

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN CON EL ENFOQUE DE  
SERVICIO AL CLIENTE, DIRIGIDO AL PERSONAL DE LOS DEPARTAMENTOS  
DE PENSIONES Y PAGADURÍA GENERAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE  
PENSIONES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**PRESENTADO POR**

**SARA ESTER DOMÍNGUEZ ALVARENGA  
MARÍA DE LOS ANGELES DOMÍNGUEZ ALVARENGA  
EDGAR FRANCISCO PEÑATE BELTRAN**

**16 DE FEBRERO  
DE 1841**

Para optar al Grado de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**NOVIEMBRE 2005**

**San Salvador, El Salvador, Centro América**



**©2004, DERECHOS RESERVADOS**

**Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,  
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador**

**<http://virtual.ues.edu.sv/>**

**SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTORA : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Docente Director : Lic. Alfonso López Ortiz

Coordinador del Seminario Tribunal Examinador : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Observador : Lic. Abraham Vásquez Sánchez

NOVIEMBRE del 2005

San Salvador, El Salvador, Centro América

## AGRADECIMIENTOS

SARA ESTER DOMINGUEZ ALVARENGA

Agradezco a Nuestro **Señor**, por haber completado nuestro trabajo de Graduación, también a mi Madre **DELMY DE DOMÍNGUEZ** y mi hermana **MARÍA DE LOS ANGELES DOMÍNGUEZ**, por toda su comprensión, amor, apoyo tanto moral como económico durante toda mi carrera, a mis compañeros de tesis, por su colaboración y todo el esfuerzo para alcanzar esta meta y a las personas que estuvieron pendientes de mis estudios, a todos muchas gracias.

MARIA DE LOS ANGELES DOMINGUEZ ALVARENGA

Mis más sinceros agradecimientos, primeramente a **DIOS**, a mi madre **DELMY DE DOMÍNGUEZ**, mi hermana **SARA ESTER DOMÍNGUEZ**, por su apoyo incondicional, comprensión; a mi amiga **GLORIA DE MARIA CARTAGENA**, por su apoyo, ayuda y consejo; y a mi novio **ERIC MICHAEL KEMP** por su paciencia, comprensión y apoyo durante mis estudios. A mis compañeros de tesis por su valiosa ayuda y a todas aquellas personas que estuvieron pendientes de mi esfuerzo, a todos muchas gracias.

EDGAR FRANCISCO PEÑATE BELTRAN

Dedico este triunfo a Dios, a mis padres **JESUS BELTRAN VIUDA DE PEÑATE** y **CATARINO PEÑATE MONGE (Q.D.D.G)** por todo su comprensión y apoyo incondicional. A mi esposa y mis hijos por brindarme siempre palabras de aliento para seguir adelante, por su apoyo y amor incondicional, también a mis familiares y amigos que estuvieron pendientes durante toda mi carrera, a todos muchas gracias.

INTEGRANTES DEL GRUPO

Damos gracias a **DIOS** por permitirnos alcanzar esta meta. A la **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR** por brindarnos una formación Académica a través de sus docente, a nuestro asesor **LIC. ALFONSO LOPEZ ORTIZ** por su apoyo y orientación y a todas las personas que contribuyeron con nosotros a lo largo de este proceso.

## ÍNDICE

### PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACION CON EL ENFOQUE DE SERVICIO AL CLIENTE DIRIGIDO AL PERSONAL DE LOS DEPARTAMENTOS DE PENSIONES Y PAGADURÍA GENERAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE PENSIONES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS

	Pág.
Resumen	i
Introducción	iii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>GENERALIDADES DEL INSTITUTO NACIONAL DE PENSIONES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS, SISTEMAS DE PENSIONES, CAPACITACIÓN, SERVICIO AL CLIENTE Y CALIDAD.</b>	
A) Generalidades del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos.....	1
1. Antecedentes del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos.....	1
2. Régimen Legal.....	2
3. Estructura Organizativa del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos.....	7
4. Funciones Principales de los tres Organismos Administrativos Básicos del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos.....	8
4.1. Junta Directiva.....	8
4.2. La Presidencia.....	9
4.3. La Gerencia.....	10
5. Estructura Organizativa de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General.....	10
5.1. Departamento de Pensiones.....	10
5.2. Departamento de Pagaduría General.....	11

