relacione con las gráficas no. 8, 9, 14, 16 y 19 de los clientes y la gráfica no. 11 de los jefes de las subdelegaciones.

Gráfica 16, nos muestra la aceptación de ayudar con un **extra** en su trabajo, el 20% que refleja Villalongín en el rango de totalmente en desacuerdo con el desacuerdo, tiene una alta relación con las gráficas no. 21, 26 y 28 de este segmento, el cual en contra posición con el 90% de muy de acuerdo y de acuerdo de San Ángel, permite relacionarlo con la gráfica no. 19 de clientes.

⁴¹ Doezi, Michel. *Diccionario de sinónimos, antónimos y parónimos*. (México, 1989), p.15

⁴² *Ibid.*,339

Gráfica 17, muestra su sentir sobre si se siente **exitoso(a)** con la actividad que realiza, y nuevamente el 20% de Villalongín, como el de la gráfica anterior, permite explicar el porque de la gráfica no. 9 y 17 de clientes.

La palabra **exitoso(a)**, se les explico a los empleados como sinónimo de alcanzar las metas establecidas, el logro de cooperación y participación de equipo con sus compañeros de trabajo, así como los resultados que no solamente en lo personal proyectaban, sino la manera en como eran evaluados por los clientes y sus jefes inmediatos.

Gráfica 18, muestra la percepción que tiene respecto a evaluar su trabajo como el **mejor**, quizás este 20% de Villalongín en el rango de totalmente en desacuerdo y desacuerdo, confirma los resultados de las dos anteriores gráficas, San Ángel con el 90% en muy de acuerdo y de acuerdo, permite el relacionarlo con la gráfica no. 18 de los clientes.

Gráfica 19, muestra el sentir, respecto a su **eficacia** en el **buen trato** que da al cliente, sorprende que el 100% lo obtenga Villalongín cuando incurre constantemente en un 20% en totalmente desacuerdo y desacuerdo, y San Ángel tenga un 10% en totalmente desacuerdo, lo que refleja que el espíritu de cambio y de mejora aún pueden aumentar en ésta subdelegación.

Gráfica 20, muestra el sentir, respecto a su **paciencia** que da al cliente, 100% en ambas subdelegaciones, y revisando las quejas que se tienen en los buzones de ambas subdelegaciones, ninguna se encontró donde se manifestará la agresión física o verbal por parte de los empleados a los clientes y sí una manifestación por escrito por parte de los clientes, donde hacen mención de la "tranquilidad, conformidad y tolerancia"; que los empleados habían demostrado eran tal, que los que terminaban acabando con la paciencia, eran los clientes.

Gráfica 21, muestra sí realmente desea **desempeñar la actividad actual**, ésta gráfica se relaciona con la no. 2 y la cinco de este mismo segmento.

Gráfica 22, muestra su sentir respecto a sí se siente **presionado** a hacer cosas que no desea. Si tomamos en cuenta el porcentaje de totalmente en desacuerdo, con el muy de acuerdo y el término de ni muy de acuerdo ni desacuerdo, tenemos que se sienten presionados los empleados de Villalongín en un porcentaje mayor que San Ángel; pero no beneficia en nada esa presión a el servicio ofrecido a los clientes por parte de los empleados.

Gráfica 23, muestra su sentir respecto a sí se siente **obligado** a hacer cosas que no desea, es decir, sí tenían alguna exigencia por parte de clientes o jefes, la respuesta varía en relación con la presión, la cual es una insistencia; mostrando un 30% en el rango de muy de acuerdo y de acuerdo en ambas subdelegaciones.

Gráfica 24, muestra el sentir, respecto a su **colaboración**, con un 90% de ambas subdelegaciones en el rango de muy de acuerdo y de acuerdo, refleja un alto porcentaje en cooperación, sin embargo sí se relaciona con la gráfica no. 16 existe una discrepancia en porcentajes, posiblemente sólo se deba a el tipo de actividad en la cual solicitan su colaboración.

Gráfica 25, muestra su sentir, respecto a los **recursos** necesarios para realizar su trabajo, San Ángel con un 70% muy de acuerdo, en comparación con el 70% de Villalongín de desacuerdo y totalmente desacuerdo, refleja la actitud y aptitud que tienen los empleados de San Ángel con respecto a alcanzar las metas de la subdelegación, muy a pesar de la falta de computadoras o de espacio o de insumos generales, lo cual, definitivamente mejoraría en eficiencia, rapidez y eficacia; sin embargo Villalongín se basa en la falta de insumos para lograr alcanzar las metas y la mejora continua.

Gráfica 26, muestra su sentir, respecto a las **áreas** de trabajo en las cuales se desempeñan abarcando espacio, ubicación, ventilación, luminosidad, confortabilidad; la respuestas obtenidas tienen una gran similitud con la gráfica

anterior, mostrando un 60% de Villalongín en totalmente desacuerdo y desacuerdo, contra un 90% de San Ángel en muy de acuerdo y de acuerdo. Todo lo anterior muestra que los empleados de San Ángel, concientes de que lo más importante es dar lo mejor de si, en beneficio de no sólo el alcance de las metas de la subdelegación, no sólo a la contribución de los clientes, sino lo más importante, en provecho de ellos mismos.

Gráfica 27, muestra su sentir, respecto a el **sueldo** que percibe, considerándolo si es satisfactorio, en un empate en porcentajes en ambas subdelegaciones, lo que muestra que los empleados en un 50% no están de acuerdo con lo percibido y un 50% sí están de acuerdo con el sueldo.

Si relacionamos ésta gráfica con las siguientes tres, seguramente ésta es reflejo de las mismas.

Gráfica 28, muestra su sentir, respecto a la **culpabilidad** por no realizar un mejor trabajo, cuando no se tiene una idea clara de cuales son realmente las responsabilidades y obligaciones que se tienen que cubrir, tanto de forma individual como de forma grupal, el desconocimiento de ello permite el contestar con un 0% sobre la culpabilidad que siente Villalongín, respecto a la realización de su trabajo en comparación con el 40% de San Ángel, y esto se debe a que en San Ángel, continuamente se les está dando información a los empleados respecto a sus funciones y metas o cuotas por cubrir.

Gráfica 29, muestra su sentir, respecto a la **culpabilidad** por flojear en ocasiones. En Villalongín con 40% muy de acuerdo y de acuerdo, contra el 60% de San Ángel desacuerdo, nos refleja que es en la primera subdelegación, donde realmente se flojea más, y resultado de ello, es el tan elevado porcentaje que se obtiene de la respuesta de la gráfica 30, seguramente es porque realmente flojean durante las horas de trabajo, y por ello en San Ángel, el porcentaje de respuesta a totalmente desacuerdo, es porque no se presenta en los empleados la culpabilidad por flojear en horas de trabajo.

Gráfica 30, muestra su sentir, respecto a que siempre debería de estar **ocupado** haciendo algo productivo. Es sorprendente que el compromiso hacia el trabajo, o por lo menos a la in operabilidad en horas laborales en Villalongín está presente en los empleados, ya que el 80% ha contestado que siempre debería estar ocupado, cuando San Ángel tiene un 0% a el deseo de estar ocupado; tal pareciera que la gente de Villalongín está mas comprometida con la institución por tratar de sacar el trabajo en tiempo y en forma que en San Ángel, que es donde se han dado los cursos de capacitación, sin embargo al contestar un 50% en el rango de acuerdo a la pregunta, da la impresión de que concientes están de que el estar ocupado el 100% del tiempo no refleja una eficiencia y eficacia que el cliente necesita.

Gráfico 31, muestra su sentir, respecto a si el **sindicato del IMSS** debe existir y la respuesta, realmente es muy interesante, considerando que los empleados, al saber que no trabajaba en el instituto, la persona que les aplicaba los cuestionarios, han respondido con un 60% que no debería de existir, ya que lo único que fomenta es paternalismo, ayuda a gente que realmente no trabaja, a gente irresponsable, a gente que continuamente tiene ausentismo y por supuesto esto afecta en la carga de trabajo.

Los empleados consideran que la imagen que tiene la gente externa al instituto es de empleados flojos e irresponsables, que si bien es cierto los hay, no es la mayoría (según las palabras de los encuestados).

Respecto al cuestionario aplicado a los jefes de departamento y jefes de oficina, se presenta el análisis de las respuestas, basadas en las gráficas.

Es importante el mencionar que la Subdelegación Villalongín cuenta con 15 personas, entre las cuales se encuentran jefes de departamento y jefes de oficina. En la subdelegación San Ángel sólo se cuenta con 13 personas, entre las cuales

se encuentran jefes de departamento y jefes de oficina; es por esta variable que las gráficas se presentan de manera individual y no una gráfica comparativa, como en los anteriores casos. Aun así en cada página se encuentran las respuestas graficadas tanto de San Ángel y Villalongín, con respecto a la misma pregunta.

La manera en que se aplicó dicho cuestionario fue de la siguiente manera:

- El primer paso, se le solicitó al subdelegado de cada subdelegación la participación de los jefes de departamento y jefes de oficina a la aplicación de los cuestionarios.
- A la aceptación del apoyo solicitado en el primer paso, se programó la fecha de día viernes a las 13:00 hrs., día y hora en la que se tiene una carga de trabajo menor a la de cualquier día.
- La reunión se llevó a cabo en la sala de juntas de ambas subdelegaciones, en tiempo y forma ya establecida.
- El primer equipo de trabajo fue integrado por todos los jefes de departamento. El segundo equipo de trabajo se conformó por los jefes de oficina de cada subdelegación; los cuales entraron inmediatamente después de la participación de los jefes de departamento. La finalidad de este procedimiento era la nula información con respecto a los conceptos y definiciones que los del primer equipo de trabajo pudiesen transmitir a los del segundo equipo.
- Al inicio de la sesión, se llevó a cabo la presentación de los objetivos que se debían cubrir, para el caso práctico, motivo de investigación y análisis de ambas subdelegaciones, llevado a cabo por la presente y autorizado por NC.
- Posterior a la presentación se les entregó los cuestionarios de empleados personalizados y al término de los generales, se inició con los cuestionarios exclusivos para jefes de departamento y jefes de oficina (los cuales se encuentran en el anexo correspondiente).
- Las tres primeras preguntas fueron las únicas preguntas en el primer cuestionario exclusivo de los jefes de departamento y jefes de oficina.

Cuando fueron contestadas, se les entregó una cuartilla con las definiciones de mercadotecnia, mismas que se han presentado en el capítulo dos de este trabajo, para que cada persona, así conforme iban respondiendo, fueran leyendo y el conocimiento general con respecto a conceptos de mercadotecnia estuvieran presentes y así de esta manera, seguir contestando el siguiente bloque de preguntas de el cuestionario, que correspondían de la pregunta número 4 a la pregunta número 11.

- La duración de aplicación de estos cuestionarios fue aproximadamente de 90 minutos, con los jefes de departamento y de 60 minutos en promedio con los jefes de oficina.

Análisis de las gráficas presentes en anexos, correspondientes a los Jefes de las subdelegaciones.

Gráfica 1, el nivel de **conocimiento** que tengo de la mercadotecnia de servicios es con un 7% en Villalongín y un 31% en San Ángel, entre bueno y muy bueno, permite comentar que el nivel de estudio de los empleados, nuevamente se refleja en la respuesta de ésta pregunta.

Gráfica 2, la aplicación de la mercadotecnia de servicios es también **aplicable** en el sector salud, oficinas de atención administrativas en las subdelegaciones, estrechamente relacionada ésta pregunta con la primera, nos muestra un 61% de Villalongín contra un 85% de San Ángel. Respuesta que tiene que ver con el nivel de conocimiento al igual que la de la gráfica no. 3.

Gráfica 3, la mercadotecnia **engaña** al usuario, a pesar que la gráfica no. 1 en San Ángel, nos muestra un 54% de conocimiento respecto a la mercadotecnia, el 38% de acuerdo a que la mercadotecnia engaña al usuario, permite hacer la reflexión de que el conocimiento que los empleados tienen, está realmente mal interpretado; quizás basándose en ésta información el 33% de Villalongín, respecto a la pregunta de engaño, es más factible ya que no afirman y sólo manifiestan su poco conocimiento e incertidumbre, respecto al que debe contestar.

*A partir de la pregunta 4, gráfica no. 4 de este segmento, fueron respondidas las preguntas después de haber leído los jefes de departamento y jefes de oficina las definiciones de mercadotecnia.

Gráfica 4, me agrada que las oficinas de atención al derechohabiente de ésta subdelegación **trabajaran** con las técnicas de la mercadotecnia de servicios, el 87% de Villalongín, con respecto al 93% de San Ángel muestran una disposición de los jefes a trabajar con las técnicas de la mercadotecnia de servicios.

Gráfica 5, la subdelegación ha **desarrollado** diferentes ofertas y planes de mercadeo para diferentes sectores del mercado, es sorprendente que Villalongín cuente con un 60% de acuerdo, en comparación con un 46% de San Ángel, tomando en cuenta las respuestas de la gráfica no. 1 de este segmento; sin embargo, si se relacionan las respuestas con la gráfica no. 6, el porcentaje reflejado difiere, ya que uno de los objetivos principales de la mercadotecnia es conocer las necesidades de los clientes, si así sucediera con Villalongín, el porcentaje coincidiría con ambas gráficas.

Gráfica 6, considero que la subdelegación tiene un **panorama** amplio de su público, clientes y usuarios, Villalongín con un 73% y San Ángel con un 100% es el rango de muy de acuerdo y de acuerdo, muestra la presencia del conocimiento amplio que tienen los jefes con respecto al giro o actividad de los clientes, más no de las necesidades que ellos manifiestan en los cuestionarios aplicados para ésta investigación.

Gráfica 7, existen programas de **capacitación** acerca de la calidad y servicios con los que cuenta la subdelegación, dirigida al público usuario, con una similitud en porcentajes en ambas subdelegaciones, permite el mencionar que los programas de capacitación con los que cuentan las subdelegaciones son enviadas y programadas por NC y no por iniciativa de cada subdelegación.

Gráfica 8, creo conveniente el trabajar con la mercadotecnia de servicios apoyada por el subdelegado, disposición de Villalongín en un 100%, mientras que San Ángel con un 92%, no del todo representativo, considerando que el 8% de la diferencia se encuentra en el rango de totalmente en desacuerdo.

Gráfica 9, frecuentemente se realizan estudios de mercado para consumidores, por parte de ésta subdelegación, con un 80% en Villalongín y un 46% en San Ángel, reflejan el conocimiento que tienen los jefes con respecto al giro de actividad que tienen sus patrones, más no tienen ningún tipo de estudio de mercado; ya que al momento de solicitarles dichos estudios a cada subdelegación, presentaron los reportes de giros y ninguno de estudio de mercado, dicha respuesta relacionada con la gráfica no. 6 de este segmento.

Gráfica 10, mencione los valores que deben de tener los empleados de las subdelegaciones, a lo que respondieron en el siguiente orden que se presenta, es importante el recordar que en Villalongín son 15 jefes y en San Ángel sólo son 13.

- Honestidad, es decir, empleados respetuosos, honrados e íntegros.
- Responsabilidad, es decir, empleados comprometidos.
- Trabajo en equipo, con alto índice de comunicación.
- Espíritu de servicio.
- Sinceridad.
- Iniciativa.

Gráfica 11, los trámites que más se realizan en su departamento, son como su nombre lo indica, los que continuamente se presentan, sin embargo es prudente hacer la aclaración que las funciones de los departamentos no se limitan a las que aquí se exponen.

- Aita patronal.
- Aclaración y ajuste de créditos emitidos.
- Aviso y trámite de auditorias, así como auto correcciones.

- Trámites de denuncias y visitas específicas.
- Autorizaciones permanentes y recepción de avisos.

Las pensiones, según lo indica la gráfica en San Ángel son un trámite administrativo mayor que en Villalongín, al igual que el pago de las moras el cual es mencionado en Villalongín con mayor rango así como la capacitación en San Ángel.

4.3 Presentación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las subdelegaciones.

Para poder llevar acabo el diagnóstico de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), de las subdelegaciones objeto de estudio se realizó una matriz la cual se estudió en dos reuniones de grupo con los jefes y empleados de las subdelegaciones, así como la participación de los patrones dados de alta en cada subdelegación; esto se realizó en las oficinas de cobranza, con los representantes de las empresas: Teléfonos de México y Seguros Comercial.

Después de un estudio detallado de la matriz, el diagnóstico al que se llegó, por parte del instituto, representado por las subdelegaciones y por otra parte de los patrones, representados por sus representantes legales de empresas con cotizantes de un total aproximado de 18372 y 3158 respectivamente; así como las aportaciones de los representantes legales y los puntos de vista personales, son las que se presentan en los dos siguientes subcapítulos, fundamentados con los resultados de las gráficas comparativas de barras que se encuentran en los anexos.

La finalidad de presentar este diagnóstico es la de tener presente que el instituto como toda organización tiene la oportunidad de seguir creciendo con dialogo y participación tanto de los empleados del instituto como de los patrones. Así mismo se puede concluir que el conocimiento de las FODA, son necesidades que gracias a las técnicas de la mercadotecnia de servicios, pueden incrementarse las fortalezas y oportunidades.

El tener presente la matriz FODA, permite diseñar líneas de acción estratégicas a corto mediano y largo plazo.

4.3.1 Presentación de las Fortalezas y Debilidades

VILLALONGÍN Y SAN ÁNGEL

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Se cuenta con empleados con gran experiencia laboral. Basado en la Gráfica 5 y 6 de empleados. (BG5, 6)</p>	<p>No se cuenta con ningún tipo de capacitación enfocada al servicio y atención al cliente. BG5, 5ª,7, 7ª jefes</p>
<p>El Subdelegado, jefes de departamento y jefes de oficina, al presentarles un modelo de mercadotecnia de servicios, ha tomado la propuesta innovadora, creativa y lo más importante es el comentario de: " se puede lograr el objetivo". BG4, 4ª jefes</p>	<p>La propuesta no cuenta con la aceptación de todos los empleados de las subdelegaciones, específicamente los sindicalizados. BG18 clientes</p>
<p>Equipo de computo moderno y líneas telefónicas, mayor número de computadoras que maquinas de escribir. BG25 empleados</p>	<p>Falta de conocimiento en la operación de los aparatos de computación, aún siendo de vanguardia, la demanda de computadoras es mayor en las áreas de cobranza, auditoria y afiliación. No se tiene presente un sistema preventivo en el funcionamiento de los aparatos.</p>
<p>La presencia de manuales de operación en cada área y departamento.</p>	<p>Falta de información oportuna entre los departamentos, es muy pobre y desfasada en tiempo y forma, los reportes son mal elaborados y esto perjudica el trámite administrativo a los clientes.</p>

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Desconcentración de procesos y sistemas alineados a la misión de cada una de las subdelegaciones, así como la centralización de algunas subdelegaciones en una misma. (Todo lo anterior como proyecto).</p> <p>BG9 empleados</p>	<p>No ofrecen certidumbre a los patrones en relación a sus trámites administrativos, ya que no es expansiva ni comunicativa.</p> <p>BG12 empleados</p>
<p>Tener al corriente los reportes en cada departamento, lo que permite la fácil y ágil información de cuantos patrones se tienen dados de alta y cuantos patrones tienen problemas con el pago de las COP.</p>	<p>Alto porcentaje COP in mora (notificados, aclaraciones para procedimiento administrativo de ejecución, en solución de convenios, inconformidad, fianza en trámite de efectividad, patrones no localizados), así como la mora histórica, es decir la que se viene arrastrando, alto índice de avisos afiliatorios improcedentes, lo que ocasiona una emisión incompleta.</p>
<p>Personal comprometido con su trabajo, que realmente le gusta realizar la actividad actual.</p> <p>BG7, 8, 9, 11 empleados</p>	<p>La presencia de ausentismo no programado.</p> <p>BG18 clientes</p>
<p>Buena disposición del subdelegado, los jefes de departamento y jefes de oficina de trabajar en equipo.</p>	<p>La administración es deficiente, ya que son muy pocas personas que se encuentran realmente organizadas y haciendo el trabajo que les compete, en las áreas de atención directa al cliente.</p> <p>BG14, 15, 16 clientes</p>

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>Los trámites administrativos son largos en tiempo y espera. BG5, 6, 16 clientes</p>
	<p>Poca información sobre aspectos normativos, es decir, no existe una línea abierta de comunicación con la delegación correspondiente y mucho menor aún con NC.</p>

4.3.2 Presentación de las Oportunidades y Amenazas.

VILLALONGÍN Y SAN ÁNGEL

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Reformas a la Ley del Seguro Social, publicadas en el Diario Oficial el día 20 de diciembre del 2001; las cuales adicionaron y derogaron las publicadas en diciembre de 1995.</p>	<p>Sindicalismo, con un gran paternalismo a los empleados de base. Basado en Gráfica (BG)31 empleados</p>
<p>La propuesta del Lic. Vicente Fox, para ser escuchadas todas las propuestas relacionadas con el servicio del sector salud, y sin duda alguna a el área administrativa de la misma.</p>	<p>El no tomar en cuenta las propuestas y no poner en marcha las modificaciones urgentes en las subdelegaciones, en beneficio de los clientes, tanto internos como externos.</p>
<p>Con el apoyo hacia la calidad de servicios que se está promoviendo por parte de secretarías y dependencias de gobierno; ofrecen la oportunidad de concientizar a los empleados de las subdelegaciones en la importancia que trae consigo el proporcionar un servicio eficiente.</p>	<p>La poca o nula visión de algunos empleados de las subdelegaciones de los beneficios que trae consigo el cambio. BG13,14,28 empleados</p>
<p>Con la Reforma, no habrá intereses "in mora", lo que obligará a los patrones a pagar en el momento que se le requiera, es decir, en tiempo y forma.</p>	<p>Al exigir más al patrón, el puede castigar en sueldo, ascenso u oportunidades de empleo a sus trabajadores.</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>La omisión de pago de COP, la cual se considera como delito de defraudación fiscal.</p>	<p>El entorno económico que vive el país, lo que puede significar falta de liquidez de los patrones.</p>
<p>Programas agresivos por parte de NC, dirigidos a los patrones para que regularicen su situación con el IMSS invitándoles a que conozcan los beneficios de cada programa y así llegar a acuerdos para convenir en los problemas que tienen con las subdelegaciones de una manera favorable para ambas partes.</p>	
<p>No sólo se requiere de información, y educación, sino realmente de capacitar a la gente lo que significa y lo que es, y lo que se espera con la mercadotecnia de servicios en las subdelegaciones.</p>	

4.3.3 Diagnóstico de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las subdelegaciones.

FORTALEZAS, DEBILIDADES OPORTUNIDADES AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Reformas a la Ley del Seguro Social. Propuesta de transparencia administrativa. Programas de apoyo a la calidad. Programas dirigidos a los patrones de parte de NC, para regularizarse.	
AMENAZAS		Falta de capacitación. Deficientes canales de comunicación interna y externa. La existencia de sindicalismo. Ausentismo. Deficiente administración. El entorno económico de país.