6.	Servicios que ofrece el Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos.....	13
7.	Servicios que Ofrecen los Departamentos de Pensiones y Pagaduría General.....	13
8.	Misión y Visión del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos.....	19
B)	Sistema de Pensiones.....	21
1.	Instituto Salvadoreño del Seguro Social.....	21
2.	Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP CRECER y AFP CONFÍA).....	21
3.	Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada IPSFA).....	22
C)	PLAN.....	24
1.	Concepto.....	24
2.	Importancia.....	24
D)	PLAN DE CAPACITACIÓN.....	24
1.	Concepto.....	24
2.	Importancia.....	25
E)	CAPACITACIÓN.....	25
1.	Conceptos.....	25
2.	Importancia.....	26
3.	Objetivos de la Capacitación.....	26
4.	Determinación de las Necesidades de Capacitación.....	28
5.	Técnicas de Capacitación.....	29
6.	Criterios para seleccionar la mejor técnica a utilizar.....	30
7.	Tipos de Capacitación.....	30
F)	SERVICIO AL CLIENTE.....	33
1.	Conceptos.....	33
2.	Importancia.....	33
3.	Elementos del Servicio al Cliente.....	34
4.	Características.....	36
5.	Estrategia del Servicio al Cliente.....	38
6.	Identificación de la estrategia de servicio.....	39

G)	CALIDAD.....	41
1.	Concepto.....	41
2.	Importancia.....	42
3.	Características.....	42
4.	Objetivos.....	43
5.	Evolución de la Calidad.....	43
H)	CALIDAD EN EL SERVICIO .....	45
1.	Conceptos.....	45
2.	Importancia.....	46
3.	Fases.....	46
4.	Elementos.....	46
I)	CÍRCULOS DE CALIDAD.....	47
1.	Conceptos.....	47
2.	Importancia.....	48
3.	Misión.....	49
4.	Procesos.....	50
5.	Características.....	51
6.	Personajes encargados.....	52

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN CON EL ENFOQUE DE SERVICIO AL CLIENTE EN LOS DEPARTAMENTOS DE PENSIONES Y PAGADURÍA GENERAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE PENSIONES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS ( INPEP )**

A)	Importancia.....	54
B).	Objetivos.....	54
1)	General.....	54
2)	Específicos.....	55
C)	Métodos y Técnicas a Utilizar en la Investigación.....	55
1.	Métodos de Investigación.....	55
a)	Análisis.....	56
b)	Síntesis.....	56

2.	Técnicas de Investigación.....	56
a)	Encuesta.....	56
b)	Observación Directa.....	57
c)	Entrevista .....	57
3	Instrumentos que se Utilizaron para Recopilar la Información.....	58
a)	Cuestionario.....	58
b)	Tabulación y Análisis de Datos.....	58
4.	Tipos de Investigación. ....	58
5.	Fuentes de Recolección de Datos.....	58
a)	Fuentes Primarias.....	59
b)	Fuentes Secundarias.....	59
6.	Determinación del Universo.....	59
7.	Determinación de la Muestra .....	59
8.	Tabulación e Interpretación de Datos.....	59
D)	Diagnostico de las Necesidades de Capacitación.....	60
a.	Encuesta a los Empleados .....	60
1.	Información General.....	60
2.	Datos de Contenido .....	60
a.	CAPACITACIÓN.....	61
b.	SERVICIO AL CLIENTE.....	63
c.	CALIDAD TOTAL.....	64
d.	SERVICIO.....	64
e.	ESTRATEGIA DE SERVICIO.....	65
b.	Entrevista dirigida al Gerente General y a los Jefes de los Departamentos de Pensiones y Pagaduría General del INPEP.....	67
c.	Entrevista dirigida a los Pensionados que visitan los Departamentos de Pensiones y Pagaduría General del INPEP.....	70
E)	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
1.	CONCLUSIONES.....	73
2.	RECOMENDACIONES.....	76

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN CON EL ENFOQUE DE SERVICIO AL CLIENTE, DIRIGIDO AL PERSONAL DE LOS DEPARTAMENTOS DE PENSIONES Y PAGADURÍA GENERAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE PENSIONES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS. ( INPEP )**

A)	Importancia.....	79
B).	Objetivos.....	79
1)	General.....	79
2)	Específicos.....	79
C)	Contenido del Plan.....	80
1)	Introducción.....	80
2)	Objetivos del Plan.....	80
3)	Estrategias.....	80
4)	Políticas.....	82
5)	Control.....	83
6)	Plan de Capacitación.....	83
a)	Descripción General.....	83
b)	Justificación.....	84
c)	Objetivos.....	84
d)	Dirigido a.....	84
e).	Características. ....	84
f).	Desarrollo del Plan.....	85
f.1)	Contenidos de los Módulos.....	85
	Módulo I.....	86
	Módulo II.....	87
f.2)	Programación.....	88
f.3)	Descripción Modular.....	91
7)	Manual de Atención al Adulto Mayor.....	95
8)	Propuesta de Implementación del Plan de Capacitación.....	104
a.	Actividades.....	104
b.	Recursos.....	105

9)	Seguimiento y Evaluación.....	106
a)	Seguimiento.....	106
b)	Evaluación.....	107
	BIBLIOGRAFIA.....	110
	ANEXOS.....	114

## INDICE DE ANEXOS

- Anexo 1 Tabulación del Cuestionario dirigido a empleados de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos
- Anexo 2 Cuestionario dirigido a empleados de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos
- Anexo 3 Modelo de entrevista que se presentó al Gerente General y Jefes de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General del INPEP.
- Anexo 4 Entrevista orientada a los clientes que visitan los departamentos de Pensiones y Pagaduría General
- Anexo 5 Contenido del Plan de Capacitación orientado a los departamentos de Pensiones y Pagaduría General del INPEP.
- Anexo 6 Plan de implementación para la puesta en marcha del plan de capacitación.
- Anexo 7 Evaluación de la Capacitación “Servicio al Cliente orientado a la Atención del Adulto Mayor”
- Anexo 8 Diploma de participación de los empleados del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos.

## RESUMEN

La atención brindada a los adultos mayores es la razón de ser del INPEP, razón por la cual el presente trabajo tiene como objetivo detectar los problemas que enfrenta la atención de los pensionados por parte de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General de este Instituto.

Mediante la investigación realizada se determinó que la atención que reciben los adultos mayores en estos departamentos no es totalmente satisfactoria, la cual puede mejorarse mediante una capacitación de Servicio al Cliente orientada a las actividades propias que realizan los departamentos antes mencionados, debido a que los pensionados requieren ser tratados con mucha cortesía y paciencia por ser personas de la tercera edad.

Para realizar la investigación de campo con el fin de determinar los problemas que tiene la atención de los pensionados, se utilizaron fuentes primarias como: entrevistas al Gerente General del INPEP, Jefes de los departamentos en estudio, encuestas a los empleados y pensionados, así como también la observación directa, además fuentes secundarias como: libros de texto, trabajos de graduación, información de Internet, etc.

La encuesta fue dirigida a los 34 empleados que conforman los dos departamentos. Algunos resultados fueron los siguientes: los empleados han sido capacitados en Servicio al Cliente en ocasiones anteriores, pero con temáticas fuera de la realidad del INPEP, que es la atención al pensionado, razón por la cual preferirían una capacitación más orientada a las actividades que ellos desempeñan.

Entre algunas de las principales conclusiones que se determinaron a través de la investigación se tuvieron:

- Los empleados expresaron que las capacitaciones que han recibido anteriormente no están dirigidas a la atención de los pensionados.
- Que los controles de calidad que existen actualmente no son los más adecuados.
- Los jefes de estos departamentos manifestaron que Recursos Humanos no toma en consideración la opinión ellos al programar las capacitaciones, tampoco realiza la evaluación y el seguimiento de las mismas.
- Además se constató que en estos departamentos no existe un manual de Atención al Pensionado que les ayude en el desempeño de sus labores, etc.

Tomando en cuenta las conclusiones expuestas anteriormente se recomienda:

- Elaborar un plan de capacitación con el enfoque de Servicio al Cliente orientado específicamente a las actividades que realizan estos departamentos con el fin de atacar las deficiencias actuales.
- Las autoridades tomen acciones inmediatas para mejorar las fallas en los controles de calidad.
- Recursos Humanos presente de manera oportuna un plan de capacitación a los jefes de los Departamentos de Pensiones y Pagaduría General en el que se detallen los temas que serán impartidos.
- Así como el respectivo seguimiento y evaluación de los resultados de estas capacitaciones y finalmente se recomienda elaborar un Manual de Atención al Pensionado que sirva de herramienta para mejorar el servicio a los adultos mayores, es importante que los empleados practiquen los conocimientos adquiridos en la capacitación, para ser eficientes en el trabajo realizado, satisfaciendo así las expectativas del adulto mayor, se recomienda incluir en cada servicio el elemento calidad, con el objetivo de proyectar una imagen eficiente para la Institución.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo está orientado a la elaboración de un plan de capacitación con el enfoque de Servicio al Cliente dirigido a los empleados de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General del INPEP, el cual será de beneficio ya que servirá para que las autoridades de dicha Institución continúen invirtiendo en capital humano, lo cual permitirá que los empleados estén más identificados con la atención integral del adulto mayor, los cuales son la razón de ser de la Institución, así como también, poner en práctica las bases teóricas contenidas en dicho documento y de esta forma puedan ofrecer un eficiente servicio, de esta manera mejore la imagen actual de estos departamentos, satisfaciendo con calidad las necesidades y expectativas de los usuarios.