4.4 Retos y planes de acción aplicables a las subdelegaciones

A pesar de los avances entre ellos de tecnología, la ampliación de la cobertura de los servicios de salud, definitivamente persisten diferencias en los niveles de servicios de salud, no sólo en la atención que brindan las subdelegaciones del instituto y esto es un reto que enfrenta diariamente el propio sistema de salud del estado.

En cuanto a los retos que las subdelegaciones enfrentan, tenemos que tomar en cuenta que debe de existir una capacitación continua y constante en todas las áreas de las subdelegaciones.

- 1) A pesar de que existe un manual con los perfiles delineados de cada puesto; tienen que ser respetados para que el empleado que se encuentre en ese puesto sea el idóneo.

El plan de acción que se propone es la aplicación del modelo de servicios propuesto en este trabajo.

- 2) El ajustarse al presupuesto para las prioridades administrativas de insumos y tecnológicas que se requieran. Ejemplo, mayor número de computadoras, mayor número de ventanillas o áreas abiertas, iluminadas, tanto para los empleados como para los clientes.

El plan de acción que se propone es la consolidación del nuevo modelo de mercadotecnia de servicios en todos los departamentos de la subdelegación así como un Plan de modernización para las subdelegaciones (en estudio en la cámara de diputados)

- 3) La percepción del servicio que proporcionan los empleados de las subdelegaciones es de una concepción antigua y por ende muy difícil de cambiar.

En cuanto al plan de acción a seguir para este reto, es tomar en consideración la importancia que se le está brindando a la calidad de servicio por parte del gobierno, y la presencia del Premio IMSS de calidad.

- 4) La deficiente información interdepartamental, aunado a las condiciones de trabajo precarias; no proporcionan un servicio con gran fluidez, útil, cálido y eficiente.

En cuanto al plan de acción a seguir para este reto, es poner en marcha un plan de *Lay Out*, que sí bien es cierto esto repercute en el presupuesto, los resultados son en beneficio de mejorar el servicio y esto dará como resultado una eficiencia y atención personalizada sustentado en excelentes instalaciones. El continuo mantenimiento de las instalaciones como son el drenaje, la iluminación, las áreas verdes y públicas, fumigación y la constante en limpieza, proporcionará una mejora en el flujo de información interdepartamental y hacia los clientes.

- 5) Erradicar el alto porcentaje de cuotas obrero patronales in mora así como la evasión de pago por parte de los patrones.

El plan de acción a seguir y no sólo a este reto sino todos son planes que deben de operar de una manera sinérgica, es que es necesario comparar las estrategias y acciones que se realicen enfocadas a tres cosas: la reducción de costos, el incremento de patrones adscritos y sobre todo la reducción de los tiempos de respuesta en trámites y líneas de espera.

Para abordar adecuadamente estos retos se requiere de una significativa reforma, la cual no solo debe de proponerse el alcanzar una mayor equidad y eficiencia, mejorar los resultados de salud, tener un mejor conocimiento de los programas preventivos, enfoques de salud de la población, sino además una alta

recuperación de COP y la nula evasión de responsabilidad de los patrones, al tener dados de alta a todos sus empleados.

Esto resalta la importancia de que los servicios sean eficientes en términos de que respondan a las necesidades no sólo de los clientes, sino de todos los consumidores de las subdelegaciones.

En cuanto a los planes de acción que se deberán aplicar, sin duda alguna el más urgente de ellos, será la implantación en las subdelegaciones del modelo de mercadotecnia de servicios.

Dentro de los planes de acción generales debemos de tener en cuenta que el modelo propuesto de mercadotecnia de servicios :

- ❖ Ser aplicado en todos los departamentos de las subdelegaciones
- ❖ Los índices de gestión entre los patrones y los empleados deben de ser concretos, realizables, auditables y promotores de mejoras continuas.
- ❖ El contenido del modelo propuesto de mercadotecnia de servicios debe ser difundido entre todo el personal.
- ❖ Establecer una comisión mixta de mercadotecnia de servicios, la cual estará integrada por el subdelegado, y los jefes de oficinas para que evalúen los resultados y avances.
- ❖ El procedimiento de evaluación de resultados se realizará trimestralmente a principios de la tercera semana del mes (después de que los patrones han realizado los pagos correspondientes). Enero – Marzo, Abril – Junio, Julio – Septiembre, Octubre - Diciembre
- ❖ Los mecanismos y procedimientos de este modelo propuesto deberá ser revisado anualmente para ajustarse a las condiciones generales del país, y a las que prevalezcan en el instituto

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.

Según los resultados arrojados por el estudio que se ha llevado acabo, en el rango de los seguros voluntarios o seguros facultativos, la atención que brinda la subdelegación a este servicio, lo tiene totalmente desatendido, ya que sólo son vendidos cuando son solicitados sus servicios, y sin ninguna promoción vigente y constante por parte de los empleados a la gente que visita las instalaciones.

Del análisis de la totalidad de los resultados y la matriz FODA, presentada en el capítulo cuatro de esta investigación, puede observarse que se tienen problemas de liderazgo en distintos niveles de las subdelegaciones y que son asociados con estilos poco democráticos, con poco consenso y libre expresión, así como poca inversión en el desarrollo humano (específicamente en Villalongín), ya sea con capacitación, actualización, educación y crecimiento, que si bien es cierto que en San Ángel existe capacitación, no cubre todas las necesidades de empleados y clientes de la misma subdelegación.

Con base en los cuestionarios aplicados a jefes de oficio, puede concluirse que predomina el síntoma del "liderazgo disfuncional"⁴³ que es la orientación de toda acción hacia la satisfacción del "jefe" inmediato, es decir, del jefe de departamento y no hacia el cliente (todos los empleados trabajan para tener contenta a la subdelegación, pero no al mercado, no al cliente); aunque también se debe a que se tiene un vacío de liderazgo, una falta de capacidad, de visión de las necesidades del cliente.

Existen muchos ejemplos de esta disfuncionalidad en liderazgo.

⁴³ Carvajal,Moreno.www://lw10fd.law10.Hotmail.com

Los empleados de las subdelegaciones llegan puntualmente a las 8:00 hrs. porque sí llegan tarde, no se les entrega un bono de puntualidad, en efectivo. Sin embargo, invariablemente empiezan a dar el servicio en promedio hasta las 8:30 hrs. Los que inician a las 8:00 hrs., ó bien están desayunando en su área de trabajo o salen por más de 15 minutos a “desayunar algo ligero”, como consecuencia un mal servicio.

Algunos jefes solicitan información o trabajos urgentes a los empleados, lo que provoca la distracción de éstos en la atención al cliente presente y una demora, que es obvia en un mal servicio. Así conforman el síntoma de liderazgo disfuncional se queda bien con el jefe y no con el cliente.

Gracias a esta investigación, se logró percibir que se encuentran las subdelegaciones divididas en grupos con intereses distintos y los empleados están alineados algunas de esas facciones para sobrevivir. Estos grupos en la subdelegación Villalongín ejercen poder ante los mismos jefes de departamento. No sucede en la subdelegación de San Ángel.

Se ejercen presiones internas que promueven lealtades, actores internos y eso si, nunca lealtad al cliente. Las decisiones de un grupo son atacadas por el otro y en consecuencia, las iniciativas de mejoramiento solamente tendrán éxito si son aceptadas por ambos grupos. Los grupos son áreas contra áreas y empleados contra empleados.

El propuesto modelo de servicios, basado en la mercadotecnia, tiene presente los indicadores que gracias a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas permite, enlistarlas y trabajar para una mejora continua.

- Esperar en una fila mientras permanecen inactivas ventanillas o personas del mismo departamento
- Solicitud de pasos a seguir para un trámite y que sólo te entreguen la información por escrito y no una previa explicación

- Que se les de información detallada para después encontrarse con que la información proporcionada previamente resulta incorrecta, incompleta

Fundamentado en la gráfica no. 1 y 1ª de la sección de anexos jefes, se puede concluir que para abordar la realidad actual que existe en ambas subdelegaciones en cuanto a conocimientos de mercadotecnia de servicios y la atención que se brinda en las oficinas de las mismas, es realmente poco. Se debe de puntualizar que es claro que no existe una relación conciente de los beneficios que la mercadotecnia de servicios proporciona en cuanto se aplica.

Por todo ello si bien es cierto que el alcance del modelo propuesto no puede ser de alguna manera visible de forma inmediata, sí ha sido tomado como propuesta por parte de nivel central, desde el momento en que fue autorizada esta investigación; por parte de los clientes que fueron entrevistados, así como por parte de los empleados con confianza, esperanza y actitud de cambio hacia un mejor servicio y futuro del mismo instituto.

En relación con la metodología empleada en esta investigación, se logró detectar la situación actual de la atención brindada por los empleados de las oficinas administrativas de las subdelegaciones, así como el comportamiento de los empleados, patrones, representantes legales, derechohabientes, usuarios y clientes.

En base a los resultados obtenidos en esta investigación, se puede concluir que la falta de capacitación adecuada para el personal de contacto con el cliente da como consecuencia que las subdelegaciones no dan al cliente el servicio que desearía percibir.

5.2 Recomendaciones.

Partiendo de que la mercadotecnia estudia el mercado, el producto y/o el servicios como hechos consumados, que no pone en discusión, es decir, como algo que es así, que no puede ser de otra forma y que no se puede cambiar, se debe tener presente indicadores internos y externos de forma generalizada en cada subdelegación y que derivados del estudio tenemos los siguientes:

- Los cambios en la demografía de los clientes, los cambios demográficos, la distribución por edades, educación, composición étnica y estructura de los patrones de la población, afectan las actividades de cada subdelegación, ejemplo un cambio importante es la disminución de los patrones por zona, ahora con tantas alianzas, dejan de ser dos o tres patrones sólo para ser uno. Lo que nos indica esto es que desaparecen algunos patrones y surgen otros patrones. Los subdelegados deben de estar al tanto de estas tendencias y ajustar las estrategias de acuerdo con ellas.
- Relaciones con los clientes, la mayoría de las empresas privadas cuentan con procesos y procedimientos para manejar efectivamente sus relaciones con el cliente. En algunas empresas emplean tarjetas para solicitar comentarios de los clientes, la subdelegación debe establecer canales de comunicación con los clientes de manera eficiente y visible a todos ellos. La frecuencia con la que se mide la satisfacción, es un factor importante a considerar, por lo menos una vez cada tres meses, ya que esto orienta en el establecimiento de un programa de mejora, resolución de quejas. Siempre será más fácil manejar los cumplidos de los clientes que sus quejas, sin embargo el mejoramiento continuo exige que se tome en cuenta las quejas y la forma en que son manejadas debe ser una parte importante de su plan de mejora.

Todo lo anterior lleva a plantear como recomendación una **Misión** para las subdelegaciones, la cual consiste en:

“ La identificación de nichos de mercado que proporcionen a la subdelegación nuevas oportunidades para la prestación de los servicios que se ofrecen, así como la identificación de necesidades para la creación de nuevos servicios para los nuevos mercados o mercados actuales.

Todo ello a través de la consolidación de la imagen institucional, es decir, generar simpatía en la comunidad y mejor aceptación de los sectores obrero – patronales”.

El IMSS al definir su misión en términos sociales amplios más que en términos de productos estrechos, los empleados del instituto se sentirán mejor acerca de su trabajo y con un sentido de dirección más claro.

Una misión que tenga presente los deseos de los clientes, los requerimientos de la compañía, los intereses a largo plazo de la sociedad, así como los intereses de los patrones y el gobierno.

Si en la subdelegación desean mejorar el servicio al cliente y la percepción que éste tiene de quien lo atiende, no debe pasar por alto la capacitación. No significa que buscar gente con experiencia o con la actitud correcta no sean buenas ideas, lo que se trata de sugerir es que para obtener mejores resultados se debe capacitarla.

Capacitar al personal de forma inadecuada o incompleta es dañino para las subdelegaciones, ó sólo se centran en temas de relaciones humanas, charlas motivacionales y de atención al cliente. Ambas son importantes, pero la capacitación debe ser más completa.

A continuación se sugiere cinco aspectos a tomar en cuenta.

- **Inducción.** Todos los empleados sindicalizados y de confianza, deben recibir capacitación sobre lo que hace la subdelegación, los servicios que ofrece, los que comercializa, sus objetivos, misión, visión, valores, etc. La importancia de esta capacitación es notoria.

- Sobre la calidad del servicio en la subdelegación, es importante capacitar a los empleados sobre la visión de calidad de la subdelegación, sobre qué acciones se evalúan, sobre los resultados actuales y los problemas más comunes en el servicio y las posibles soluciones. Con ello el personal puede conocer para que sirve su trabajo, lo importante que es la calidad, la atención y el brindar un buen servicio en la subdelegación, y que lo están haciendo participe y, sobre todo, cómo comenzar a resolver los problemas más comunes con los clientes de manera inmediata.
- Capacitación institucional, implica capacitar al personal sobre todas las operaciones de la empresa, o funciones de cada departamento, lo que le permitirá al personal conocer los flujos de actividades necesarios para que el cliente obtenga el producto o servicio que compra y de esta forma tendría una mejor idea de que puede ofrecer para ayudarlo a resolver su problema. Se ha detectado que en algunos casos el desconocimiento de las operaciones de la empresa orilla amucho personal a ofrecer al cliente alternativas inaccesibles o poco acertadas, para la subdelegación, generando decepción del personal de contacto con el cliente, dado que considera que no se ayuda en su labor y molestia en las áreas de soporte al personal de contacto con el cliente. En resumen, esta capacitación disminuirá problemas con los clientes externos y con los clientes y proveedores internos.
- Sobre servicio al cliente, no sólo basta con decirle al personal lo que sí es importante conocer, como atender clientes molestos, enojados, y exigentes, sino también capacitarlos en lo que desea el cliente y cómo lograr entenderlo; o sea, las técnicas efectivas de recuperación y cómo aplicarlas con éxito. Esta capacitación es importante, puesto que da los elementos para saber cómo mejorar el servicio a los clientes y cómo lograr una actitud correcta hacia ellos. Es necesario hacer notar que el servicio al cliente no es un conocimiento común: al igual que las demás funciones en las compañías, es una actividad especializada que requiere de conocimientos técnicos que ayuden a mejorar el desempeño.

- La recuperación es una actividad relativamente sencilla, implica por un lado, ofrecer varias alternativas al cliente para solucionar su problema ocasionado por incumplimiento o por que el cliente desea algo imposible de entregarle, por otro, cumplir la alternativa que el cliente elija. Debe enseñarle al personal cuáles son los costos económicos, de tiempo, sociales, y emocionales, que se generan al cliente con los malos servicios que se le ofrecen. Para poder conocer qué tipo de alternativas pueden ayudar a mejorar la capacidad de recuperación, no conocer estos pequeños detalles dificultan la efectividad de la recuperación. Si se desconocen los costos que se ocasionan con el mal servicio, definitivamente no se pueden ofrecer alternativas correctas, aunque tenga una actitud de servicio correcta. Si el jefe está capacitado y detecta que el problema del cliente es el tiempo, sabrá qué alternativas ofrecerle.

Para que los clientes no tengan constantes demandas y quejas , se debe atender y capacitar al cliente, la calidad en el servicio y en todo lo que la subdelegación le ofrece debe ir en aumento, y lo más importante, cuidar al cliente por lo que es...una fuente de riqueza y aportaciones económicas, de bienestar social y crecimiento para el instituto y el mismo país.

La recomendación para establecer estrategias, es que se debe tomar en cuenta toda la información , ya que muchos aspectos se entrelazarán, además de tener identificada la causa del aspecto desfavorable.

El problema comienza cuando se detecta que como en el caso de Villalongín, no se cuenta ni siquiera con una misión por escrito.

Con fundamento en la gráfica 11 y 11^a de las gráficas de jefes de las subdelegaciones, objeto de estudio; lo primero que se tiene que hacer es definir cuáles son los valores que los jefes aceptan como fundamentales de manera libre y según lo arrojado tenemos:

- Honestidad, es decir, empleados respetuosos, honrados e íntegros.
- Responsabilidad, es decir, empleados comprometidos.
- Trabajo en equipo, con alto índice de comunicación.
- Espíritu de servicio.
- Sinceridad.
- Iniciativa.

Lo segundo es difundir ampliamente esos principios entre los integrantes de la subdelegación.

El tercero vigilar que se cumplan de manera cabal y por último el denunciar al individuo (s) que falte a los principios éticos de la compañía.

Con la aplicación de todo lo anteriormente señalado, tendremos unas subdelegaciones con nula corrupción, violencia y altos índices de cumplimiento de metas, así como la presencia de la honestidad, confianza y muchos menos quejas de los clientes.

Para los seguros facultativos – voluntarios, lo que se recomienda para promocionar y vender este tipo de seguros es dirigir los esfuerzos a el mercado de la población de la mujer.

Se propone a la mujer, ya que generalmente, siendo el ama de casa, y que debido a la persistencia de patrones socioculturales de género que le son asignados a las mujeres tales como las tareas de cuidadora, se fundamentan en la función biológica reproductiva, provocando que ellas carguen con las múltiples y variadas responsabilidades sobre el "mantenimiento" del núcleo familiar, que garanticen la supervivencia del mismo y es fundamentado es ésta teoría por la cual se propone el mercado ideal, para el aumento de venta de seguros.

La Consolidación de las actividades de cada subdelegación; esto es la búsqueda de mayores patrones que se den de alta, un mayor número de visitas por parte

del departamento de auditorias, para supervisar y evitar la evasión de dadas de alta especialmente en la obras de construcción.

La creación de brigadas de servicio en apoyo, lo cual sólo necesita la constante capacitación y participación de la gente de cada departamento, para que en días que se tiene conocimiento de que habrá una alta demanda en el servicio, puedan apoyar y dar un rápido y ágil servicio.

Sí se sabe que los cinco primeros días del mes, los patrones tienen que realizar trámites de altas, bajas y modificaciones de salarios, se deben de tener ventanillas únicas para trámites de menos de cinco movimientos, y contar con el servicio de un empleado de la subdelegación revisando los papeles, para evitar que los patrones que tienen mal llenadas las formas, tengan que hacer una fila de hasta una hora y llegando a la ventanilla lo regresen por un mal llenado de formato. Así mismo, las patrones que solo traen uno o dos movimientos, no esperar atrás de los que tiene mas de veinte movimientos.

El tener en consideración la hora en la que los patrones entran a las oficinas, ya que estando en un departamento y por la mora de tiempo en que le dan el servicio, cuando acuden a otro departamento ya no le ofrecen el servicio por haber llegado tarde, y esto realmente molesta a los patrones, ya que tienen que regresar dos o mas veces a la subdelegación, pudiendo en una sola mañana realizar todos sus trámite.

Tomando en cuenta las amenazas que presentan las subdelegaciones, se hace recomendable: La consolidación, el crecimiento la diversificación.

Trabajar a favor del mejoramiento de la salud de la población, otorgando especial importancia a los factores ligados a la prevención de igual manera disminuir las iniquidades existentes en materia de salud; todo ello partiendo en los servicios que ofrecen las subdelegaciones, tanto a patrones como a la clase trabajadora y

beneficiarios; ya que es aquí en las subdelegaciones donde inicia la seguridad social.

Apoyado con diversas secretarías del gobierno federal, así como el diseñar estrategias de envejecimiento activo, es decir, que alienten, eduquen a los individuos que deben tener una vida productiva dentro de la sociedad y la economía durante su vejez y no sólo querer vivir de su pensión o jubilación.

Por último y con fundamento en todo lo investigado y los resultados que han sido arrojados a lo largo de la investigación, sugiero la creación de subdelegaciones con mayor segmento de mercado y mayor cobertura de zonas geográficas, esto es porque según los resultados, realmente existen tiempos muertos durante la jornada de trabajo, porque los recursos materiales con los que se cuentan en las subdelegaciones son mal empleados y no aprovechados en un cien por ciento.

Al contar con gente capacitada y dispuesta a el logro de las metas, se puede no sólo el reducir costos por cada subdelegación, sino a través de la fusión de subdelegaciones y delegaciones regionales.

El tener presente la actitud de servicio de la gente que tiene contacto directo con los clientes, es un inicio; sin embargo no se tiene resuelto el problema.

El asegurado, es decir, la clase obrera en la mayoría de los casos, desconoce a que tiene derecho y por ende, no exige al patrón la hoja de inscripción al Seguro Social (SS), por lo que también es necesario capacitar y enseñar a la clase trabajadora, por medio de pláticas y convenios con sus respectivos sindicatos, que ya se encuentra incorporado en el sector laboral y debe conocer todo lo que le ofrece el SS. Así mismo, invitarles a estar pendiente desde el primer momento de su inscripción, de cuidar los documentos que le entregue su patrón, ya que son necesarios para que pueda recibir los beneficios como asegurado, entre los cuales

se encuentran los servicios médicos, las prestaciones económicas y las prestaciones sociales.

Ejemplo de ello el informar que su número de seguridad social es único y deberá conservarlo durante toda su vida y de ser posible hasta memorizarlo, ya sea como trabajador activo o como pensionado, ya que con él podrá ejercer los derechos que le otorga la Ley del Seguro Social (LSS).

Capacitar y desarrollar a los empleados de las subdelegaciones, para que consecuentemente tengan un desarrollo, como reflejo de ello, será una atención y un servicio con calidad hacia todos los clientes.

La creación de estructuras organizacionales y de puestos con pocos niveles de decisión y responsabilidad, lo que traería consigo una compactación y homologación de puestos y mayor polivalencia de los mismos, una identificación en los niveles de decisión y la búsqueda de planes de carrera pensados en términos de la evolución a la que un trabajador puede aspirar en la empresa.

Reconocimiento del desempeño del trabajador en su puesto, esto es una promoción individual acorde con su profesionalismo y eficiencia. También esto haría posible la ocupación de vacantes con el personal más apto al desligar las promociones de la antigüedad.

ANEXOS

ANEXO "A " CREDENCIAL Y OFICIO EXPEDIDO POR LAS
SUBDELEGACIONES.

El objetivo de este anexo es presentar los documentos que permitieron identificarse con los clientes, para la aplicación de los cuestionarios.



**DELEGACION 1 NOROESTE DEL D.F.
SUBDELEGACION 3 POLANCO**

CONJUNTO COLONIA



MATRICULA:
SJM

NOMBRE: RIVERO RODRIGUEZ
 MA. GPE. DE JESUS
 CATEGORIA: ANALISTA "C"
 ADSCRIPCION: DEPTO. DE COBRANZA

Pedro Ramos Centeno
 PEDRO RAMOS CENTENO
 TITULAR DE LA SUBDELEGACION

VIC

REGLAMENTACION PARA SU USO

DEBERA PORTARSE EN FORMA PERMANENTE Y CON EL CARÁCTER DE OBLIGATORIO	<u>02.</u>
EL CARTETE SERA INTRANSFERIBLE	<u>03.</u>
SU EXTRAVIO DEBERA SER REPORADO AL JEFE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	<u>04</u>
EL MAL USO MOTIVA LA SANCION CORRESPONDIENTE	<u>05</u>
NO ES VALIDO PARA EFECTOS DE COBRO	
FIRMA DEL TRABAJADOR	
<i>[Handwritten Signature]</i>	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

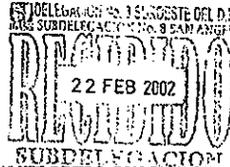


INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
DIRECCION REGIONAL SIGLO XXI

Chiapas
Guerrero
Morelos
Querétaro
3 Suroeste del D.F.
4 Sureste del D.F.