Este documento esta constituido básicamente por tres capítulos, el capítulo I contiene Antecedentes del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos, Leyes que Regulan el Sistema de Pensiones (Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Ley INPEP) y en otras Leyes que rigen las actividades normales del INPEP están Ley del Presupuesto General de la Nacional, Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, conceptos básicos sobre capacitación, plan de capacitación, capacitación, servicio al cliente, calidad, círculos de calidad entre otros, en el capítulo II se presenta el desarrollo de la investigación de campo y su respectivo diagnóstico donde se determinaron los problemas existentes con la atención a los pensionados y las necesidades de continuar recibiendo cursos de capacitación, lo cual se obtuvo mediante entrevistas realizadas al Gerente General, Jefes de Departamentos y público, así como también, se desarrolló una encuesta a los empleados de ambos departamentos.

Tomando en cuenta las situaciones antes mencionadas, se hicieron las correspondientes conclusiones y sus respectivas recomendaciones.

El capítulo III contiene la propuesta del plan de capacitación además presenta el contenido del Plan con sus Estrategias, Políticas, el control que deberá tener entre otros temas, como también una descripción general del contenido del plan, desarrollo del plan con el enfoque de Servicio al Cliente dirigido a las actividades propias que se realizan en estos departamentos, el cual se desarrollará en dos módulos, incluyendo el contenido, programación y tiempo que durará cada módulo, así como también la propuesta de un Manual de Atención al Adulto mayor, el cual actualmente no existe como herramienta que le sea de utilidad a los empleados de estos departamentos en la atención de los Pensionados, además se incluye el respectivo cronograma de la puesta en marcha del Plan de Capacitación y sus anexos correspondientes

## **CAPÍTULO I.**

### **GENERALIDADES DEL INSTITUTO NACIONAL DE PENSIONES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS, SISTEMA DE PENSIONES, CAPACITACIÓN, SERVICIO AL CLIENTE Y CALIDAD.**

#### **A) Generalidades del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos.**

##### **1. Antecedentes del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos**

En la década de 1960-1970 se crearon leyes e instituciones vinculadas con la seguridad social, principalmente orientadas a la asistencia médica y hospitalaria de grupos específicos, fundándose el Hospital de ANTEL en 1967 para los trabajadores y empleados de telecomunicaciones, incorporando a todos los maestros de las escuelas públicas en 1968. <sup>1</sup> En el mismo año el Magisterio Nacional logra prestaciones sociales consistentes en una cuota mensual de veinte colones de pensión, (\$ 2.28) para aquellos maestros que por razones de enfermedad se les imposibilitaba prestar sus servicios y un seguro de vida gratis de dos mil colones (\$ 228.57), duplicándose en caso de muerte accidental. Con el objeto de unificar en una sola entidad aquellas disposiciones legales aisladas, que se habían emitido en materia de pensiones a favor de los empleados públicos civiles, se emite la Ley de Creación del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos (INPEP). <sup>2</sup>

---

1 y 2 [http/ www.inpep.gob.sv/](http://www.inpep.gob.sv/)

## **2. Régimen Legal:**

El marco regulatorio del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos esta formado por las siguientes leyes:

- a) Ley de INPEP
- b) Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. ( Ley SAP )
- c) Constitución de la República de El Salvador ( Art. 50 )

**a) Ley de INPEP.** La Ley de Creación del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos (INPEP), fue creada según el decreto legislativo No. 373 de fecha 16 de octubre de 1975, publicado en el Diario Oficial No. 198, tomo 249 de fecha 24 del mismo mes y año, con vigencia a partir del 2 de noviembre de 1975. Con esta ley las pensiones están clasificadas de la siguiente forma:

- Pensiones de invalidez, vejez, viudez, orfandad y ascendencia (régimen administrativo y docente).
- Pago de asignación

**b) Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. (Ley SAP):** El 20 de diciembre de 1996, se aprueba la Ley de Sistema de Ahorro para Pensiones,(SAP), según el decreto legislativo No. 927, de fecha 23 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial No. 243, tomo No. 333, de fecha 23 del mismo mes y año, entró en vigencia el 15 de abril de 1998, donde se inició la operatividad del Sistema de Ahorro para Pensiones. Es en esta fecha que las Administradoras de Fondo de Pensiones inician sus operaciones. La Ley SAP surge de la necesidad de crear un nuevo sistema de pensiones que permita a las futuras generaciones el acceso a pensiones dignas y seguras.

Esta ley clasifica las pensiones de la siguiente forma:

- Invalidez, vejez y muerte ( IVM )

**c) Constitución de la Republica de El Salvador:** Art. 50.- La seguridad social constituye un servicio público de carácter obligatorio. La ley regulará sus alcances, extensión y forma. Dicho servicio será prestado por una o varias instituciones, las que deberán guardar entre sí la adecuada coordinación para asegurar una buena política de protección social, en forma especializada y con óptima utilización de los recursos. Al pago de la seguridad social contribuirán los patronos, los trabajadores y el Estado en la forma y cuantía que determine la ley. El Estado y los patronos quedarán excluidos de las obligaciones que les imponen las leyes en favor de los trabajadores, en la medida en que sean cubiertas por el Seguro Social.

Otras Leyes que rigen la actividad normal del INPEP son:

- **Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP) (Decreto Legislativo No. 868):** La presente Ley tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines. Incluyendo asimismo las adquisiciones y contrataciones de las entidades que comprometan fondos públicos.
- **Ley de Presupuesto General de la Nación:** Presupuesto General del Estado es el instrumento del Gobierno que se constituye en el principal movilizador de la administración del sector público y alrededor de él se desenvuelve gran parte de la vida económica del país. Busca fortalecer la seguridad ciudadana, facilitando el desarrollo productivo del país mediante una mayor inversión pública.

- **Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado. (Decreto Legislativo No. 516):** Consiste en normar y armonizar la gestión financiera del sector público, así como también establecer el Sistema de Administración Financiera Integrado que comprenda los Subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Crédito Público y Contabilidad Gubernamental.

**c) Comparación entre el Sistema de Pensión anterior (Ley de INPEP) y el Sistema de Pensión vigente ( Ley SAP )**

LEY INPEP	LEY SAP ( AFP'S )
Los asegurados para tener derecho a una pensión por vejez, el tiempo mínimo cotizado en el Sector Público son 15 años y haber cumplido los 60 años de edad los hombres y 55 años las mujeres. (Art. 54 )	El tiempo de servicio mínimo para poder gozar de pensión es de 25 años y haber cumplido 55 años de edad las mujeres y 60 años los hombres. (Art. 122)
La pensión por orfandad tiene cobertura hasta la edad de 21 años, además el beneficiario deberá comprobar sus estudios a partir de los 18 años de edad. (Art. 60 )	Permite gozar de pensión por orfandad hasta la edad de los 24 años, además el beneficiario deberá comprobar sus estudios a partir de los 18 años de edad. (Art. 108, literal b).
El destino de todas las cotizaciones de los empleados públicos se recaudan en un fondo común. (Art. 32)	Cada afiliado posee una cuenta individual de ahorro para pensión. ( Art. 2)

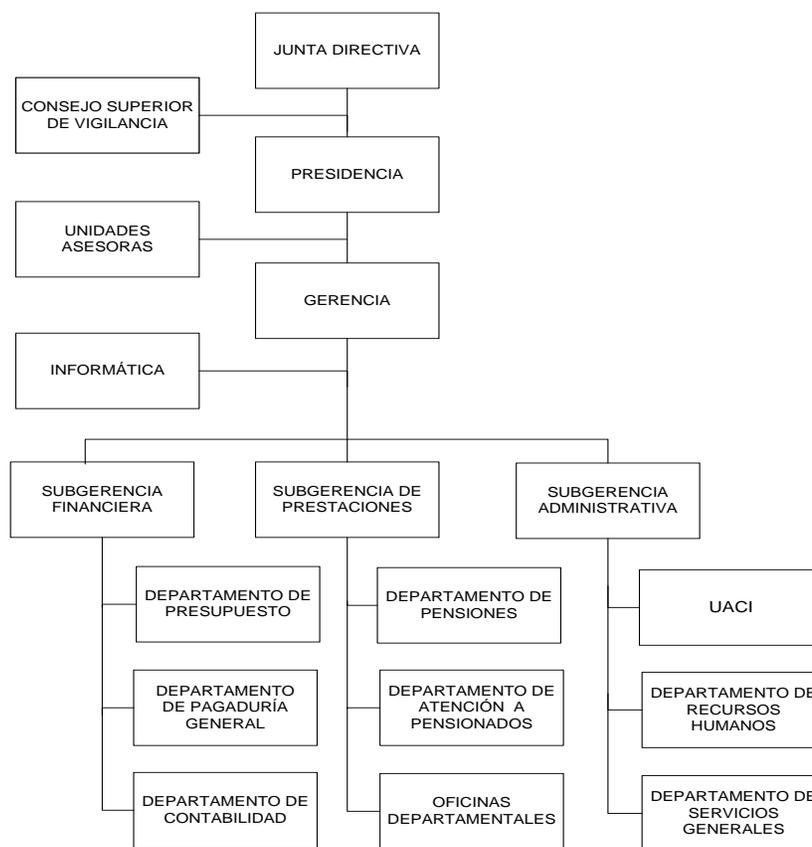
<p>Una persona que esta gozando de pensión por parte del INPEP, no podrá incorporarse nuevamente a una actividad laboral, si aun así decidiere incorporarse al servicio activo, deberá renunciar a la pensión otorgada por el mismo, pero con la ventaja de que al renunciar el tiempo de servicio que genera al incorporarse nuevamente, este se considerará para efectos de un cálculo nuevo de pensión.(Art. 58 )</p>	<p>Una persona puede gozar de una pensión sin tener la restricción de no incorporarse nuevamente al servicio activo, es decir que actualmente una persona puede estar recibiendo el pago de su pensión y al mismo tiempo poder estar desempeñando una actividad laboral, con la desventaja que ya no cotizará en concepto de aporte para un nuevo cálculo de pensión. (Art. 219)</p>
<p>Para establecer el salario básico regulador se hace con base a los últimos treinta y seis meses cotizados. (Art. 44)</p>	<p>Para establecer el salario básico regulador se efectúa con base a los últimos ciento veinte salarios cotizados. (Art. 122)</p>
<p>Para gozar de la pensión mínima no se exige la comprobación de ingresos. (Art. 54)</p>	<p>Es exigido la comprobación de ingresos para gozar de la pensión mínima (Art. 209)</p>
<p>Se tiene derecho a gozar del 100% de la pensión con treinta y cinco años de servicio.</p>	<p>Se tiene derecho a gozar del 100% de pensión con cincuenta años de servicio.</p>