DELEGACIÓN 3 SUROESTE D.F.
SUBDELEGACIÓN 8 SAN ANGEL

MEXICO D.F. A 22 DE FEBRERO DEL 2002

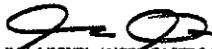


A TODAS LAS EMPRESAS DE LA SUBDELEGACION 8:

POR MEDIO DE LA PRESENTE ENVIO A LA LIC. GUADALUPE RIVERO CON EL OBJETIVO DE REALIZAR ENTREVISTAS PARA DIAGNOSTICAR Y MEJORAR LOS SERVICIOS QUE OTORGAMOS DENTRO DE ESTA SUBDELEGACION

DE ANTEMANO AGRADEZCO SU VALIOSA INTERVENCION Y HAGO PROPICIA LA OCASION PARA ENVIARLES UN CORDIAL SALUDO.

ATENTAMENTE,
"SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL"


ING. MIGUEL ANGEL CASTRO MEDINA,
TITULAR DE LA SUBDELEGACION 8 SAN ANGEL

IMSS
SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL

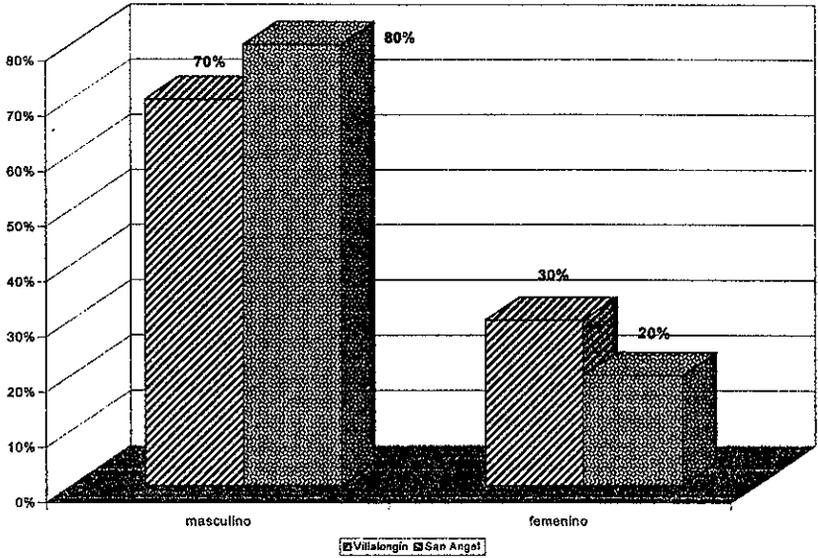
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO "B" GRÁFICO DE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS EN LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A EMPLEADOS Y CLIENTES DEL INSTITUTO.

Nota: La fuente de las siguientes graficas son de elaboración propia, basadas en las respuestas de los cuestionarios aplicados.

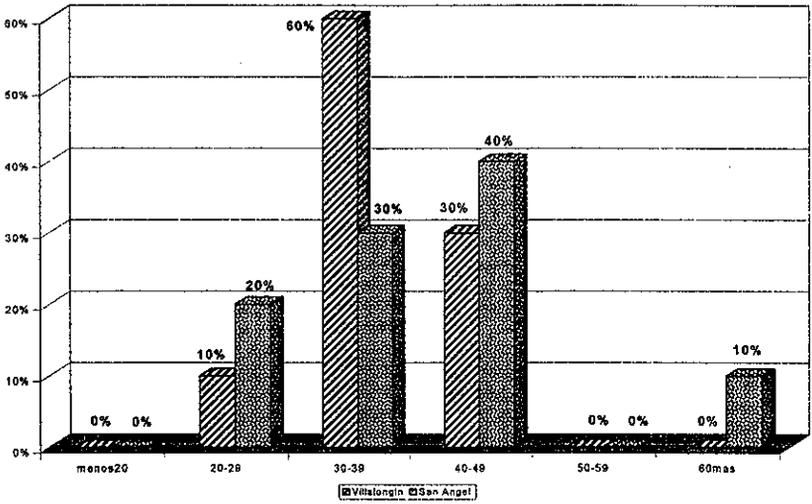
Gráfica (G) No. 1

Empleado Villalongín y San Ángel, Sexo



G. 2

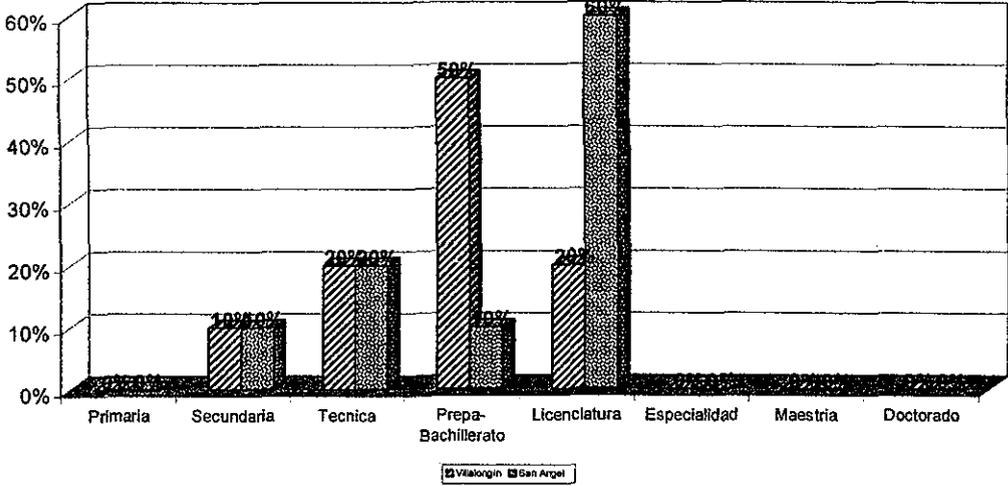
Empleado Villalongín y San Ángel, Edad



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

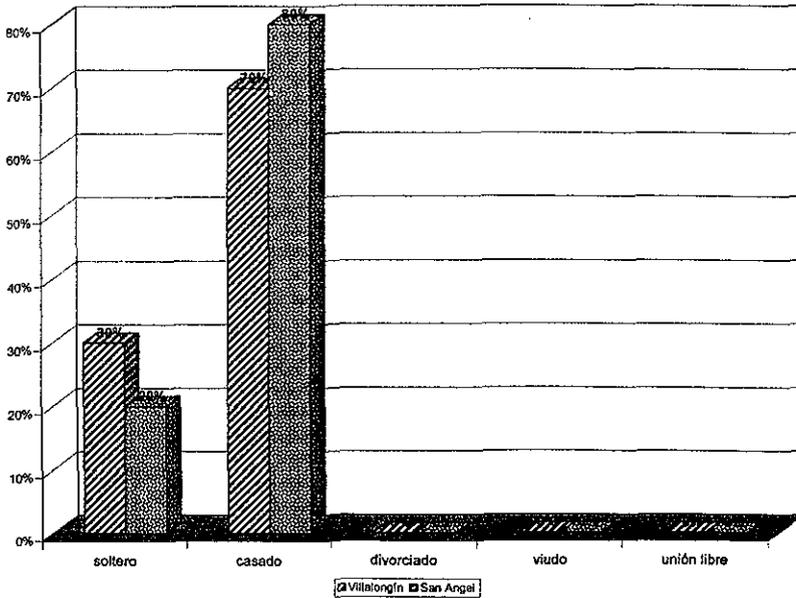
Empleado Villalongín y San Angel, Escolaridad

G. 3



Empleado Villalongín y San Angel, Estado civil

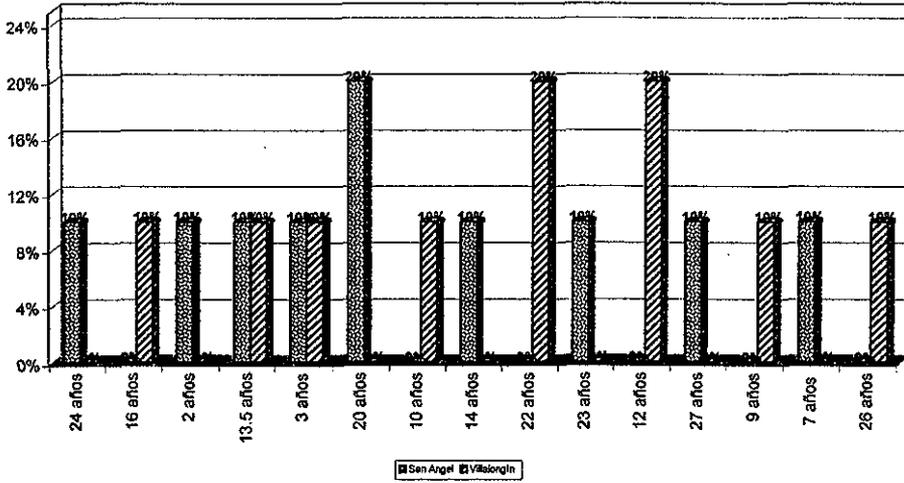
G. 4



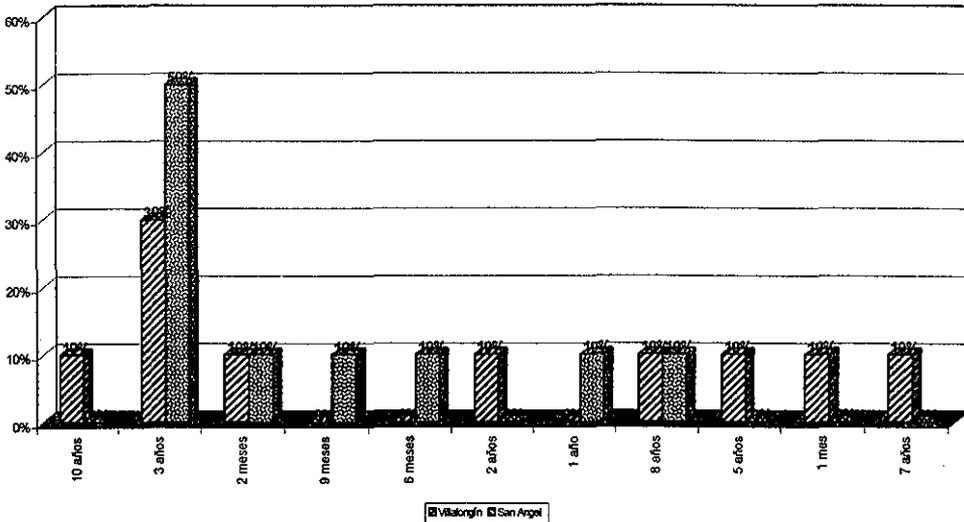
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

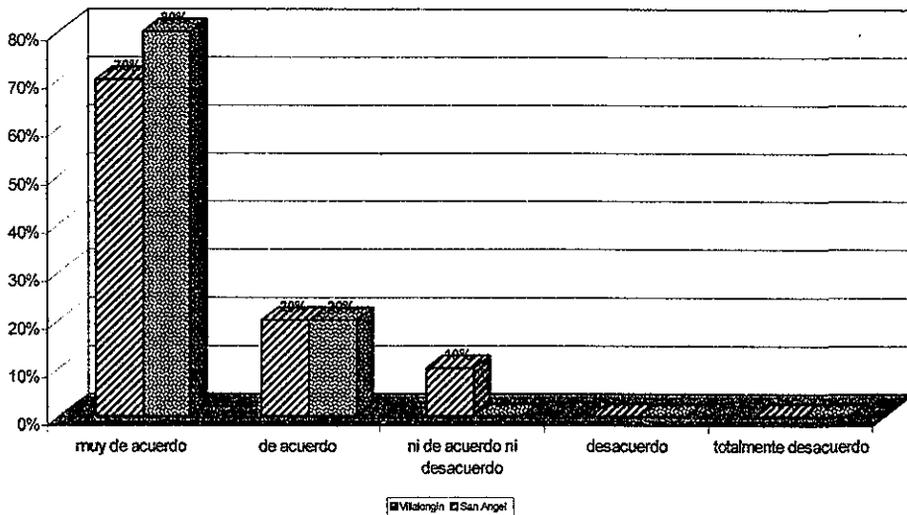
Empleado de San Angel y Villalongin, Antigüedad en el IMSS



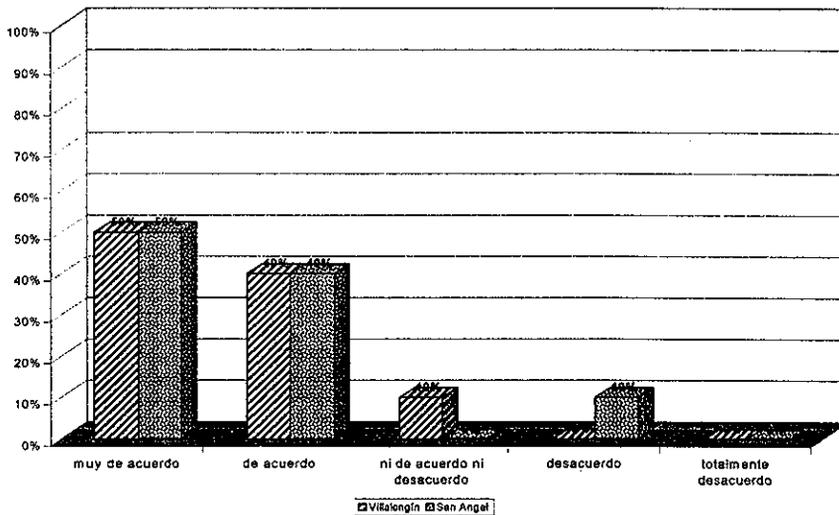
Empleado Villalongin y San Angel, Antigüedad en el puesto actual



Empleado Villalóngin y San Angel, El trabajo que desempeña es útil



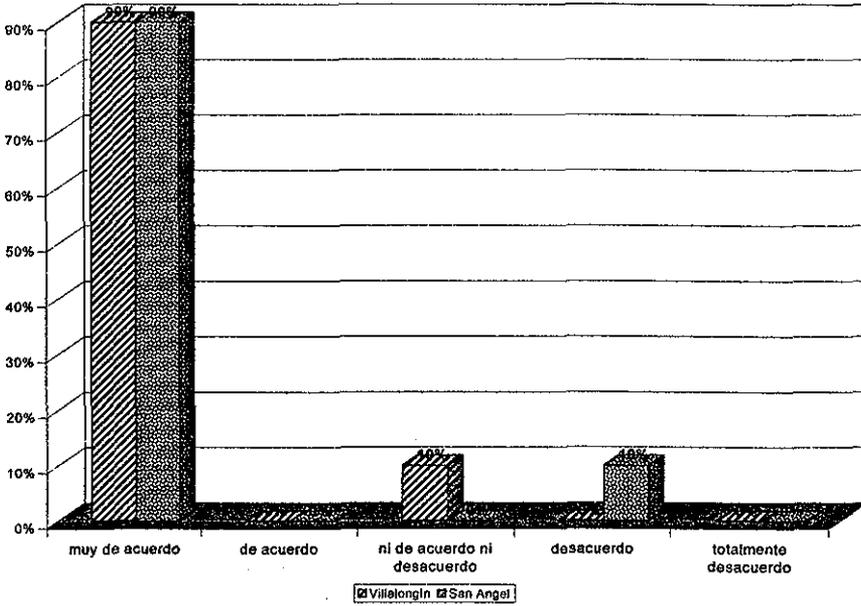
Empleados Villalóngin y San Angel, considera que su actividad es atractiva



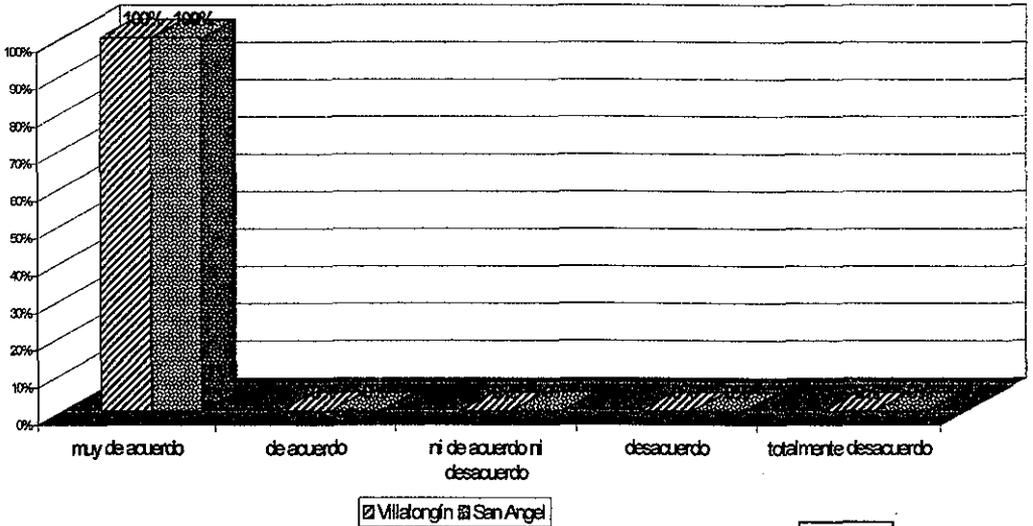
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Empleados Villalongín y San Ángel, es siempre bueno venir a trabajar

G 9



Empleados Villalongín y San Ángel, considero que al escuchar los problemas de los clientes me muestro respetuoso

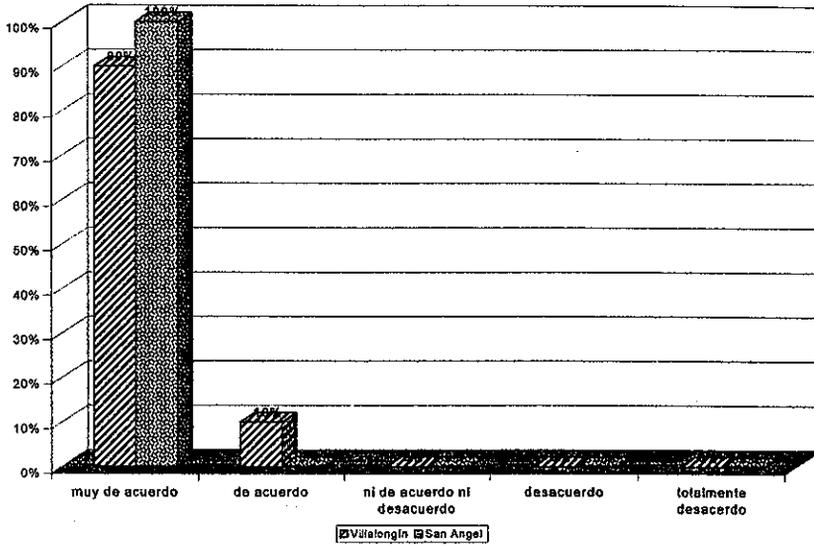


G 10

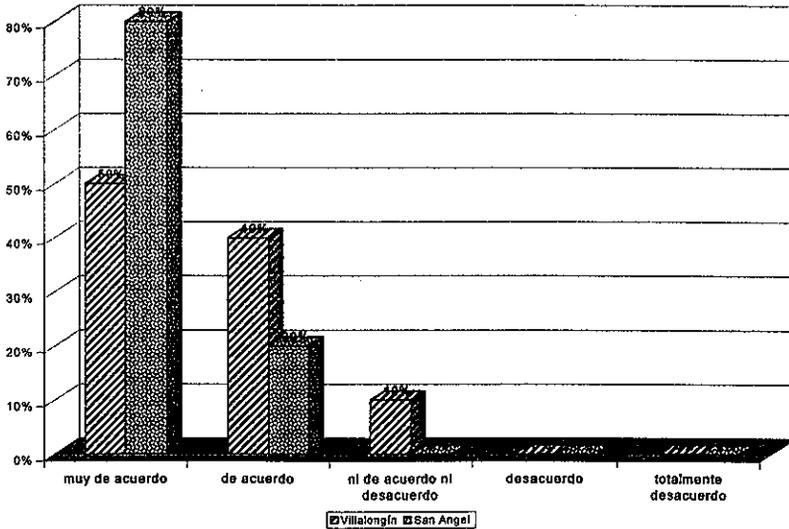
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Empleados Villalongín y San Angel, considero que utilizo mis conocimientos y experiencia en mi trabajo



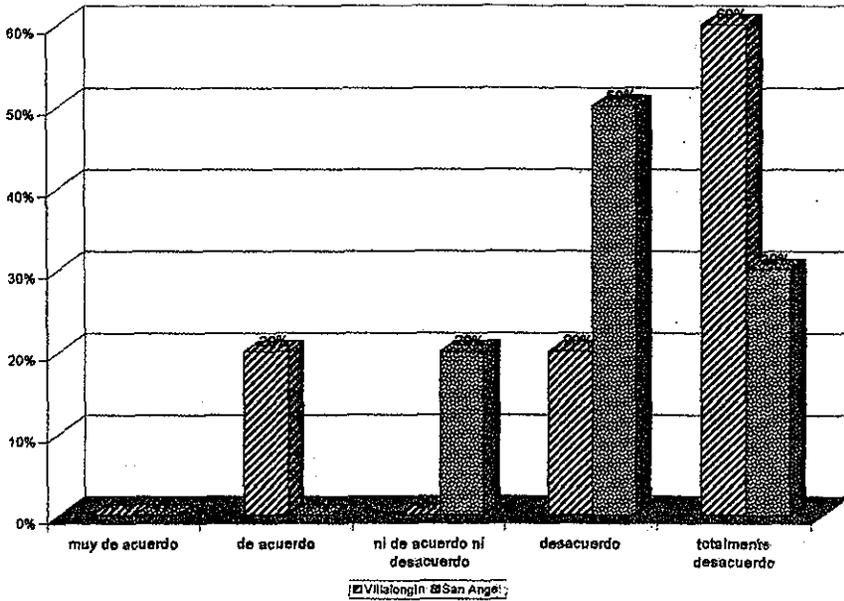
Empleados Villalongín y San Angel, considero que mi trabajo es agradable



G11 y G12

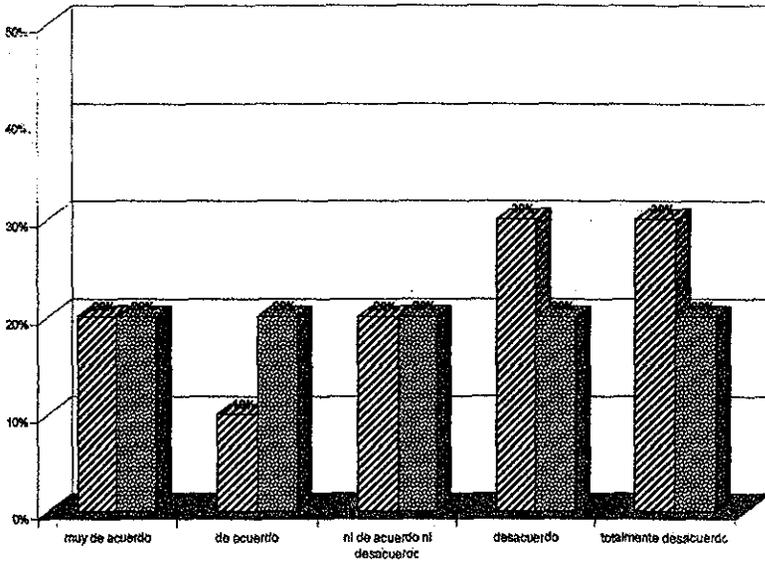
G 13

Empleados Villalongín y San Angel, considero que mi trabajo es aburrido



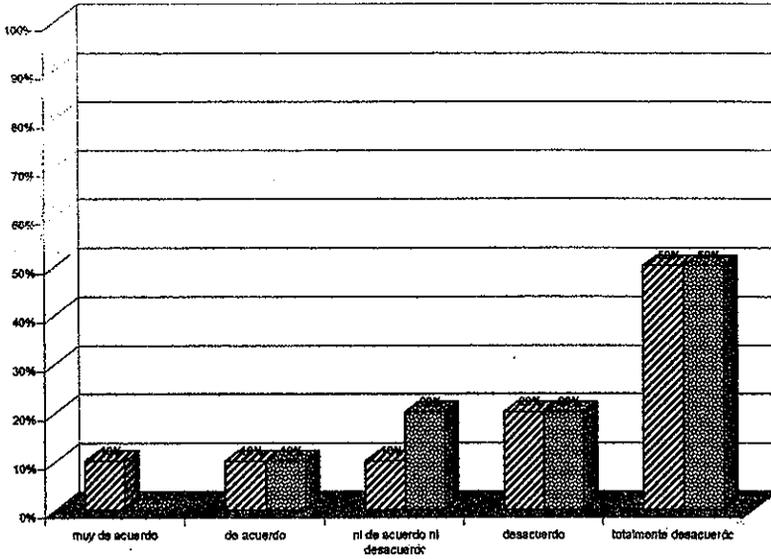
G 14

Empleados Villalongín y San Angel, considero que mi trabajo es monótono



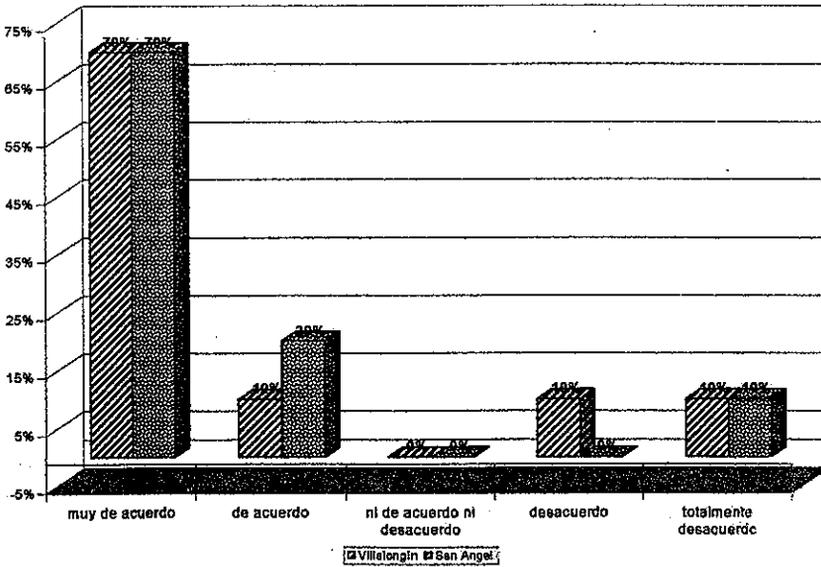
Empleados Villalón y San Ángel, hay días en los que no deseo venir a trabajar:

G 15



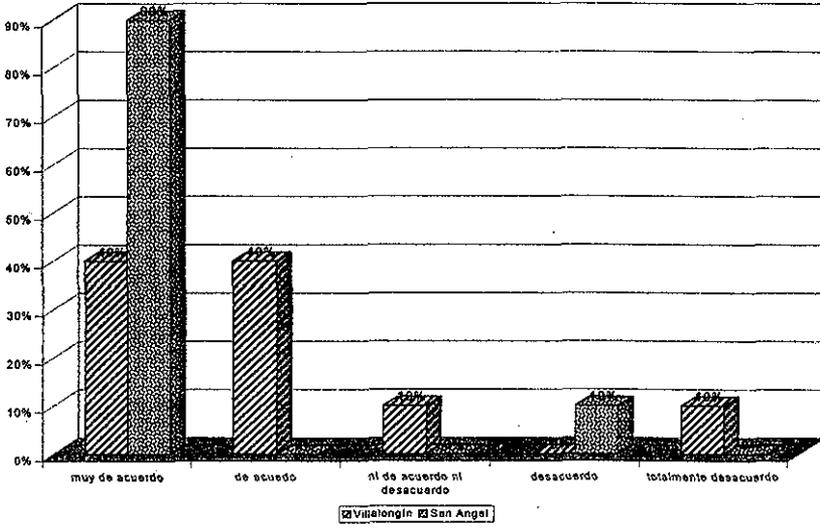
Empleados Villalón y San Ángel, siempre doy un extra en mi trabajo:

G 16



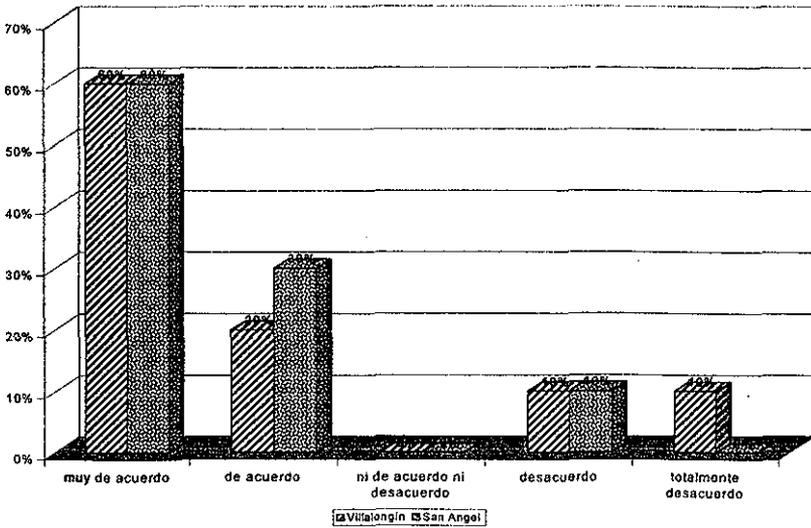
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Empleados Villalón y San Ángel, con la actividad que realizan me siento exitoso



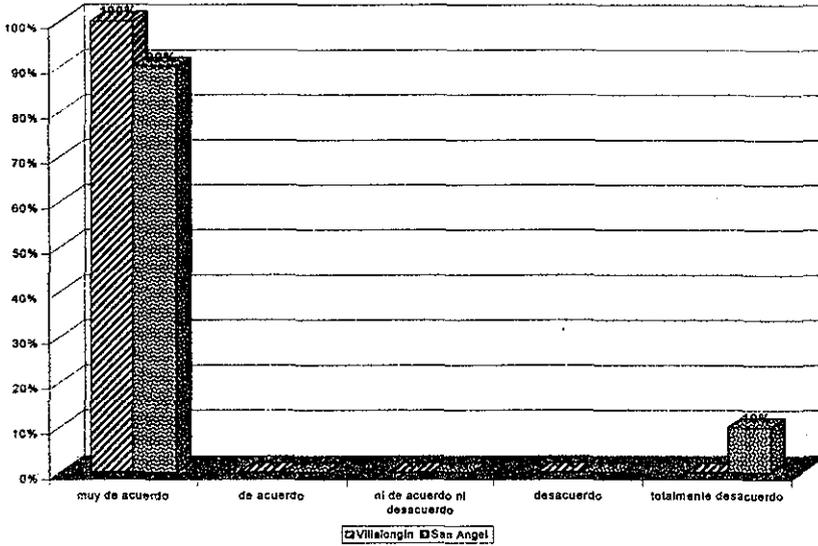
G 18

Empleados Villalón y San Ángel, considero que mi trabajo es el mejor

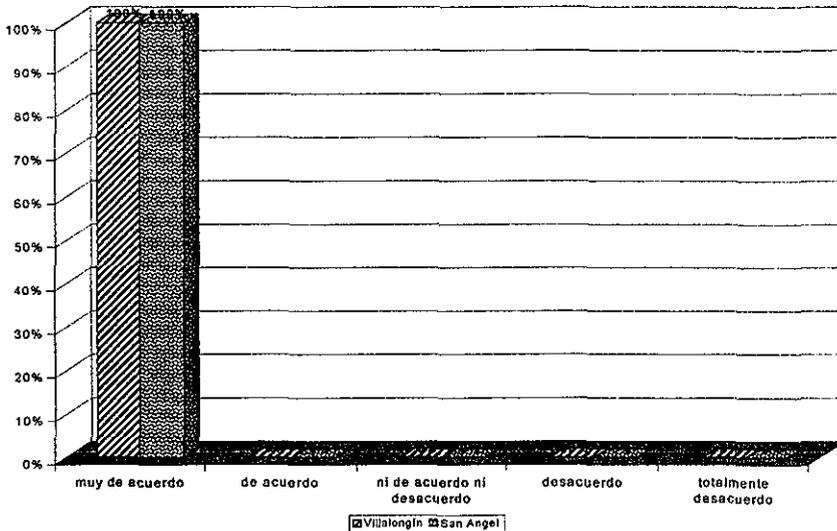


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empleados Villalongo y San Angel, considero que doy un trato adecuado al cliente

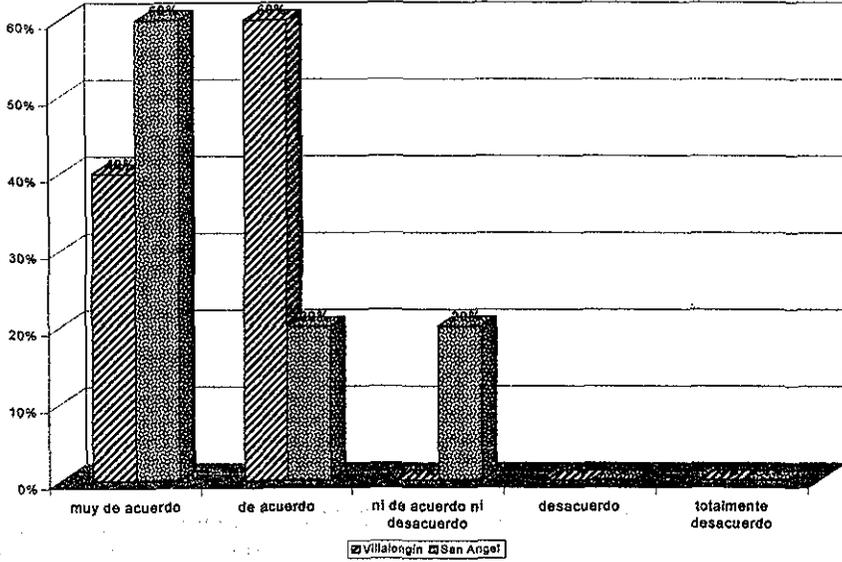


Empleados Villalongo y San Angel, considero que la paciencia que demuestro es la adecuada



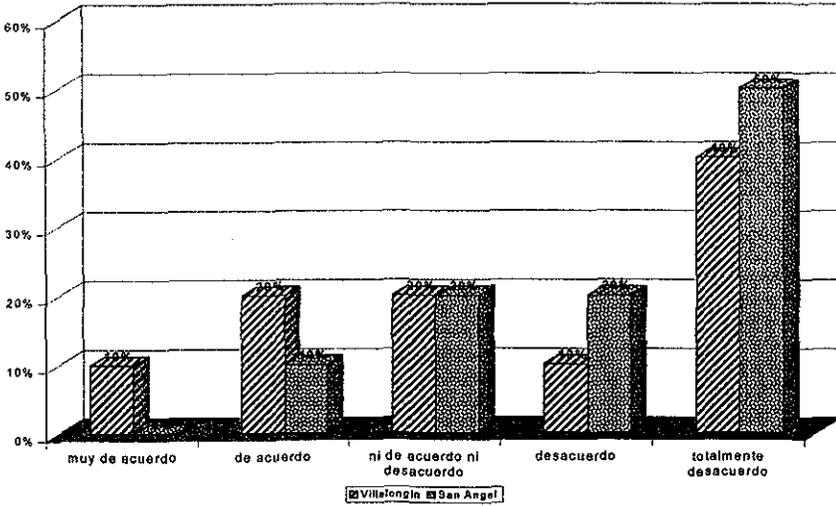
G 21

Empleados Villalóngin y San Ángel, me gusta desempeñar la actividad actual



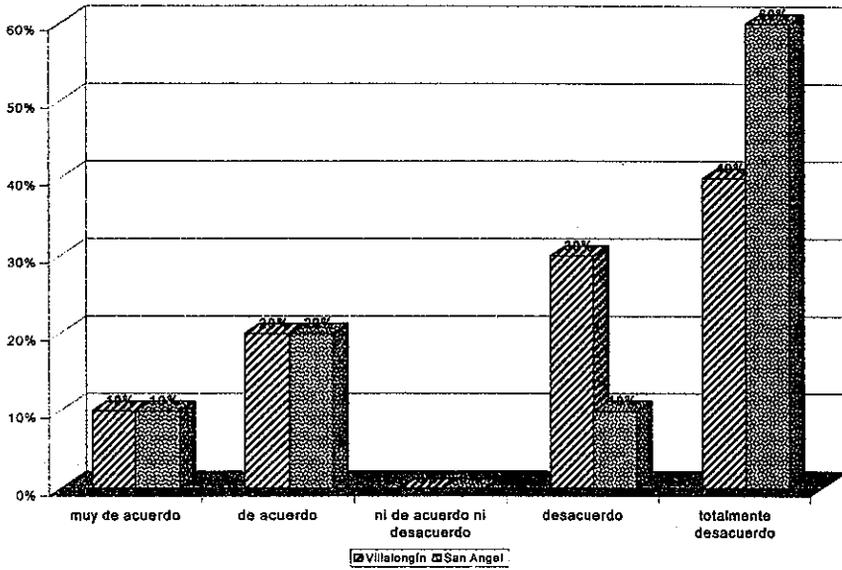
G 22

Empleados Villalóngin y San Ángel, me siento prisionado a hacer cosas que no deseo

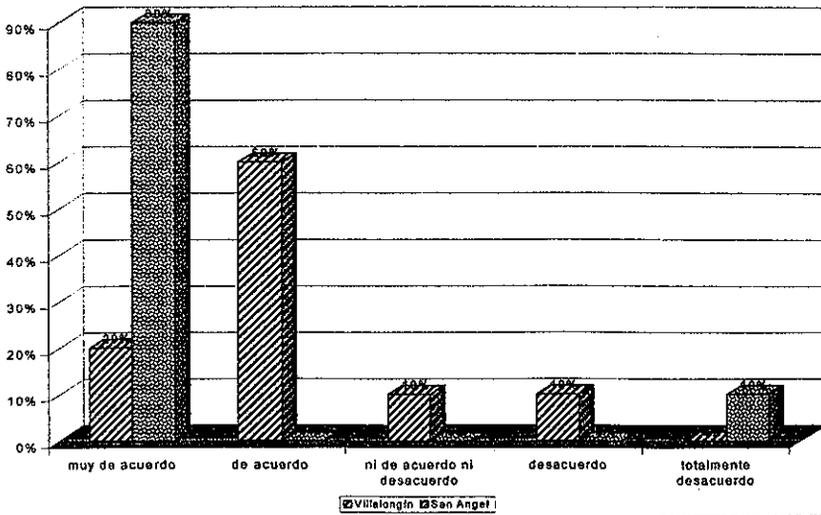


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empleados Villalóngin y San Ángel, me siento obligado a hacer cosas que no deseo



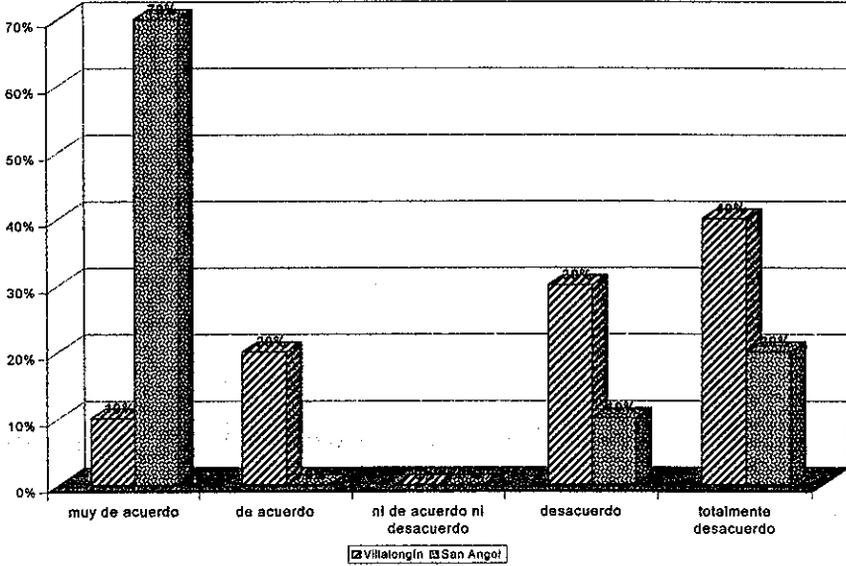
Empleados Villalóngin y San Ángel, colaboro en la ausencia de compañeros



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

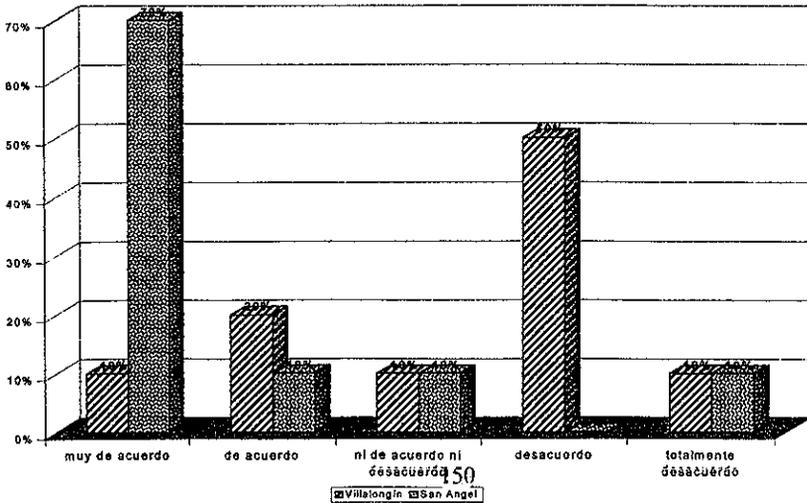
G 25

Empleados Villalóngin y San Angel, considero que cuento con los recursos necesarios en la oficina



G 26

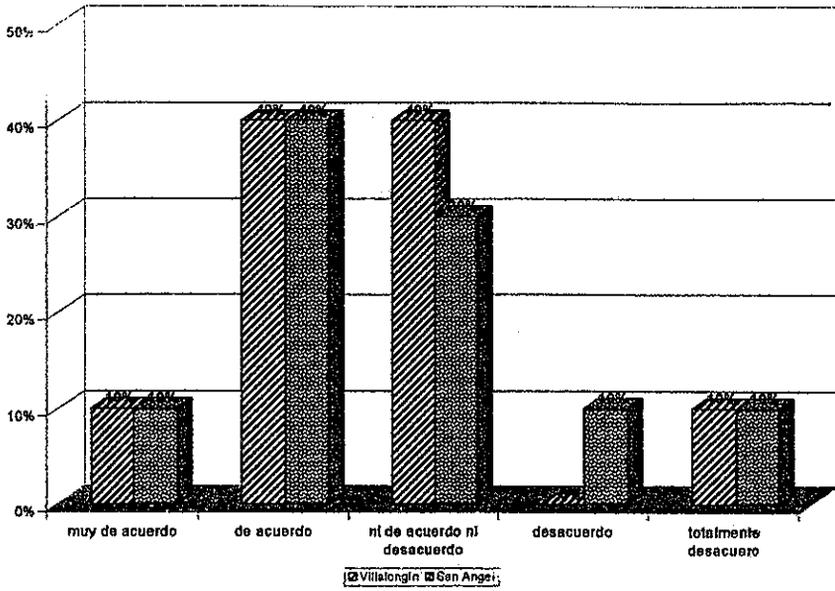
Empleados Villalóngin y San Angel, el lugar de trabajo es el adecuado



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

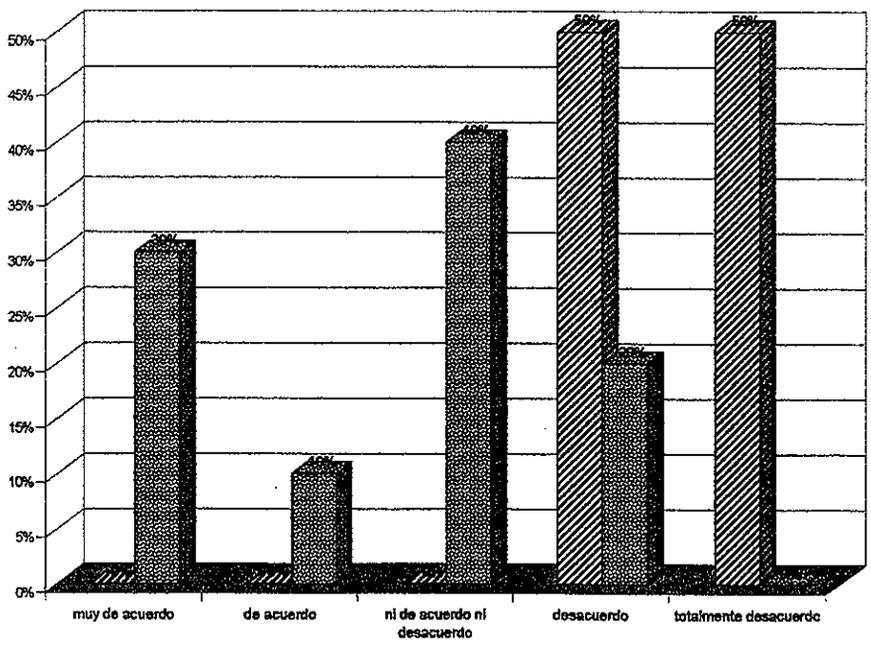
Empleados Villalongín y San Angel, el sueldo que percibo es el adecuado a mi actividad.