**d) Lineamientos para permanecer en el Sistema de Ahorro de Pensiones (SAP) o en el Sistema Público de Pensiones. (SPP). (Todos los siguientes están regulados según los Reglamentos de la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones)**

- Los asegurados en el INPEP que al entrar en operaciones La Ley de Administración de Pensiones tengan cumplidos 55 años de edad o más, los hombres, y 50 años de edad o más las mujeres, permanecerán afiliados automáticamente en el sistema de Pensiones Público. Si fueren empleados del sector privado, permanecerán afiliados en el ISSS y si fueren del Sector Público o Municipal en el INPEP. (Art. 184).
- Las personas aseguradas en el INPEP y que deben permanecer afiliados a la Institución no deberán llenar solicitud de permanencia (Art. 5).
- La obligatoriedad de permanencia en el SPP, se aplica a todos los asegurados mencionados anteriormente, independientemente de si se encuentra cotizando o no a la fecha de entrada en operaciones del SAP (Art. 6).
- Todas aquellas personas afiliadas al ISSS o en el INPEP que a la fecha de entrada de operaciones de la Ley SAP, sean menores de 36 años, están obligados a incorporarse a este último, mediante la suscripción de un contrato de afiliación a una AFP. (Art. 9).
- Debido a la operatividad del Sistema de Ahorro para Pensiones, el INPEP no podrá efectuar afiliaciones a los programas de Invalidez, vejez y muerte que administra. (Art. 10 Reglamentos de la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones).
- Los asegurados en el Sistema de Pensiones Público, que tuvieren 36 años de edad cumplidos y fueren menores de 55 años de edad, los hombres y menores de 50 años de edad, las mujeres, a la fecha de entrada en operaciones del Sistema de Administración de Pensiones podrán optar por permanecer afiliados al SPP o por incorporarse al SAP. (Art. 14).

### 3. Estructura Organizativa del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados

Públicos <sup>3</sup>



<sup>3</sup> Fecha de elaboración: Año 2000

#### **4. Funciones Principales de los tres Organismos Administrativos Básicos del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos.**

##### **4.1. Junta Directiva:** <sup>4</sup>

- Dictar las políticas y normas generales del instituto, en armonía con los planes nacionales de desarrollo.
- Aprobar los proyectos de reglamentos, dictaminará sobre los mismos y someterlos al poder ejecutivo en el ramo de hacienda para su aprobación;
- Aprobar los proyectos de presupuestos y de sistemas de salarios y someterlos a la consideración del poder ejecutivo en el ramo de hacienda, quien deberá remitirlos oportunamente a la asamblea legislativa para su aprobación.
- Aprobar los programas de inversión de las reservas.
- Acordar, con base a los estudios actuariales, la modificación de las cotizaciones y aportaciones; y someter dichos acuerdos para su aprobación al poder ejecutivo, a través del ramo de hacienda.
- Aprobar los estados financieros y la memoria de labores y remitirlos al ministerio de hacienda dentro del primer trimestre del año siguiente al que correspondan.
- Aprobar el nombramiento o remoción del gerente, a propuesta del presidente.
- Nombrar y remover al auditor externo y fijarle su remuneración.
- Autorizar, a propuesta del presidente, la incorporación de los empleados de nuevos organismos o instituciones, a los regímenes de pensiones del instituto.