G 27



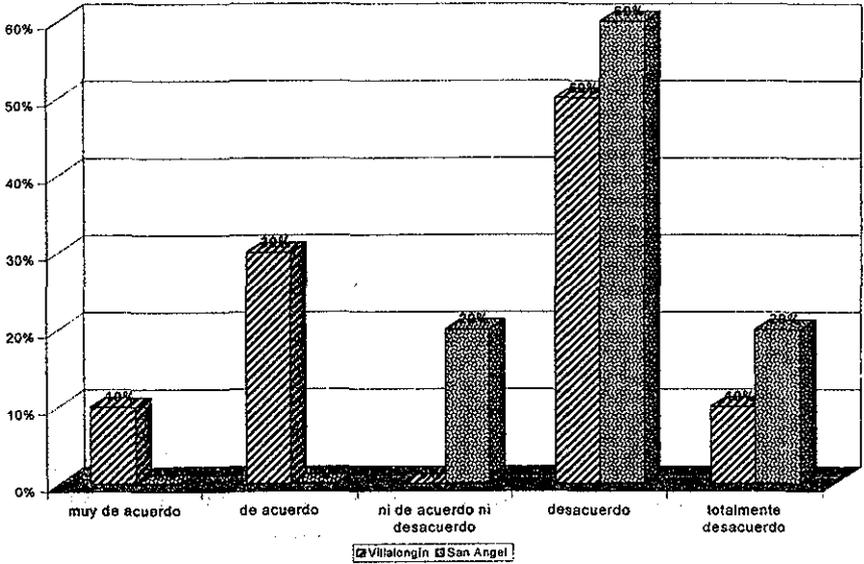
Empleados Villalongín y San Angel, me siento culpable por no realizar bien mi trabajo

G 28

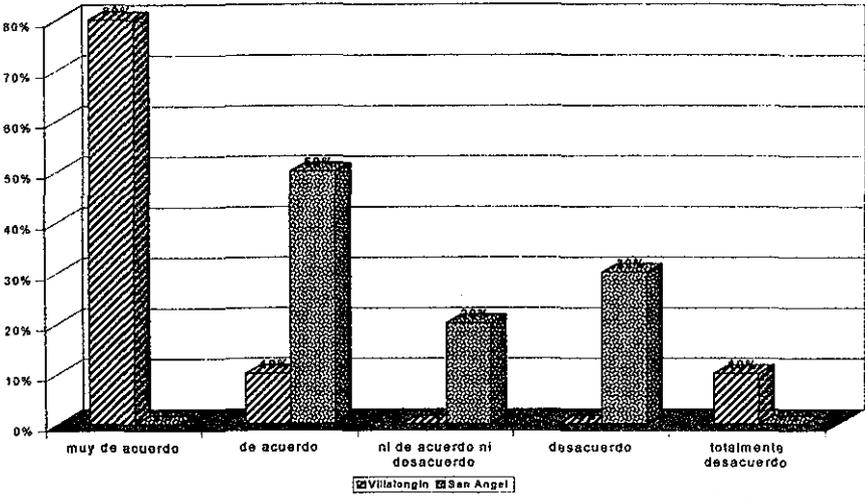


TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Empleados Villalóngin y San Ángel, me siento culpable por flojear en mi trabajo

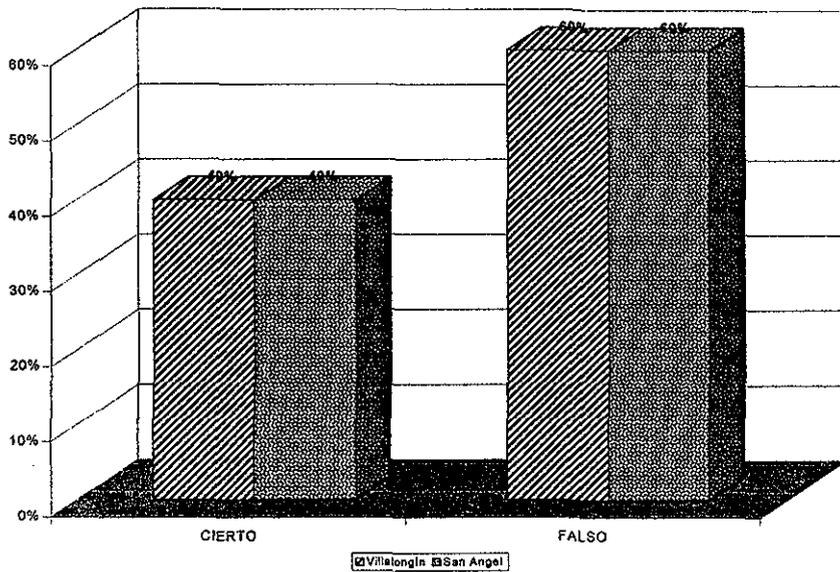


Empleados Villalóngin y San Ángel, considero que siempre debería estar ocupado



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

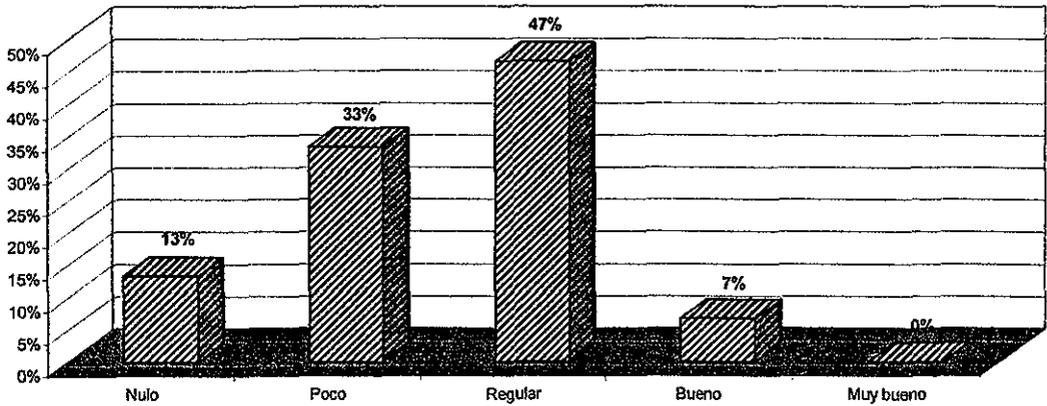
Empleados Villafongln y San Angel, se sienta apoyado por el sindicato del IMSS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

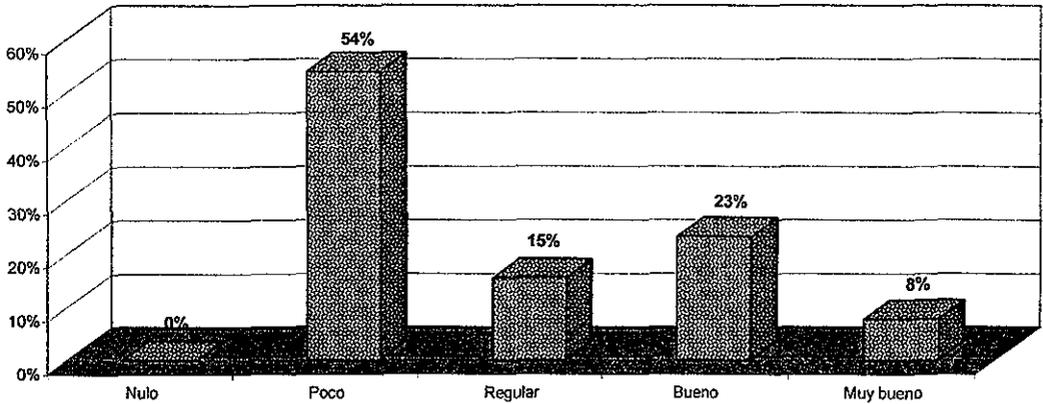
Grafica (G) No. 1

Jefes Villalongin, nivel de conocimiento mkt de servicios



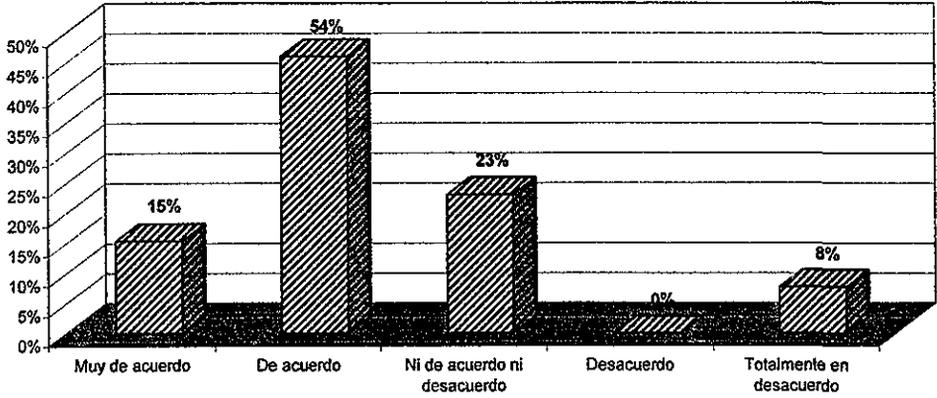
G. 1a

Jefes San Angel, nivel de conocimiento mkt de servicios



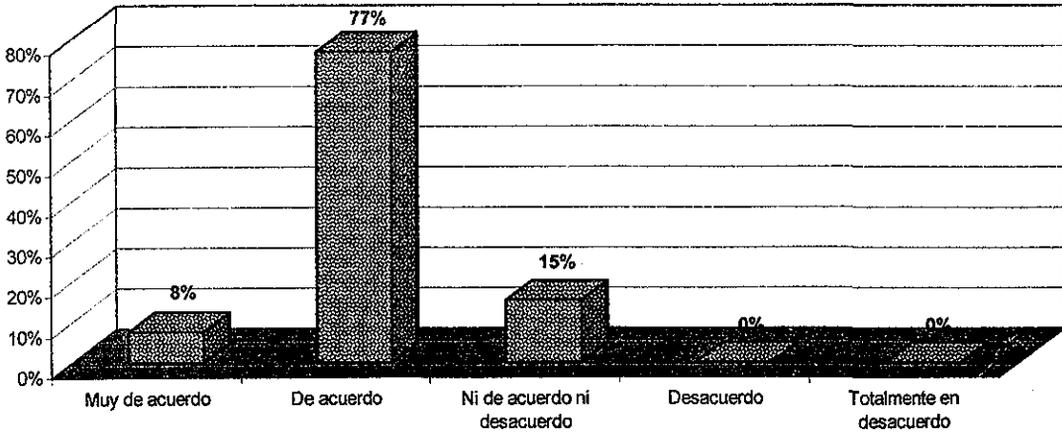
G.2

Jefes Villalongín, la mkt de servicios es factible en el Sector Salud



G. 2a

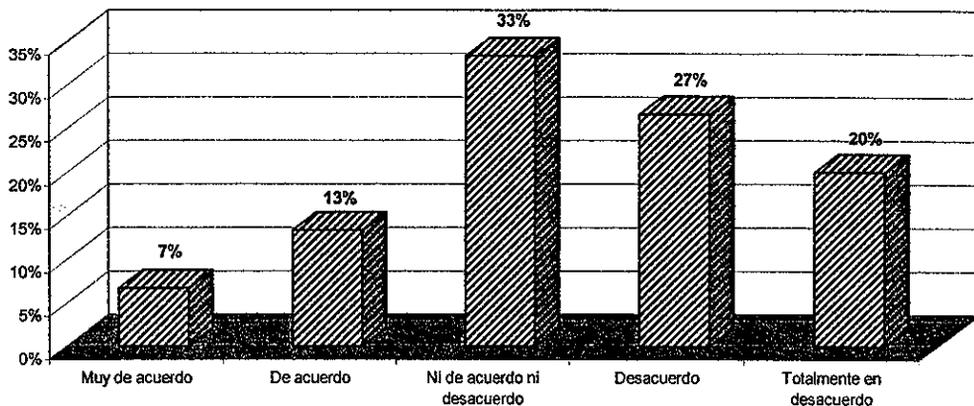
Jefes San Angel, la mkt de servicios es factible en el sector salud



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

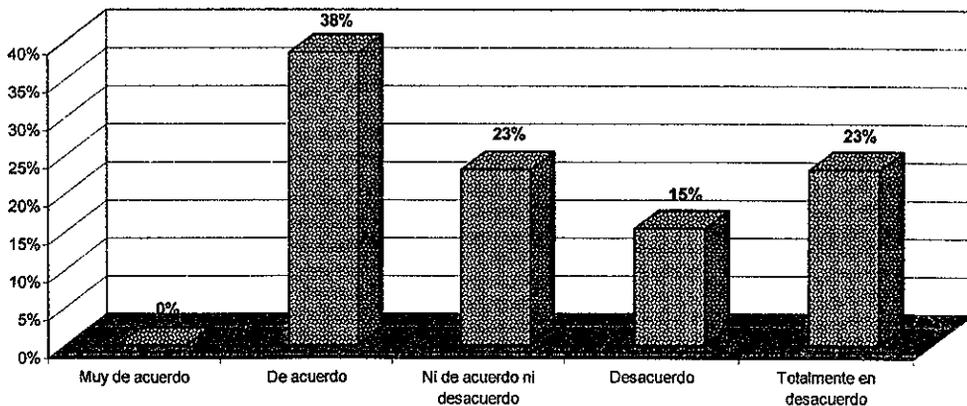
G.3

Jefes Villalongín, la mercadotecnia engaña al usuario



G.3^a

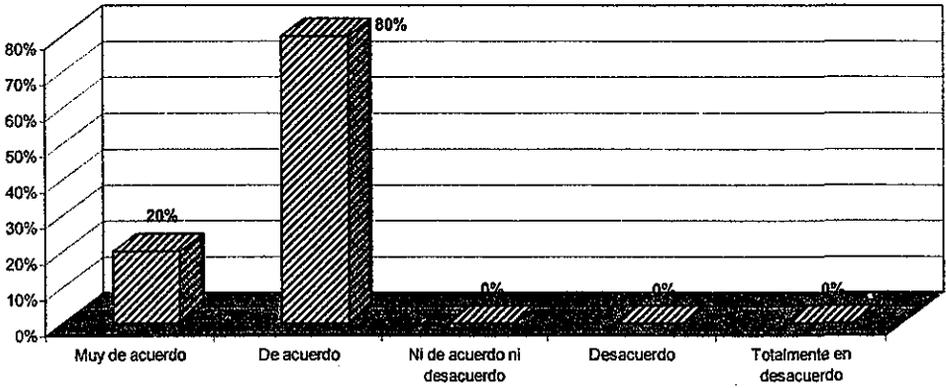
Jefes San Ángel, la mercadotecnia engaña al usuario



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

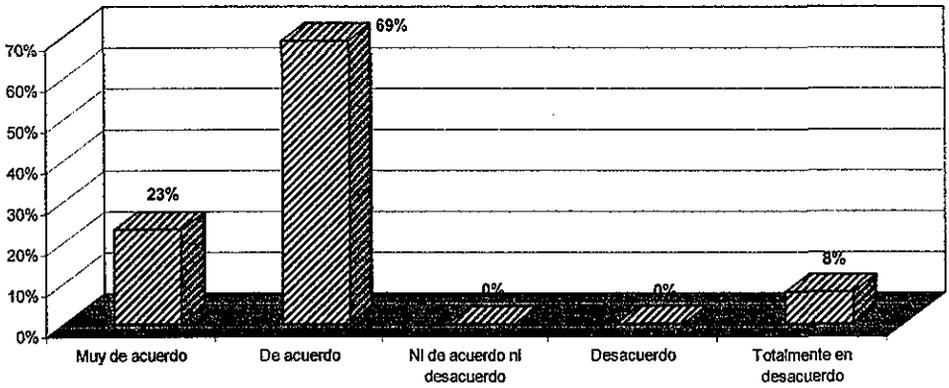
G. 4

Jefes Villalongín, les agradaría trabajar con las técnicas de la mkt de servicios



G.4a

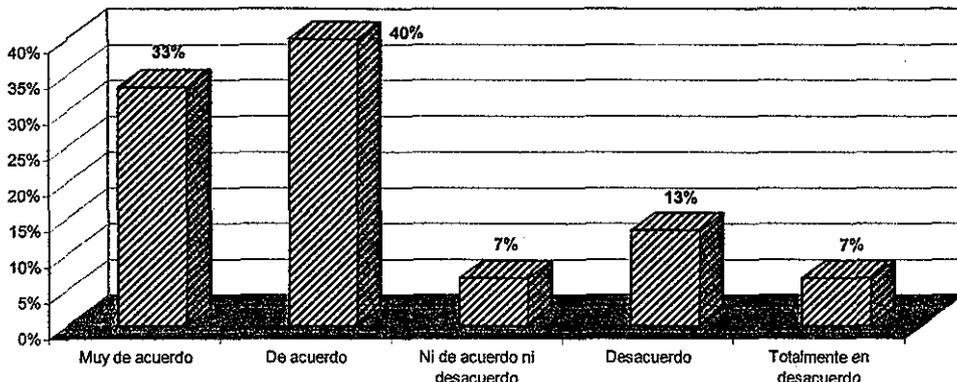
Jefes San Angel, les agradaría trabajar con las técnicas de la mkt de servicios



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

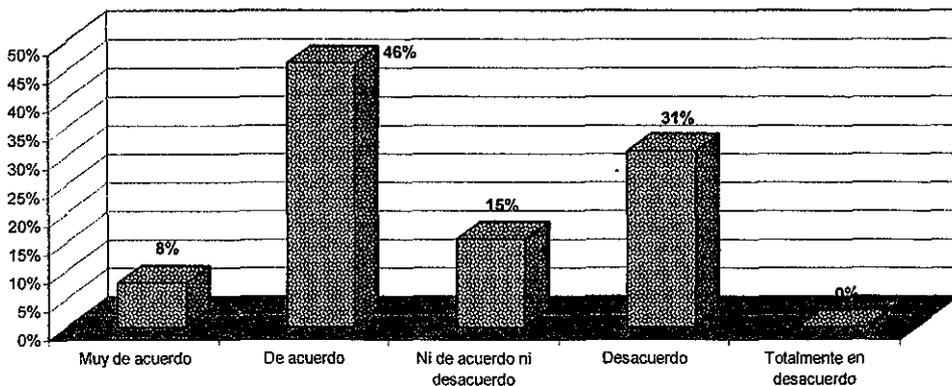
G.6

Jefes Villalongín, la subdelegación tiene un panorama amplio de sus usuarios



G.5a

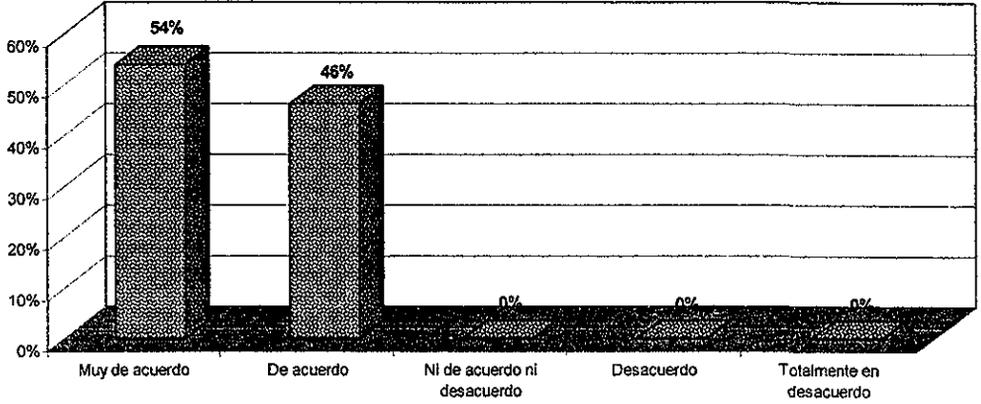
Jefes San Angel, la subdelegación ha aplicado diferentes ofertas y planes



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

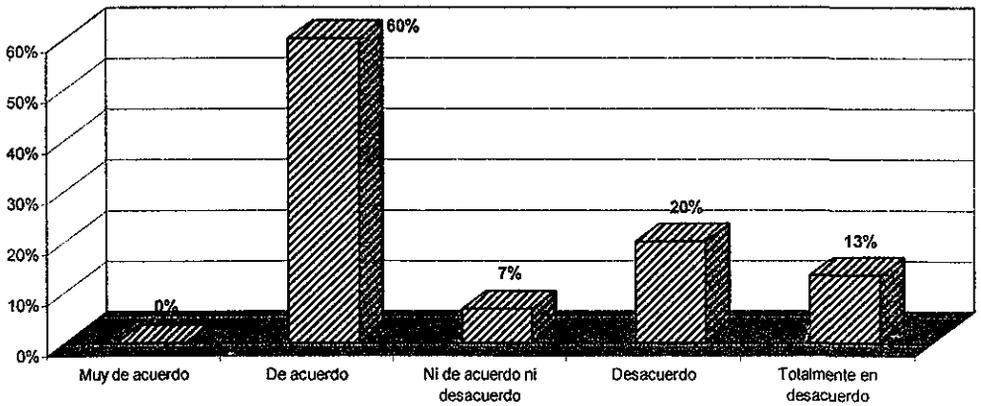
G.6a

Jefes San Angel, la subdelegación tiene un panorama amplio de sus usuarios



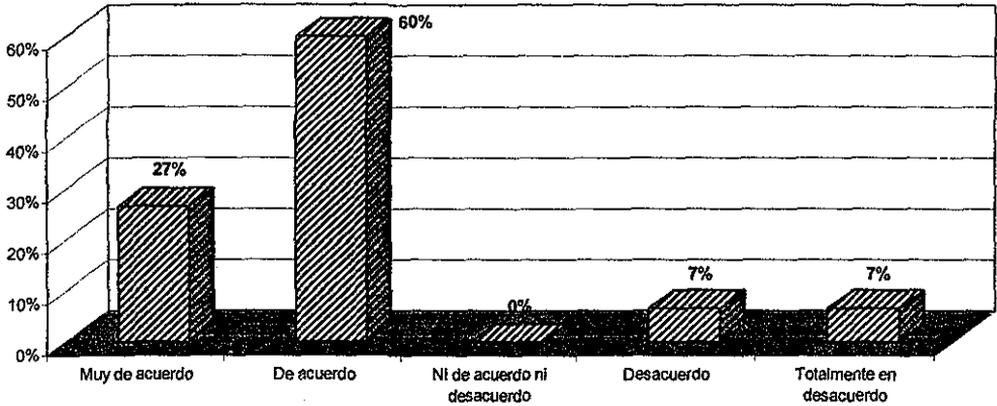
G.5

Jefes Villalongín, la subdelegación ha aplicado diferentes ofertas y planes

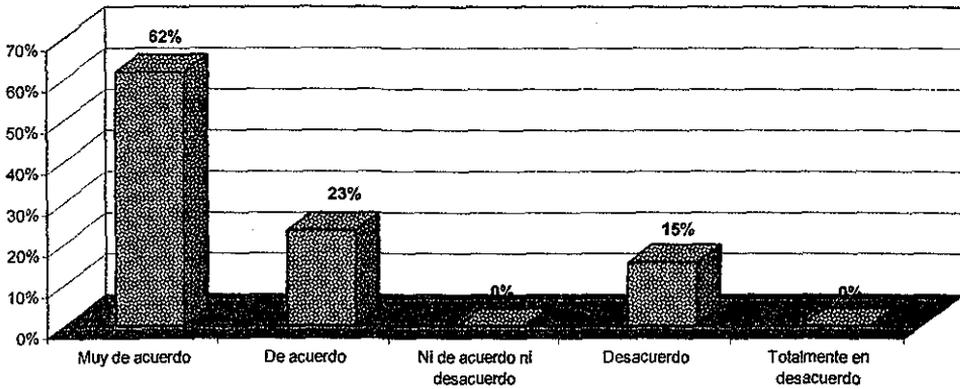


**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Jefes Villalongín, existen programas de capacitación acerca de calidad y servicios



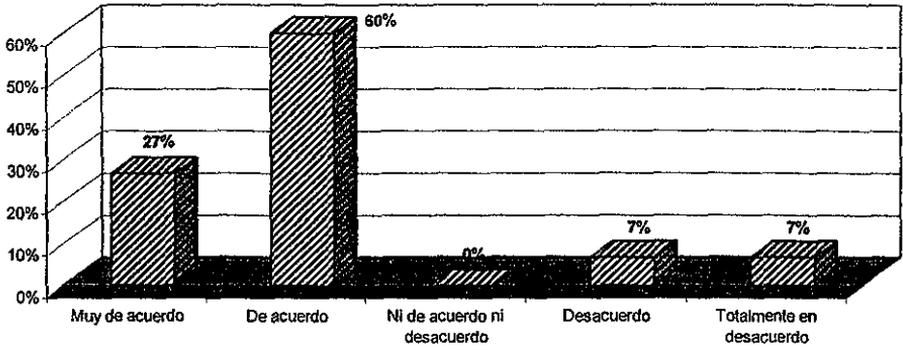
Jefes San Angel, existen programas de capacitación acerca de calidad y servicios



G. 7 y G. 7^a

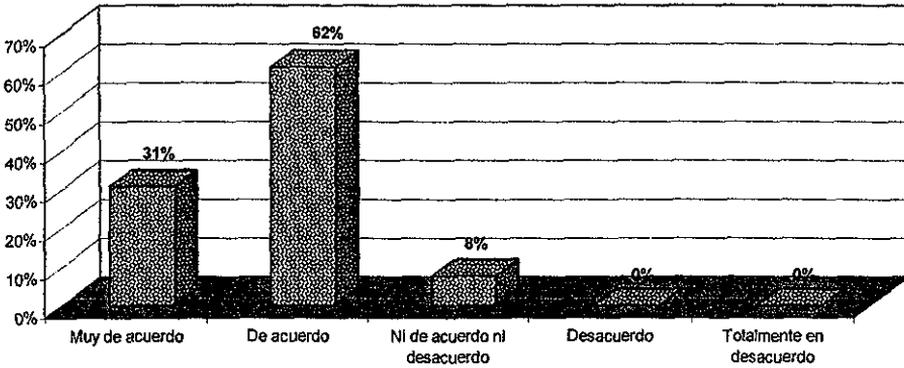
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Jefes Villalongin, conveniente trabajar con mkt servicios



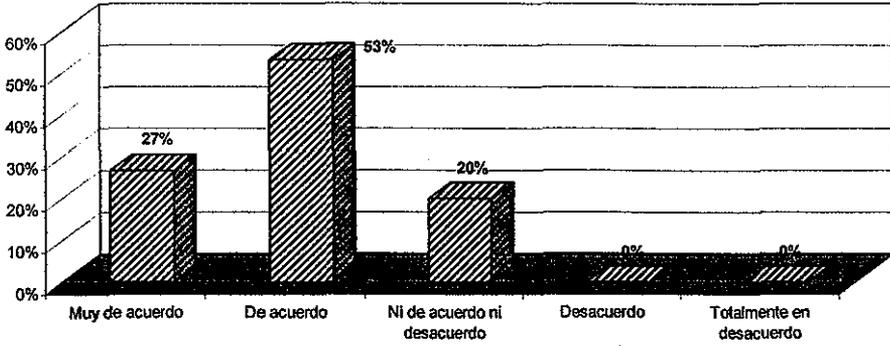
G.8

Jefes San Angel, conveniente trabajar con mkt de servicios

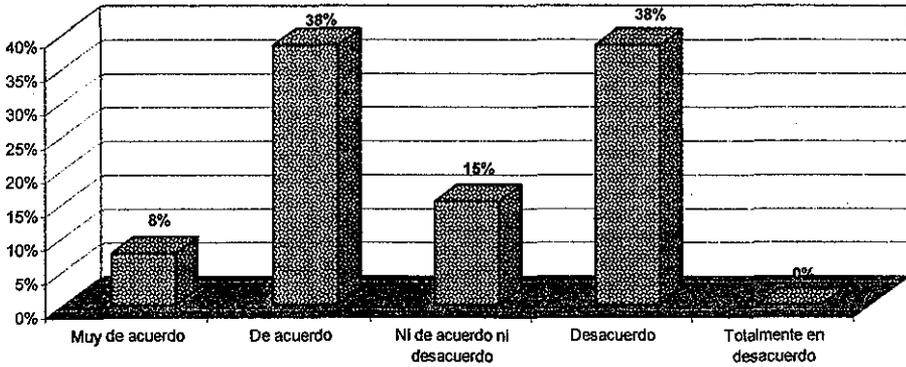


G.8*

Jefes Villalongín, frecuentemente se realizan estudios de mercado



Jefes San Angel, frecuentemente se realizan estudios de mercado

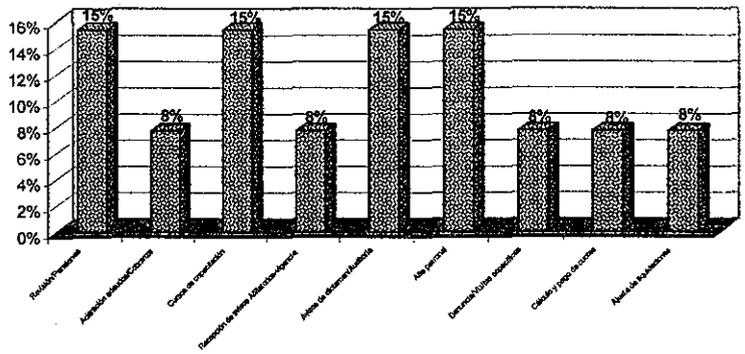


G.9 G.9a

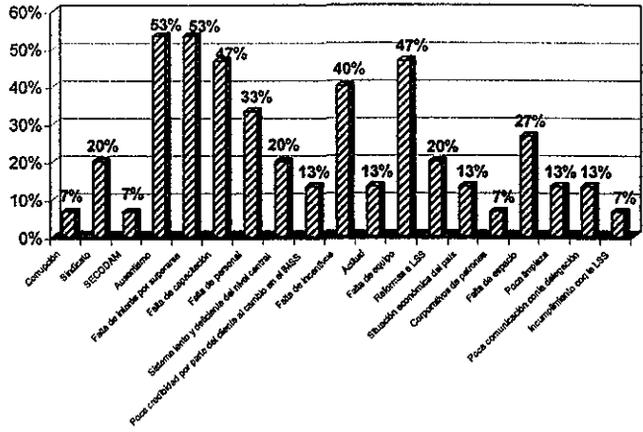
Jefes Villalongin, los trámites que más se realizan



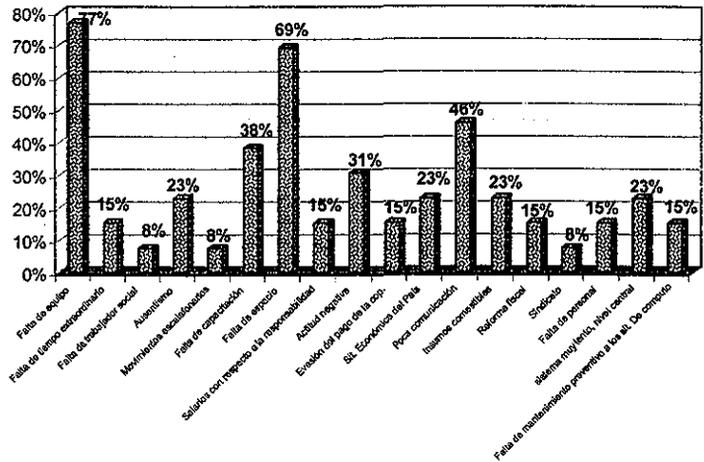
Jefes San Angel, servicios solicitados con mayor demanda



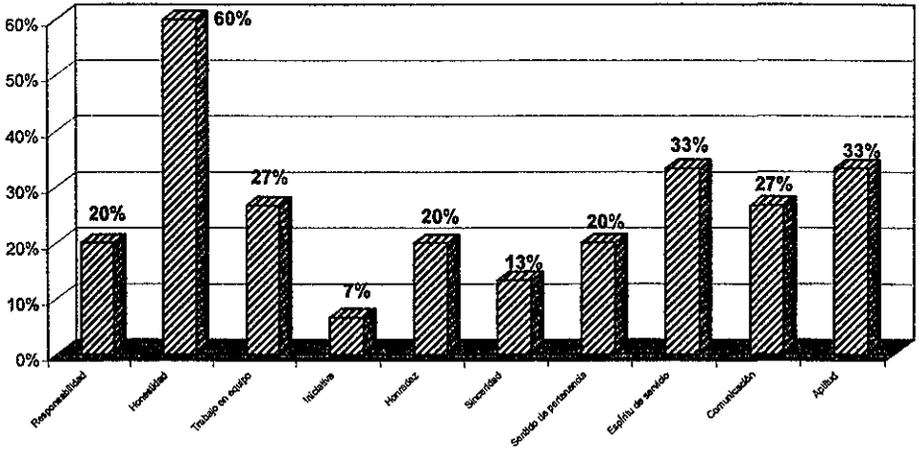
Jefes Villalongin, debilidades y amenazas



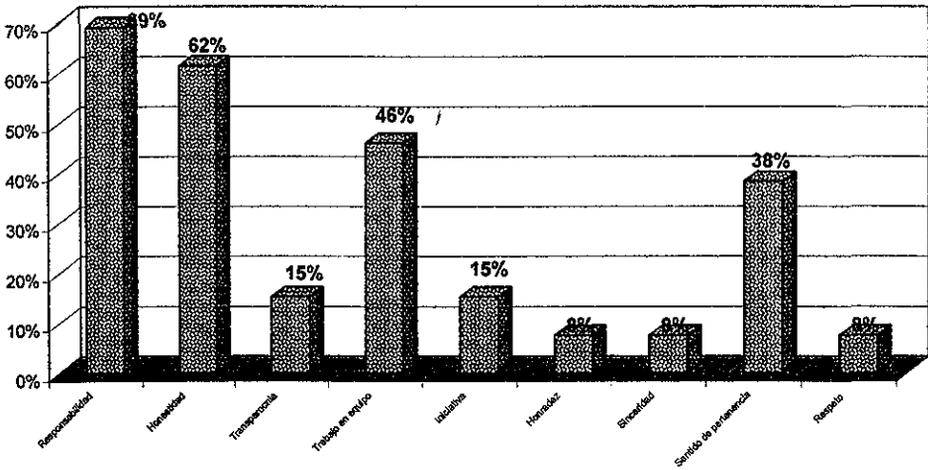
Jefes San Angel, debilidades y amenazas



Jefes Villalóngin, valores que deben tener los empleados



Jefes San Angel, valores que deben tener los empleados

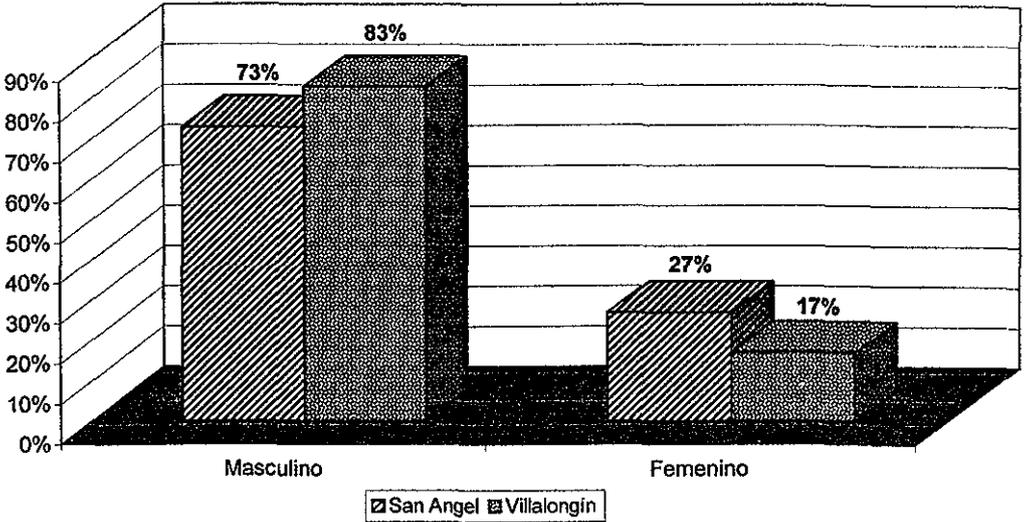


**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CLIENTES

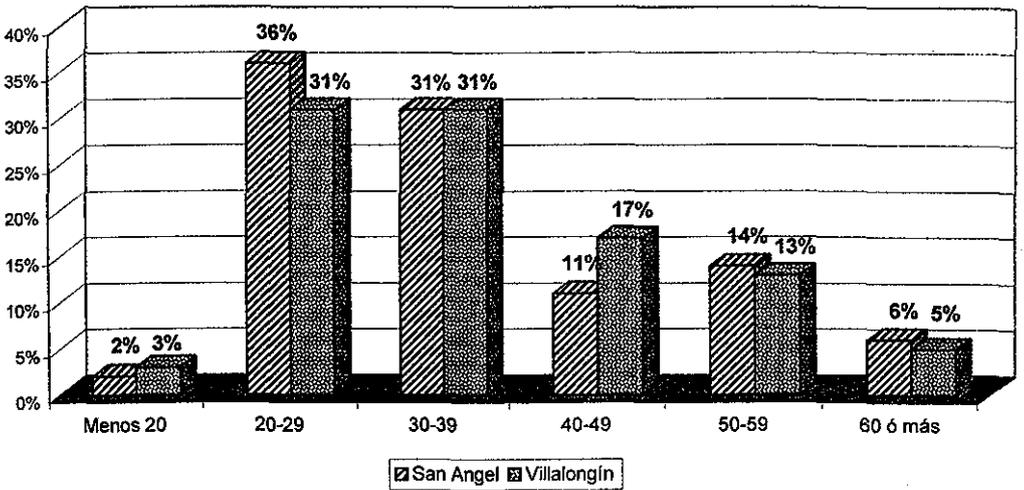
Gráfica (G) 1

Cientes San Angel y Villalongín, Sexo



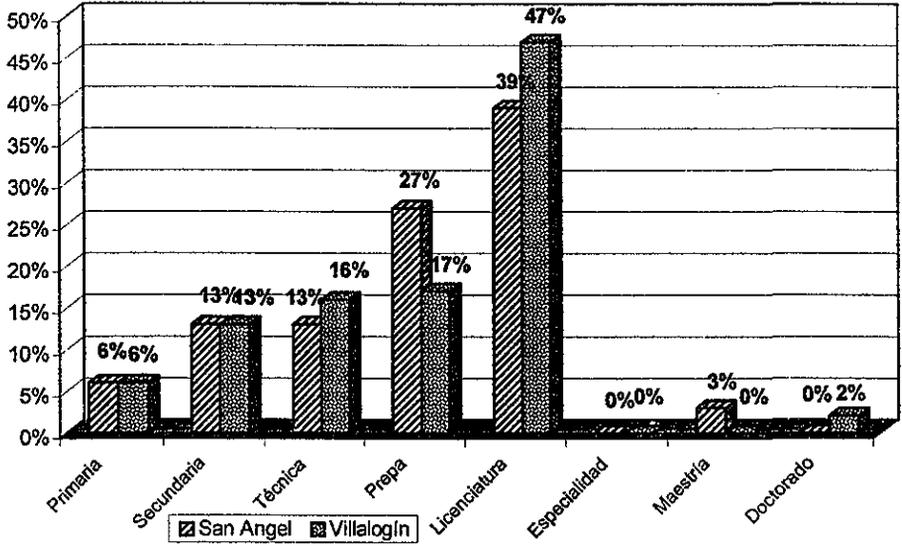
G.2

Cientes San Angel y Villalongín, Edad



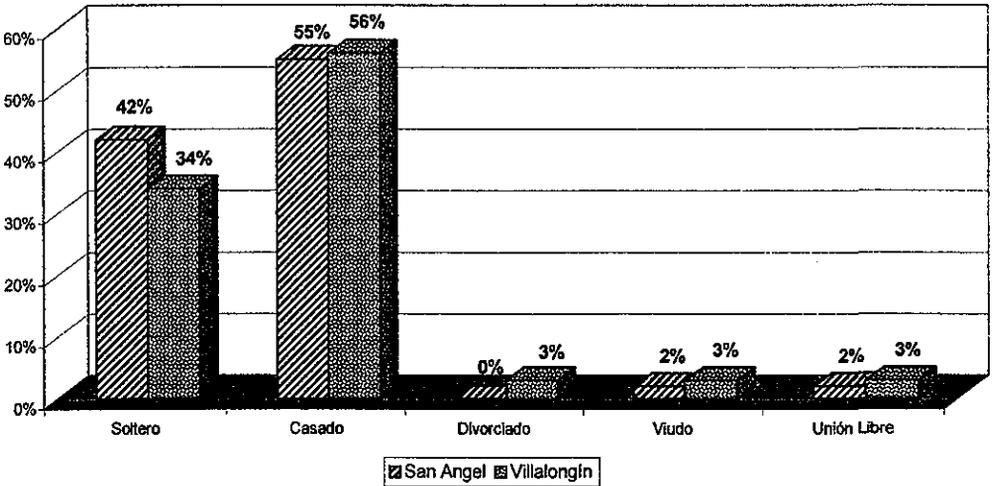
Cientes Villalongín y San Angel, Escolaridad

G.3



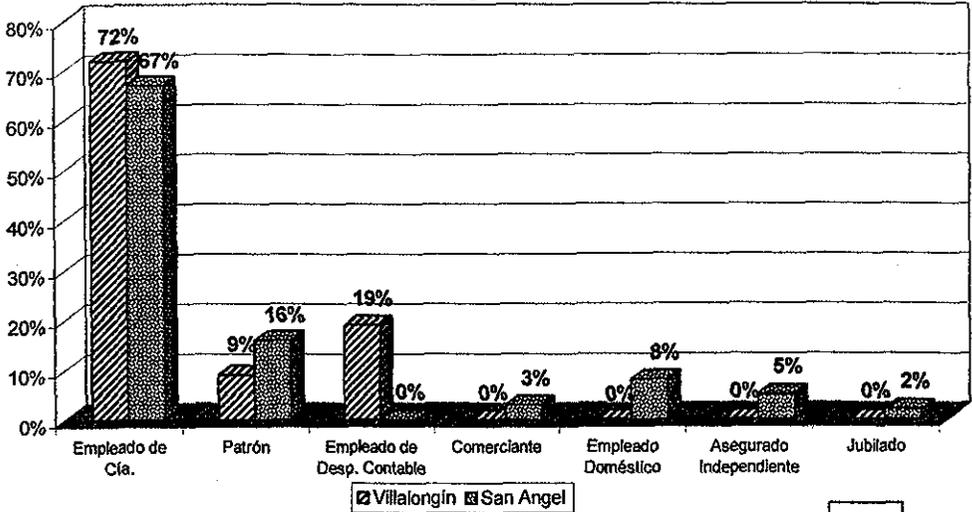
G. 4

Cientes San Angel y Villalongín, Estado Civil



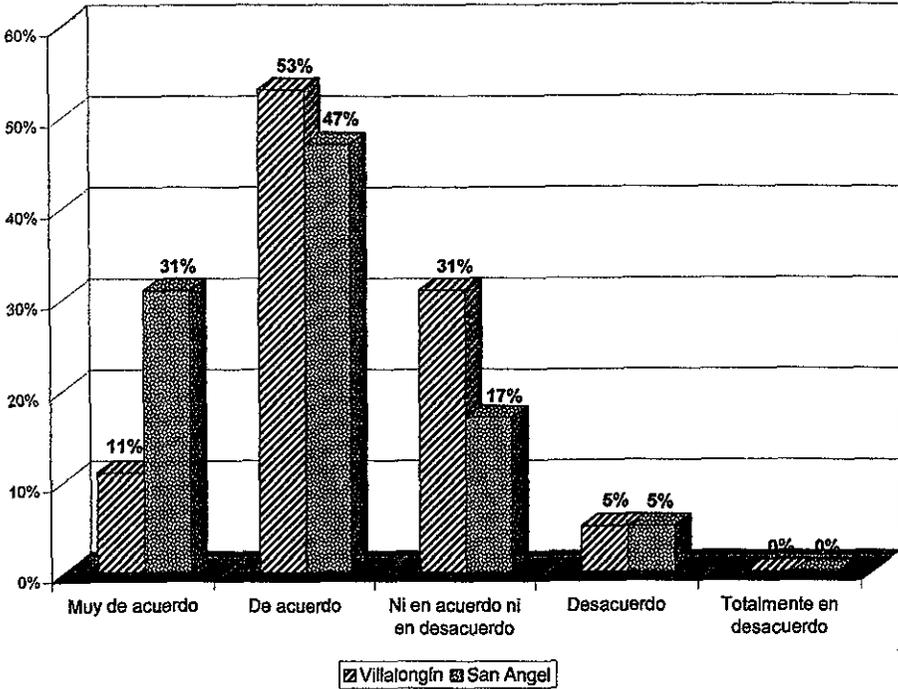
G. 5

Cientes Villalongín y San Angel, Ocupación

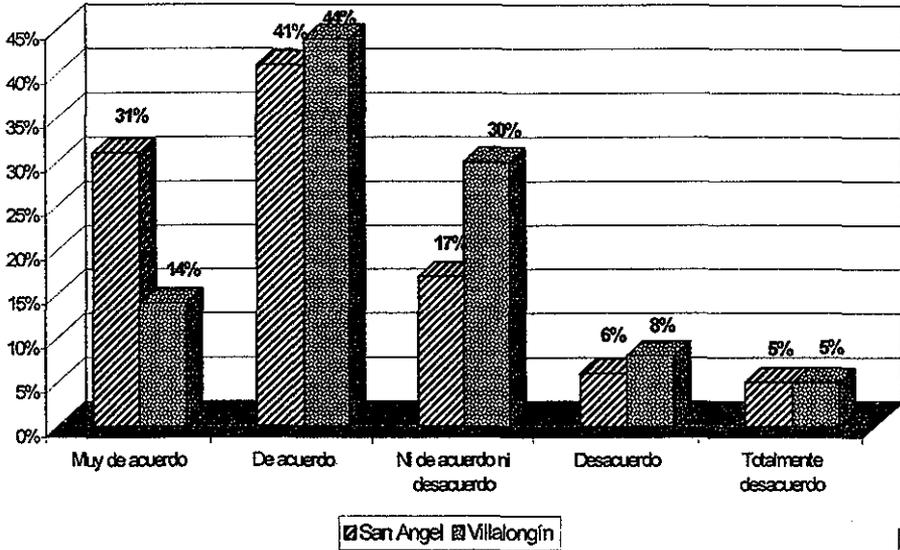


G. 6

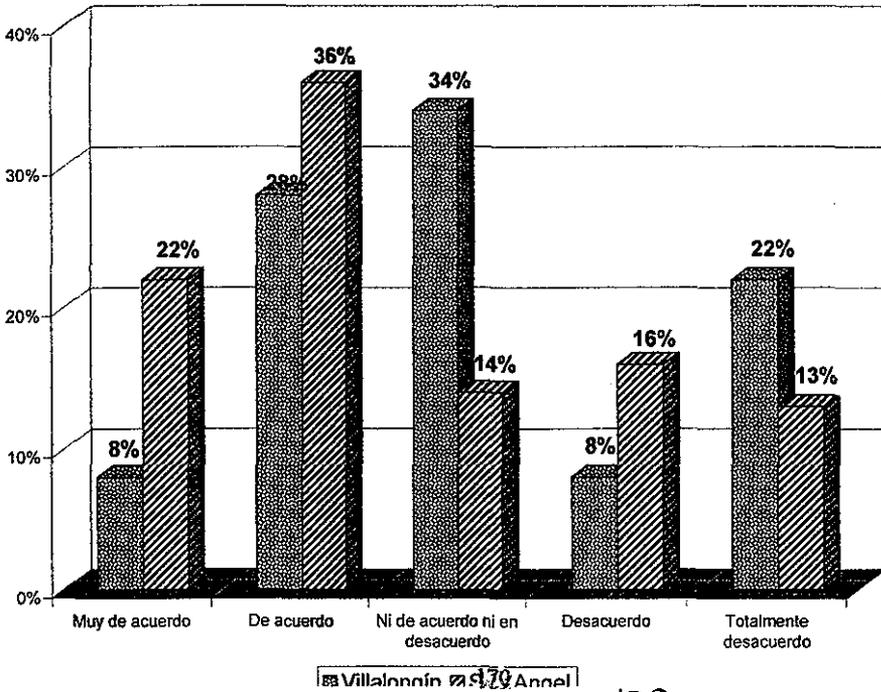
Empleados de la subdelegación Villalongín y San Angel, Amables