---

4 Art. 9 de la Ley del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos

- Para dicha autorización será necesaria la previa aprobación específica del ministerio de hacienda.
- Con base a la situación económica y financiera del instituto, otorgar a sus empleados y trabajadores prestaciones sociales dentro de los límites establecidos en la presente ley.
- Las demás atribuciones que le confiere esta ley y sus reglamentos.

#### **4.2. La Presidencia:** <sup>5</sup>

- Convocar y presidir las sesiones de la junta directiva y orientar sus deliberaciones.
- Ejecutar los acuerdos y disposiciones de la junta directiva.
- Autorizar las operaciones relacionadas con la gestión que la junta directiva le hubiese encomendado.
- Vigilar la marcha general del instituto y supervisar y coordinar sus actividades.
- Nombrar, remover, conceder licencias y ascensos, así como sancionar al personal del instituto, de conformidad con las normas legales y reglamentarias pertinentes.
- Intervenir en las actuaciones judiciales o administrativas relacionadas con el instituto y en los actos y contratos que este celebre.
- A establecer, previos los estudios y análisis correspondientes, las condiciones en que podrán incorporarse los empleados de nuevos organismos o instituciones a los regímenes de pensiones del instituto, y proponer tales incorporaciones a la junta directiva.
- Presentar al instituto y coordinar las actividades de este con otras entidades del sector público o privado, nacionales o extranjeras, de acuerdo con las normas legales pertinentes y a las políticas que determine la junta directiva.

---

<sup>5</sup> Art. 19 de la Ley del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos

- Delegar atribuciones de su cargo en el gerente o en otros funcionarios; y
- Ejercer las demás funciones que le correspondan de acuerdo con esta ley y sus reglamentos o que le sean asignadas o delegadas por la junta directiva.

#### **4.3. La Gerencia** <sup>6</sup>

- Ejercer la jefatura inmediata de las dependencias y del personal del instituto.
- Autorizar los estados financieros y otros informes que deban someterse a la junta directiva y presentarlos oportunamente al presidente.
- Atender la gestión administrativa del instituto de acuerdo con la ley y sus reglamentos y con las disposiciones de la junta directiva y de la presidencia.
- Asumir las funciones que le delegare el presidente.
- Asistir a las sesiones de junta directiva, con derecho a voz pero sin voto.
- Ejercer las demás atribuciones que le correspondan de acuerdo con las disposiciones pertinentes.

### **5. Estructura de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General.**

#### **5.1. Departamento de Pensiones.**

##### **a) Personal del departamento de Pensiones:**

1 Jefe de Departamento

1 Supervisor de Control de Calidad.

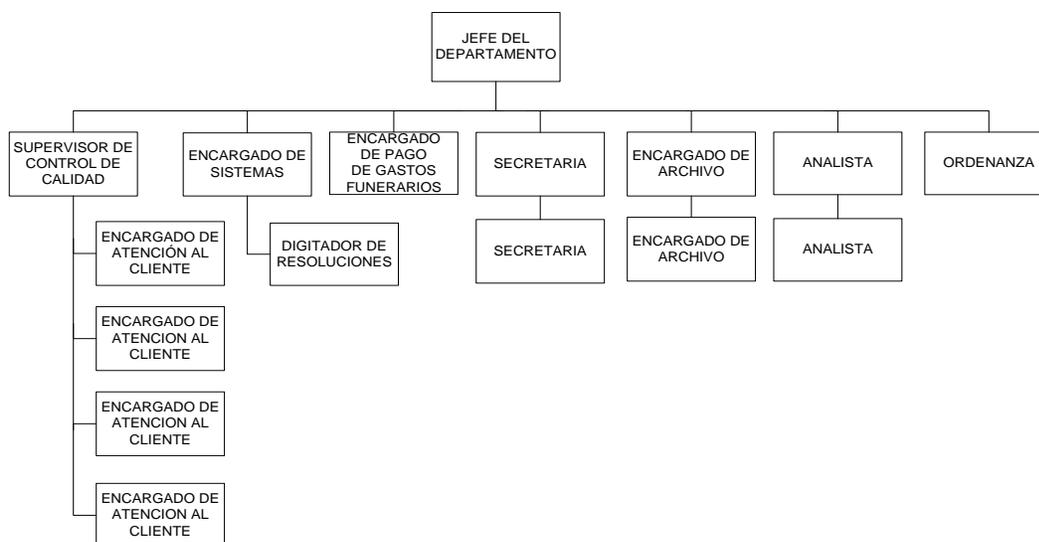
4 Encargados de Atención al Cliente

---

<sup>6</sup> Art. 19A de la Ley del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos

- 1 Encargado de Sistemas
- 1 Digitador de Resoluciones
- 1 Encargado del Pago de Gastos Funerarios
- 2 Secretaria
- 2 Encargados de Archivos
- 2 Analistas
- 1 Ordenanza