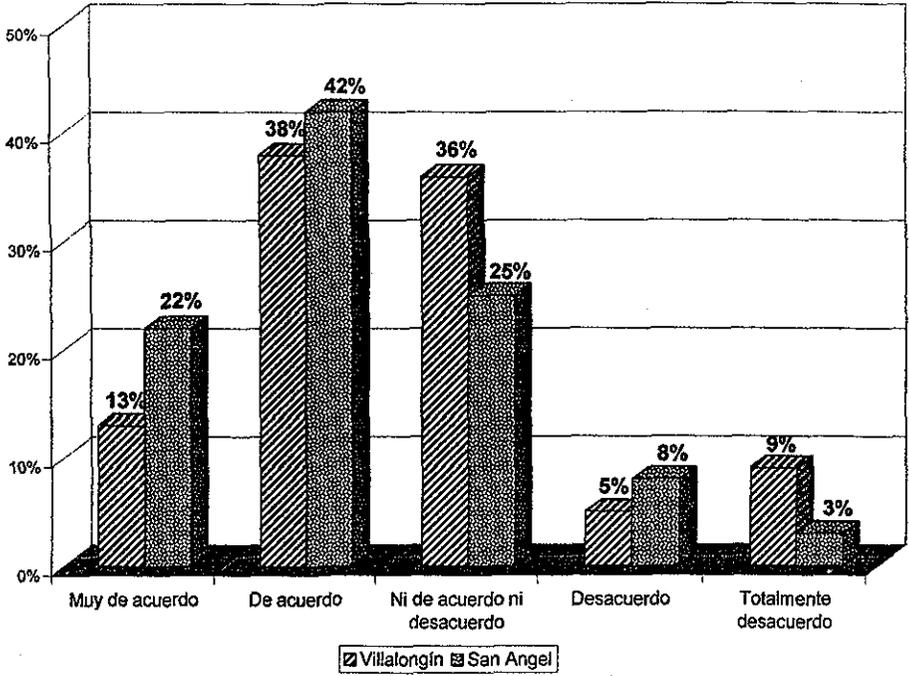
Empleados de la subdelegación Villalongín y San Angel, Con Habilidad



Empleados de la subdelegación Villalongín y San Angel son rápidos para atender

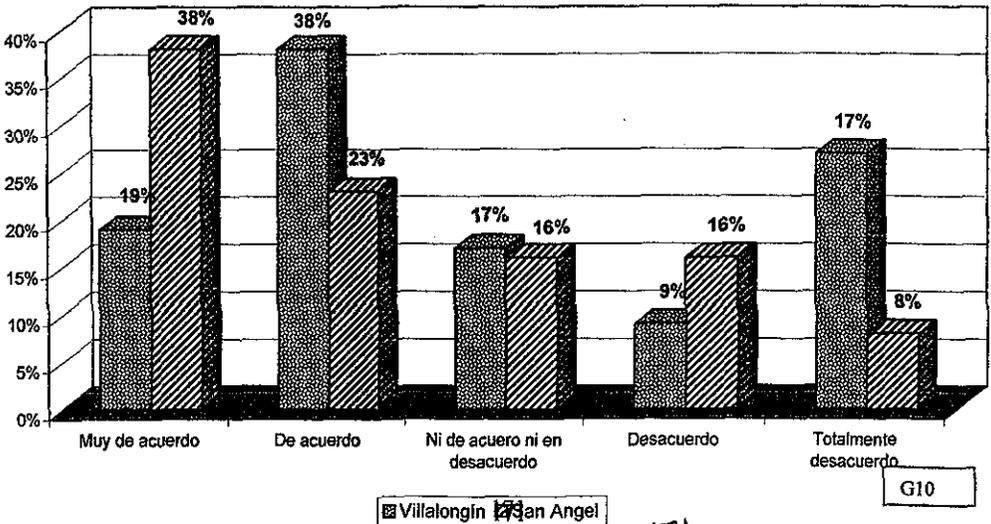


Empleados de la subdelegación Villalongín y San Angel ofrecen servicios con calidad



G.9

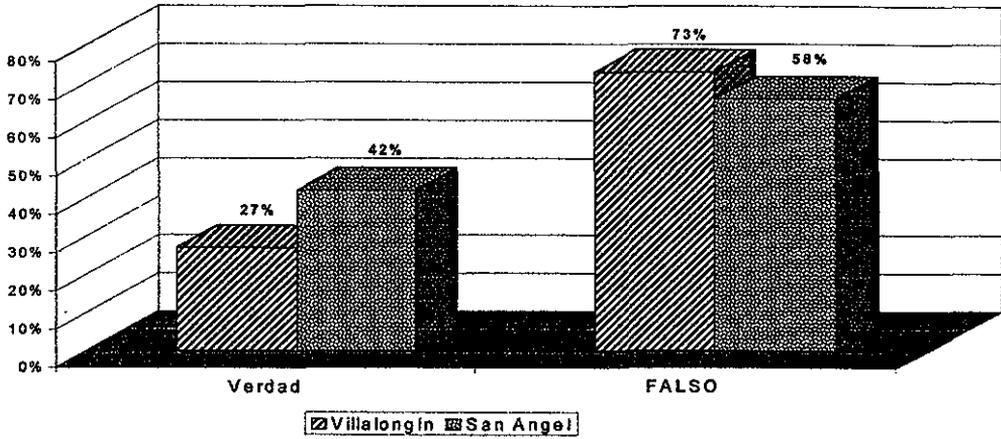
Empleados de la subdelegación Villalongín y San Angel, Sí explican



G10

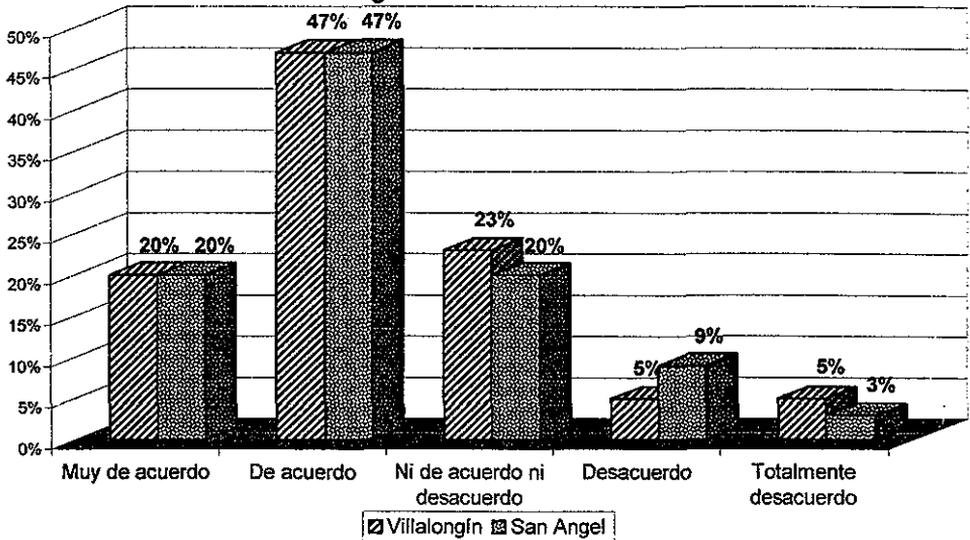
171

A la primera visita en Villalongín y San Angel el cliente realiza y quedan en firme sus tramites

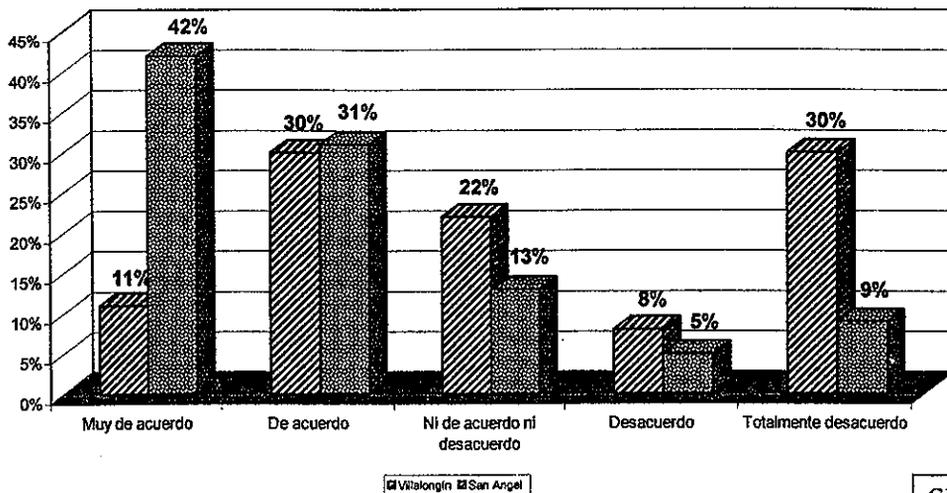


G12

Empleados de la subdelegación Villalongín y San Angel con voz agradable al dar informes

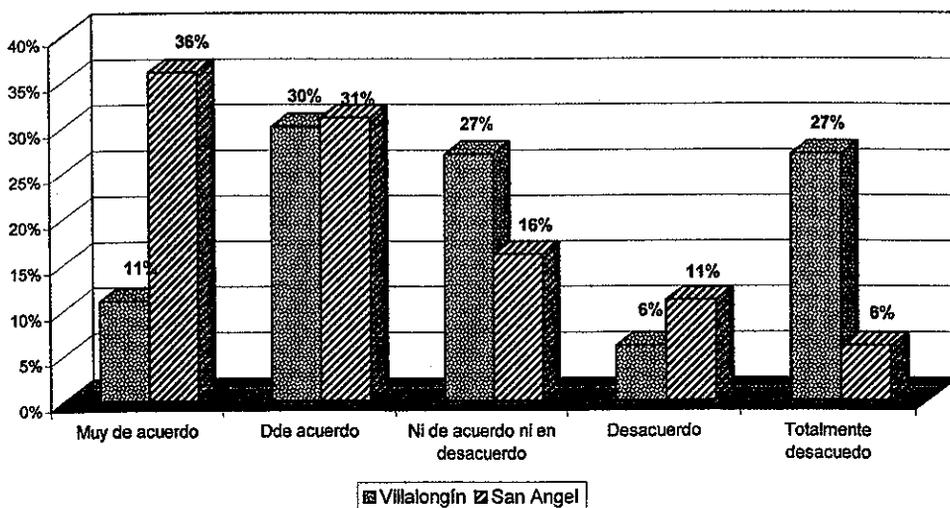


Empleados de la subdelegación Villalongín y San Angel, con su lugar de trabajo limpio



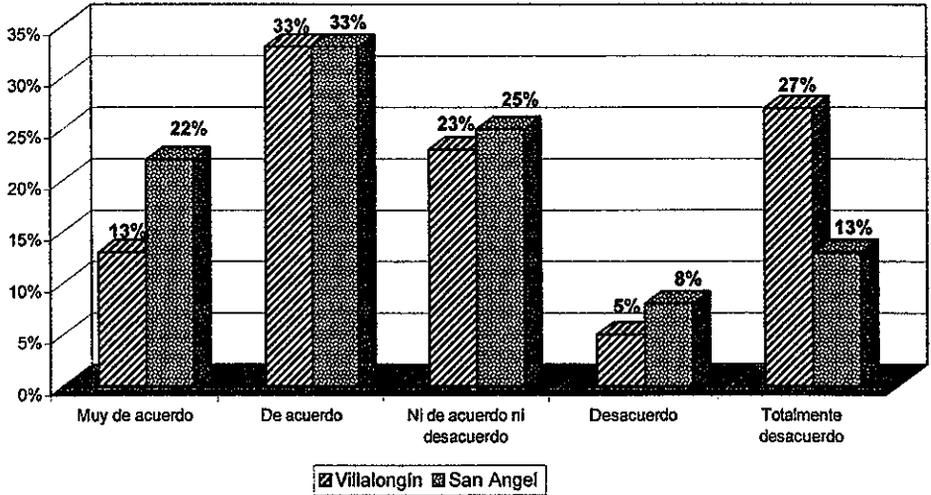
G13

Empleados de la subdelegación Villalongín y San Angel, Dan información

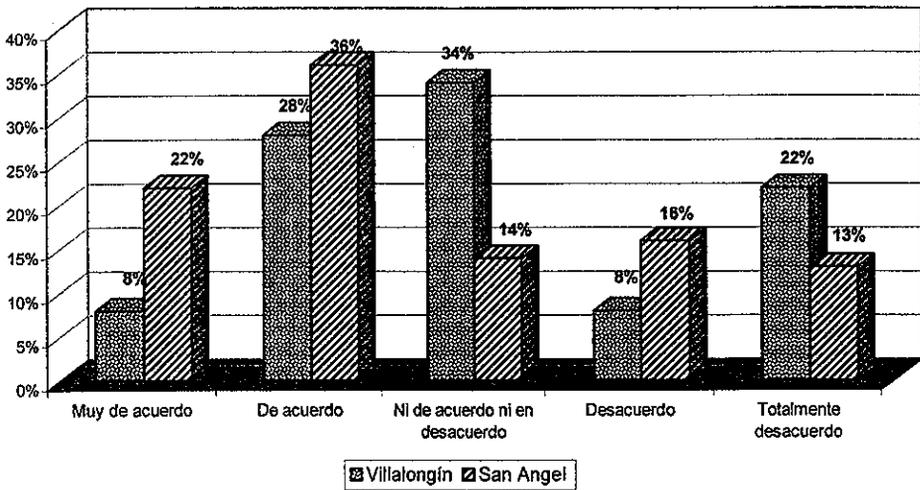


G. 14

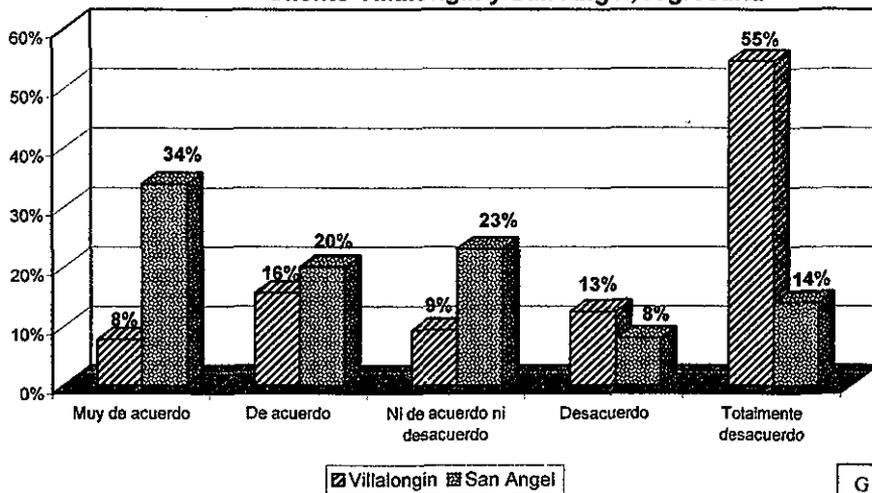
Cientes Villalongín y San Angel tienen confianza



Empleados de la subdelagación Villalongín y San Angel, son rápidos

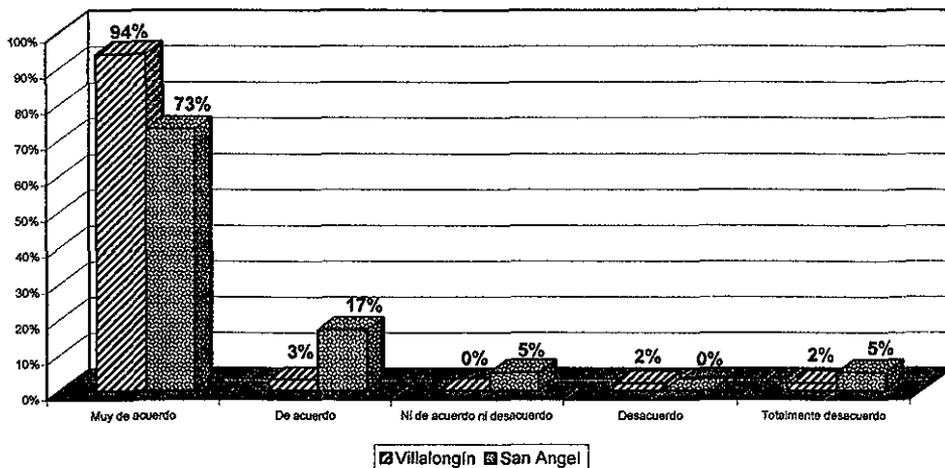


Cliente Villalongín y San Angel, regresaría



G 17

Como cliente, considero que pueden mejorar en el servicio los empleados de Villalongín y San Angel



G 18

**ANEXO "C" CUESTIONARIO DE LA PERCEPCIÓN DE SERVICIOS APLICADO
A LOS CLIENTES DE LA SUBDELEGACIÓN 3, VILLALONGÍN Y 8, SAN
ÁNGEL.**

CUESTIONARIO DE OPINIÓN DEL CLIENTE

1. Sexo :

masculino () femenino ()

2. Edad :

menos de 20 años ()

20 a 29 años ()

30 a 39 años ()

40 a 49 años ()

50 a 59 años ()

60 ó más años ()

3. Escolaridad:

primaria ()

secundaria ()

estudios técnicos o comerciales ()

bachillerato o preparatoria ()

licenciatura ()

otra () especifique _____

4. Estado civil:

soltero ()

casado ()

divorciado ()

viudo ()

unión libre ()

5. Ocupación:

empleado de compañía privada () nombre _____

comerciante ()

empleado doméstico ()

asegurado por su cuenta () especifique _____

ama de casa ()

estudiante ()

chofer () especifique _____

otra actividad _____

6. Pienso que los empleados de las oficinas atención derechohabiente son amables.

muy de acuerdo ()

de acuerdo ()

ni de acuerdo ni desacuerdo ()

desacuerdo ()

totalmente en desacuerdo ()

7. Pienso que los empleados de las oficinas atención derechohabiente son hábiles en el desempeño de su trabajo.
muy de acuerdo ()
de acuerdo ()
ni de acuerdo ni desacuerdo ()
desacuerdo ()
totalmente en desacuerdo ()
8. Pienso que los empleados de las oficinas atención derechohabiente son rápidos para atender
muy de acuerdo ()
de acuerdo ()
ni de acuerdo ni desacuerdo ()
desacuerdo ()
totalmente en desacuerdo ()
9. En general la calidad de la atención recibida por parte de los empleados de las oficinas atención al derechohabiente es buena
muy de acuerdo ()
de acuerdo ()
ni de acuerdo ni desacuerdo ()
desacuerdo ()
totalmente en desacuerdo ()
10. Pienso que el personal de las oficinas de atención al derechohabiente me explico bien lo que tenía que hacer para el trámite que vine a realizar
muy de acuerdo ()
de acuerdo ()
ni de acuerdo ni desacuerdo ()
desacuerdo ()
totalmente en desacuerdo ()
11. Para poder realizar el trámite en la subdelegación realicé sólo una consulta, es decir, " sólo una vuelta "
cierto ()
falso ()
12. La tonalidad de voz con que se me dio información en las oficinas atención derechohabiente es agradable.
muy de acuerdo ()
de acuerdo ()
ni de acuerdo ni desacuerdo ()
desacuerdo ()
totalmente en desacuerdo ()

13. La apariencia del personal de las oficinas atención al derechohabiente es limpia

- muy de acuerdo ()
- de acuerdo ()
- ni de acuerdo ni desacuerdo ()
- desacuerdo ()
- totalmente en desacuerdo ()

14. El empleado de la subdelegación de las oficinas de atención al derechohabiente, me informo bien sobre el trámite a realizar

- muy de acuerdo ()
- de acuerdo ()
- ni de acuerdo ni desacuerdo ()
- desacuerdo ()
- totalmente en desacuerdo ()

15. Realmente pienso que el empleado de las oficinas de atención al derechohabiente me inspira confianza en la información que me proporciona al solicitarla

- muy de acuerdo ()
- de acuerdo ()
- ni de acuerdo ni desacuerdo ()
- desacuerdo ()
- totalmente en desacuerdo ()

16. Pienso que el empleado de las oficinas de atención al derechohabiente es rápido para llamar a la gente en espera de información

- muy de acuerdo ()
- de acuerdo ()
- ni de acuerdo ni desacuerdo ()
- desacuerdo ()
- totalmente en desacuerdo ()

17. De volver a necesitar la atención en las oficinas de atención al derechohabiente, acudiría nuevamente a ésta subdelegación, por el trato recibido

- muy de acuerdo ()
- de acuerdo ()
- ni de acuerdo ni desacuerdo ()
- desacuerdo ()
- totalmente en desacuerdo ()

18. Considera que el servicio puede mejorar en la subdelegación
muy de acuerdo ()
de acuerdo ()
ni de acuerdo ni desacuerdo ()
desacuerdo ()
totalmente en desacuerdo ()

**ANEXO "D" CUESTIONARIO DE LA PERCEPCIÓN DE SERVICIOS APLICADO
A EMPLEADOS, JEFES DE DEPARTAMENTO Y OFICINA DE LA
SUBDELEGACIÓN 3, VILLALONGÍN Y 8, SAN ÁNGEL.**

CUESTIONARIO DE OPINIÓN DEL EMPLEADO DE LA SUBDELEGACIÓN

1. Sexo :
masculino () femenino ()

2. Edad :
 menos de 20 años ()
 20 a 29 años ()
 30 a 39 años ()
 40 a 49 años ()
 50 a 59 años ()
 60 ó más años ()

3. Escolaridad:
primaria ()
secundaria ()
estudios técnicos o comerciales ()
bachillerato o preparatoria ()
licenciatura ()
otra () especifique _____

4. Estado civil:
soltero ()
casado ()
divorciado ()
viudo ()
unión libre ()

5. ¿Qué antigüedad tiene trabajando en el IMSS?

6. ¿Qué antigüedad tiene en el puesto que desempeña actualmente?

7. El trabajo que realizo es útil para el progreso de las oficinas de la subdelegación
muy de acuerdo ()
de acuerdo ()
ni de acuerdo ni desacuerdo ()
desacuerdo ()
totalmente en desacuerdo ()

8. La actividad que desempeño es atractiva
muy de acuerdo ()
de acuerdo ()
ni de acuerdo ni desacuerdo ()
desacuerdo ()
totalmente en desacuerdo ()

9. Es siempre bueno venir a trabajar a diario a las oficinas de la subdelegación

- muy de acuerdo ()
- de acuerdo ()
- ni de acuerdo ni desacuerdo ()
- desacuerdo ()
- totalmente en desacuerdo ()

10. Al escuchar los problemas de la gente que acude a su auxilio, me muestro respetuoso

- muy de acuerdo ()
- de acuerdo ()
- ni de acuerdo ni desacuerdo ()
- desacuerdo ()
- totalmente en desacuerdo ()

11. En mi trabajo utilizo mi conocimiento, experiencia

- muy de acuerdo ()
- de acuerdo ()
- ni de acuerdo ni desacuerdo ()
- desacuerdo ()
- totalmente en desacuerdo ()

12. Al realizar mi trabajo diario lo encuentro agradable, satisfactorio

- muy de acuerdo ()
- de acuerdo ()
- ni de acuerdo ni desacuerdo ()
- desacuerdo ()
- totalmente en desacuerdo ()

13. Mi trabajo es aburrido

- muy de acuerdo ()
- de acuerdo ()
- ni de acuerdo ni desacuerdo ()
- desacuerdo ()
- totalmente en desacuerdo ()

14. Mi trabajo es monótono

- muy de acuerdo ()
- de acuerdo ()
- ni de acuerdo ni desacuerdo ()
- desacuerdo ()
- totalmente en desacuerdo ()

15. Algunas veces desearía no venir a trabajar
muy de acuerdo ()
de acuerdo ()
ni de acuerdo ni desacuerdo ()
desacuerdo ()
totalmente en desacuerdo ()

16. Cuando me piden ayudar con un extra de mi trabajo acepto hacerlo
muy de acuerdo ()
de acuerdo ()
ni de acuerdo ni desacuerdo ()
desacuerdo ()
totalmente en desacuerdo ()

17. Realmente al trabajar en mi actividad actual me siento una persona
exitosa
muy de acuerdo ()
de acuerdo ()
ni de acuerdo ni desacuerdo ()
desacuerdo ()
totalmente en desacuerdo ()

18. Yo evaluaría mi trabajo como el mejor
muy de acuerdo ()
de acuerdo ()
ni de acuerdo ni desacuerdo ()
desacuerdo ()
totalmente en desacuerdo ()

19. Creo que mi eficacia en el buen trato al público, cliente ó usuario es
la adecuada
muy de acuerdo ()
de acuerdo ()
ni de acuerdo ni desacuerdo ()
desacuerdo ()
totalmente en desacuerdo ()

20. La paciencia que demuestro al público, cliente ó usuario al atenderlos
es buena
muy de acuerdo ()
de acuerdo ()
ni de acuerdo ni desacuerdo ()
desacuerdo ()
totalmente en desacuerdo ()

21. Realmente deseo desempeñar la actividad actual

muy de acuerdo ()

de acuerdo ()

ni de acuerdo ni desacuerdo ()

desacuerdo ()

totalmente en desacuerdo ()

22. A menudo me siento presionado a hacer cosas que realmente no deseo

muy de acuerdo ()

de acuerdo ()

ni de acuerdo ni desacuerdo ()

desacuerdo ()

totalmente en desacuerdo ()

23. A menudo me siento obligado a hacer cosas que realmente no deseo

muy de acuerdo ()

de acuerdo ()

ni de acuerdo ni desacuerdo ()

desacuerdo ()

totalmente en desacuerdo ()

24. Cuando no asiste un compañero y piden mi colaboración para realizar doble
trabajo lo hago con gusto

muy de acuerdo ()

de acuerdo ()

ni de acuerdo ni desacuerdo ()

desacuerdo ()

totalmente en desacuerdo ()

25. Creo que las oficinas donde trabajo cuento con los recursos necesarios
para desempeñar bien mi trabajo

muy de acuerdo ()

de acuerdo ()

ni de acuerdo ni desacuerdo ()

desacuerdo ()

totalmente en desacuerdo ()

26. Realmente pienso que el lugar de trabajo es el apropiado para mi mejor
desempeño.

muy de acuerdo ()

de acuerdo ()

ni de acuerdo ni desacuerdo ()

desacuerdo ()

totalmente en desacuerdo ()

27. El sueldo que recibo por mi trabajo es satisfactorio
muy de acuerdo ()
de acuerdo ()
ni de acuerdo ni desacuerdo ()
desacuerdo ()
totalmente en desacuerdo ()

28. Me siento culpable por no realizar un mejor trabajo
muy de acuerdo ()
de acuerdo ()
ni de acuerdo ni desacuerdo ()
desacuerdo ()
totalmente en desacuerdo ()

29. Me siento culpable cuando en ocasiones flojeo un poco.
muy de acuerdo ()
de acuerdo ()
ni de acuerdo ni desacuerdo ()
desacuerdo ()
totalmente en desacuerdo ()

30. Siento que siempre debería estar ocupado haciendo algo productivo dentro
de mi trabajo
muy de acuerdo ()
de acuerdo ()
ni de acuerdo ni desacuerdo ()
desacuerdo ()
totalmente en desacuerdo ()

31. Considera que el trabajo que realiza el sindicato del IMSS, realmente lo
apoya y que es necesaria su existencia:
si () no ()

CUESTIONARIO PARA JEFES DE DEPARTAMENTO Y JEFES DE OFICINA

1. El nivel de conocimiento que tengo de la mercadotecnia de servicios es :
nulo ()
poco ()
regular ()
bueno ()
muy bueno ()

2. La aplicación de la mercadotecnia de servicios es también aplicable en el sector salud, oficinas de atención al derechohabiente
muy de acuerdo ()
de acuerdo ()
ni de acuerdo ni desacuerdo ()
desacuerdo ()
totalmente en desacuerdo ()

3. La mercadotecnia engaña al usuario
muy de acuerdo ()
de acuerdo ()
ni de acuerdo ni desacuerdo ()
desacuerdo ()
totalmente en desacuerdo ()

4. Me agradaría que las oficinas de atención al derechohabiente de ésta subdelegación trabajaran con las técnicas de la mercadotecnia de servicios
muy de acuerdo ()
de acuerdo ()
ni de acuerdo ni desacuerdo ()
desacuerdo ()
totalmente en desacuerdo ()

5. La subdelegación ha aplicado diferentes ofertas y planes de mercadeo para diferentes sectores del mercado.
muy de acuerdo ()
de acuerdo ()
ni de acuerdo ni desacuerdo ()
desacuerdo ()
totalmente en desacuerdo ()

6. Considero que la subdelegación tiene un panorama amplio de su público, clientes y usuarios
muy de acuerdo ()
de acuerdo ()
ni de acuerdo ni desacuerdo ()
desacuerdo ()
totalmente en desacuerdo ()

7. Existen programas de capacitación acerca de la calidad y servicios con los que cuenta la subdelegación, dirigida al público usuario
muy de acuerdo ()
de acuerdo ()
ni de acuerdo ni desacuerdo ()
desacuerdo ()
totalmente en desacuerdo ()

8. Creo conveniente el trabajar con la mercadotecnia de servicios apoyada por el subdelegado
muy de acuerdo ()
de acuerdo ()
ni de acuerdo ni desacuerdo ()
desacuerdo ()
totalmente en desacuerdo ()

9. Frecuentemente se realizan estudios de mercado para consumidores, por parte de ésta subdelegación.
muy de acuerdo ()
de acuerdo ()
ni de acuerdo ni desacuerdo ()
desacuerdo ()
totalmente en desacuerdo ()

10. Mencione los valores que deben de tener los empleados de las subdelegaciones

11. Mencione el servicio solicitado con mayor demanda en su oficina.

GLOSARIO

Aplicación del presupuesto.

Es el empleo o administración, así como poner en práctica el presupuesto a fin de determinar el efecto o rendimiento que tiene.

Es adjudicar o asignar bienes a todas las actividades, programas y costos procesables y discrecionales para los cuales es posible identificar relaciones de costos-beneficios, aun cuando esta relación sea fuertemente subjetiva. En el gobierno el presupuesto puede aplicarse a todas las operaciones, en la industria es posible aplicarlo a todos los costos, exceptuando la mano de obra directa, los materiales y gastos fijos indirectos por lo que los últimos se manejan mediante costos estándar.

Apoyo.

Significa proporcionar soporte especializado para coadyuvar a la realización de las funciones sustantivas o de apoyo asignadas a las unidades o áreas de trabajo.

Sentimiento de identidad.

El sentimiento se forma de la opinión positiva y negativa que los miembros del grupo tienen unos acerca de otros. Se debe evaluar la cultura de la organización para que entienda lo que la organización quiere y aprecia de sus administradores y trabajadores. Entonces estos están equipados para proyectar la imagen apropiada.

Autoridad.

Es el poder institucionalizado, un concepto importante para el estudio de las organizaciones formales; se basa en fundamentos legales (leyes, acuerdos de la sociedad, situaciones fuera de la ley) que definen la misión de una organización y dan poder a sus miembros para realizar sus actividades.

Capacitación del personal.

Consiste en proporcionar a los empleados habilidades y facultades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación es un proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.

Comunicación de tareas.

Es la acción por la cual el ser humano transmite y recibe opciones, ideas, pensamientos, informes, instrucciones,, órdenes ya sea en forma individual o colectiva para comunicar una tarea. Es transmisión y recepción de información que se desarrolla en cada uno de las diferentes fases de la actividad administrativa y que tiene como finalidad establecer canales o conductos de transmisión de mensajes, los que pueden ser orales o escritos.

Control interno.

1.- Consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la Entidad. Dicha estructura consta de los siguientes elementos:

- Ambiente de control
- Sistema contable

- Procedimientos de control.

2.- Es el proceso mediante el cual los miembros de la organización interiorizan un conjunto de normas de desempeño que guían su comportamiento de manera que los superiores sólo necesitan ejercer un mínimo de influencia externa en su comportamiento. El enriquecimiento del puesto, es decir, incrementar las responsabilidades que un individuo puede ejercer en su trabajo.

Coordinación entre áreas.

Es el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes (departamentos o áreas funcionales) de una organización, a fin de conseguir eficientemente las metas organizacionales. Sin coordinación los departamentos perderían de vista sus funciones en el seno de la organización.

Selección de personal.

Es el segundo paso principal implicado en la dotación de recursos humanos apropiados para la organización, la selección consiste en elegir un individuo para ser contratado entre todos aquellos que han sido reclutados. Por lo tanto la selección depende del reclutamiento y sigue a éste.

Delegación.

Es asignar el trabajo adecuado al nivel de responsabilidad.

Esto le beneficia tanto a usted como a los miembros del equipo, pues recibir una tarea nueva mejora los conocimientos del que la asume. Además, asegura que el trabajo se efectúe a tiempo y por la persona que tiene la experiencia o el interés del tema. Permite a los jefes distribuir adecuadamente el trabajo y las responsabilidades dentro de un equipo, con el fin de que todos los integrantes cooperen en la realización de tareas y tengan tiempo para mejorar sus capacidades.

Estructura.

Es la relación de como están organizadas las actividades.

Funciones.

Conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la institución y cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa; se define a partir de las disposiciones jurídico-administrativas.

Liderazgo.

Es un arte susceptible de ser aprendido. Con éste será posible aprender a dirigir a los empleados de modo tal que se ganen respeto, confianza y cooperación profunda. El carisma es una característica innata, el encanto especial que tienen algunas personas para asegurarse el apoyo y lealtad de los demás. Permite guiar al personal de manera que infunde respeto, confianza y cooperación abierta y sincera.

Normatividad.

Es el conjunto de normas o reglas que deben seguir como conductas, tareas y actividades que se le impongan a determinada área o actividad.

Reglamentos.

Establecen que una acción especificada debe o no llevarse a cabo en determinada situación. Son los planes permanentes más explícitos y no son pautas del pensamiento ni de la toma de decisiones. Por el contrario lo sustituyen la única opción que dejan es el hecho de aplicar reglas o no a una serie particular de circunstancias.

Reconocimiento.

Se conoce como una necesidad de autoestima. En términos organizacionales la gente quiere ser competente en su trabajo. Los gerentes tienen muchas maneras de cubrir este tipo de necesidad de autoestima de los subordinados dándoles trabajos interesantes, retroalimentación sobre su desempeño, reconocimiento del esfuerzo y estímulo personal; también pueden hacerlos participar en el establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

Responsabilidad.

Es el método más fundamental para canalizar la actividad de los individuos dentro de una organización. La responsabilidad es la obligación de ejecutar una actividad asignada. Es el compromiso autoasumido por una persona para manejar un trabajo con lo mejor de su habilidad. La fuente de esta responsabilidad se encuentra dentro del individuo.

Solución de conflictos.

Es definida como búsqueda de la causa de algo que no funciona como debiera, para su posterior corrección. A través de desarrollar el enunciado del problema o conflicto, hasta la verificación de la causa. En ocasiones se tiene que hacer un análisis o investigación de las causas de una falta o un problema. Se debe de saber cómo preguntar, controlar lo que se les dice, verificar la racionalidad de las hipótesis que se les presentan. Saber que toda causa de problema obedece a que algo cambie sin verificación de hipotéticas causas, no ha certeza de que lo sean en realidad.

Valores compartidos.

Es formar o crear internamente "ajustes" de la estrategia en relación con la estructura, las habilidades de la organización y las capacidades características, los presupuestos, los sistemas de apoyo, las recompensas y los incentivos, las políticas y los procedimientos y la cultura.

Los cuales son los temas modulares alrededor de los cuales se forma una organización. Ellos definen las creencias, así como sus conceptos guía en cuanto a ¿"Quiénes" somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Hacia donde nos dirigimos? Y ¿Qué principios defenderemos para llegar allí? En consecuencia, estos valores enlazan la cultura corporativa y le dan energía.

Patrón.

Persona física con actividad empresarial, dueño de algún negocio sin importar el giro comercial, empresario, jefe, empleador o representante legal de la compañía.

Promoción.

Es el conjuntamiento de varios promo instrumentos que no son formalmente clasificables, como publicidad, venta personal o publicity. Estos pueden subclasificarse en renglones para promoción al consumidos (por ejemplo, muestras, cupones, ofertas de devolución de dinero, descuentos, concursos, demostraciones) promoción mercantil (por ejemplo, concesiones de compra, artículos gratis, concesión de mercancías, publicidad cooperativa, dinero de empuje) y promoción al personal de ventas (por ejemplo, gratificaciones, concursos, campañas de ventas).

Los instrumentos de promoción poseen dos cualidades distintivas:

- ❖ Presencia insistente, atraen la atención
- ❖ Menosprecio del producto

Ventas.

Vender que significa venir y dare dar, es decir ven y dame, en español. Es ofrecer y traspasar la propiedad de un bien o la prestación de un servicio a cambio de un precio establecido.

Difusión a los patrones de los servicios que presta el área

Logística.

Es la lógica empleada en el método y el simbolismo de las matemáticas.

SIGLARIO

COP.- Cuotas Obrero Patronales.

IMSS.- Instituto Mexicano del Seguro Social.

LSS.- Ley del Seguro Social.

NC.- Nivel Central, oficinas corporativas del IMSS

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS, HEMEROGRÁFICAS, ESTADÍSTICAS Y DOCUMENTALES

Armstrong, Gary y Philip Kotler. **Mercadotecnia** 6ª. ed, México, Prentice Hall. 1996, 826 pp.

Contrato Colectivo de Trabajo 2001, 1ª ed., México, SNTSS, 2001, 468 pp.

Davison, Thomas. **En empresas de servicios la estrategia es otra**, 1ª ed., Brasil, Sao Paulo, 1984, 178 pp.

Doezis, Michael. **Diccionario de sinónimos, antónimos y parónimos**. 2ª. ed., Madrid, Libsa, 1989, 531 pp.

Davison, Thomas. **En empresas de servicios la estrategia es otra**, 1ª. ed., Brasil, Sao Paulo, 1984 178 pp.

Garza, Mercado Ario. **Manual de técnicas de investigación**. 3ª. ed., México, El Colegio de México, 1981, 287 pp.

Hernández, Sampieri Roberto, Carlos Fernández y Pilar Baptista. **Metodología de la investigación**. 2ª. ed., México, Mc. Graw Hill, 2001, 501 pp.

Kinnear, Thomas y James Taylor. **Investigación de mercados**. 5a ed., México, Mc Graw Hill, 1998, 874 pp.

Kotler, Philip. **Dirección de mercadotecnia, análisis, planeación, implementación** , 8ª ed., México, Prentice Hall, 1996, 866 pp.



Kotler, Phillip. **Mercadotecnia**. 2a ed., México, Prentice Hall, 1989, 746 pp.

Kotler, Phillip, y Alan Andreasen. **Strategic marketing for nonprofit organizations**. 4a ed., New Jersey – United States of America, Prentice hall, 1975, 644 pp.

Kotler, Philip, y Eduardo Roberto. **Strategies for changing public behavior**. 1ª ed., New York – United States of America, The Free Press, 1989, 401 pp.

Manzo, Abelardo. **Manual para la preparación de monografías. Una guía para presentar textos y tesis**. 2ª ed., México, 1998, 135pp.

Moreno, Javier. **Nueva Ley del Seguro Social**, 1ª ed., México, Trillas, 1999, 455 pp.

Moya, Roberto, Humberto Dávila y Roberto Lara. **Manual de organización de las subdelegaciones del IMSS**. 1ª. ed., México, IMSS, 2000, 38pp.

Rathmell, John. **Marketing in the service sector**. 1ª ed., Cambridge Massachusetts. Winthrop Publishers Inc. 1974, 105 pp.

Schiffman, Leon y Leslie Lazar. **Comportamiento del consumidor** 5ª ed., México, Prentice hall, 1997, 684 pp.

Tamayo y Tamayo, Mario. **El proceso de la investigación científica, fundamentos de investigación, manual de evaluación de proyectos**, 2ª. ed. México, Limusa, 1993, 161pp.

Zeithaml Valarie, y Mary Jo Bitner. **Services Marketing integrating customer focus across the firm**. 2a ed., United States of America, Mc. Graw Hill Higher Education, 2000, 620 pp.

Zeithaml Valerie y Leonard Berry. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. United States, Mc. Graw Hill, 2000 510 pp.

Notas de Internet.

Carvajal, Moreno .www://lw10fd.law10.Hotmail.com

Levy, Santiago, Gonzalo Ugalde y Vicente Fox. Cifras relevantes en el informe de actividades del año 2000, ante la LXXXVIII Asamblea General Ordinaria del IMSS
<http://www.imss.gob.mx/nota/cifras.htm>

Hemerografía

Arvizu, Sergio. "Relatoria de hechos", *Solidaria Revista para los trabajadores del IMSS*, No. 129, Marzo - Abril., México, Nueva época, 1997, 55pp.

Levy, Santiago y Enrique Dávila. "Subsidios y política social", *Revista examen – una publicación por la democracia*, no. 110, México, diciembre, 1998, 108 pp.

Padrón, Claudia. "La mercancía en el capitalismo moderno", *Revista Contaduría y Administración*, No. 198, Julio – Septiembre, México, 74pp.

Rodríguez, María Magdalena Erica Mischán. "Mercadeo de servicios públicos", *Revista Mercado Global*, No. 54, Mayo - Junio, Brasil, 1983, 58pp.

Saldaña, Judith y Javier Cervantes. "Mercadotecnia de Servicios", *Revista Contaduría y Administración*, No. 199, Octubre - Diciembre, FCA , UNAM, México, 2000, 104 pp.

SECOFI, Programa de modernización del comercio. 1ª. ed. México, Creatica visual, 1992, 53 pp.

SECOFI, Programa de capacitación y modernización del comercio detallista. Mercadotecnia, manual y cuaderno de trabajo del comerciante. 1ª. ed. México, Creatica visual, 1999, 75 pp.

Milenio, México, 24 Febrero 2002, Sección autos, 17 pp.

Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República - Poder Ejecutivo Federal, Resumen Ejecutivo del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, 1ª ed., México, 2001, 60pp

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2002

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

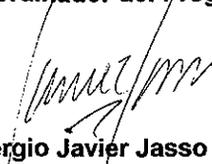
At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **María Guadalupe de Jesús Rivero Rodríguez**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Fernando Javier Cervantes Aldana	Presidente
M.I.O. Napoleón Serna Solís	Vocal
M.A. Clotilde Hernández Garnica	Vocal
M.A. Mario Gabriel Martínez Casas	Vocal
M.A. José Luis Robles Ramírez	Secretario
Dr. Alfonso Merino González	Suplente
M.B.A. Carlos Francisco Rubiales Martínez	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Ciudad. Universitaria, D.F., 27 de junio del 2002.
El Coordinador del Programa.


Dr. Sergio Javier Jasso Villazul

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

200