## b) Estructura Organizativa <sup>7</sup>



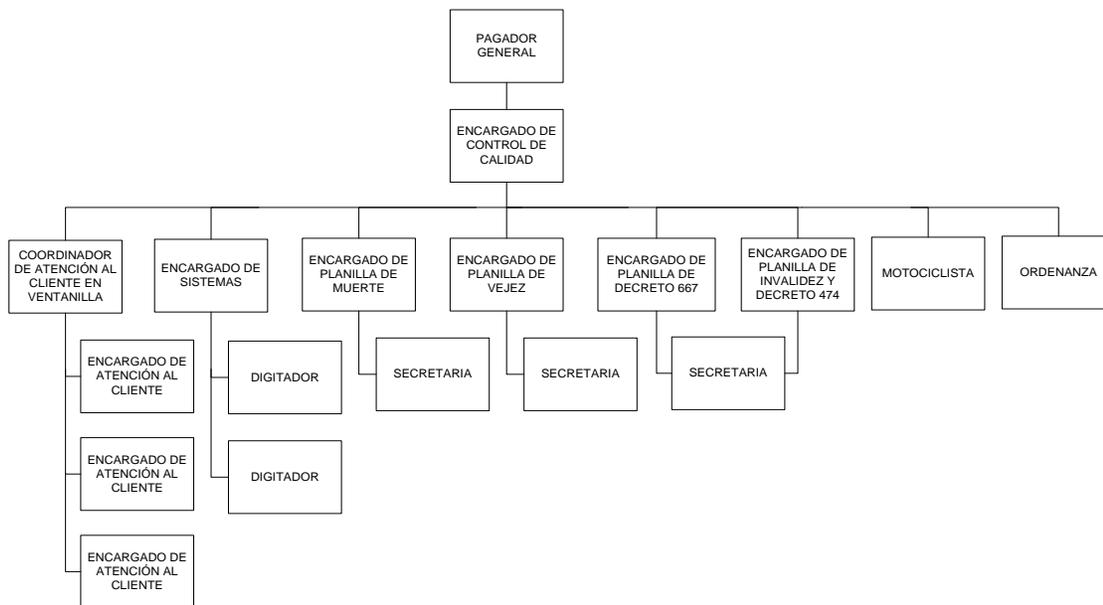
## 5.2. Departamento de Pagaduría General

### a) Personal del departamento:

- 1 Pagador General
- 1 Encargado de Control de Calidad

- 1 Coordinador de Atención al cliente en ventanilla
- 3 Encargados de Atención al Cliente
- 1 Encargado de Sistemas
- 2 Digitadores
- 1 Encargado de Planilla de Muerte
- 1 Encargado de Planilla de Vejez
- 1 Encargado de Planilla de Decreto 667
- 1 Encargado de Planilla de Invalidez y Decreto 474
- 3 Secretarias
- 1 Motociclista
- 1 Ordenanza

**b) Estructura Organizativa** 8



## **6. Servicios que ofrece el Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos.**

Entre los servicios que ofrece el INPEP están:

- a) Recaudación de cotizaciones y aportaciones.
- b) Otorgamiento de pensiones
- c) Pago de Pensiones.
- d) Pago de gastos funerarios.
- e) Pago del Beneficio Adicional Anual.
- f) Brindar programas de tipo social, cultural y emocional a los pensionados.
- g) Entrega del Certificado de Traspaso.
- h) Recuperación de la cartera de Préstamos Personales e Hipotecarios otorgados antes del 15 de abril de 1998.

## **7. Servicios que ofrecen los Departamentos de Pensiones y Pagaduría General**

**a) Departamento de Pensiones:** El funcionamiento principal del departamento de pensiones consiste en brindar asesoría, tramitar y otorgar pensiones en las siguientes categorías:

- Pensión por vejez, invalidez y muerte. <sup>9</sup>

**b) Departamento de Pagaduría General:** Encargado de la atención al pensionado en relación al pago de su pensión y donde además se pueden realizar los siguientes trámites adicionales:

---

<sup>9</sup> Ídem, Pág. 1 (Nota al pie 1)

- Solicitud de prórroga de pensión.
- Constancia de estudios de nivel básico, medio y superior. Cuando los hijos menores de edad cumplen los 18 años deberán comprobar esa situación).
- Solución de problemas ocurridos por cambio de cuenta donde se deposita su pensión.
- Brindar información si desea salir del país por un tiempo prolongado y poder cobrar su pensión posteriormente.
- Constancia por vejez, invalidez y muerte.
- Recepción de órdenes de descuento por préstamos obtenidos.
- Reporte de pensionados fallecidos.
- Información general de los pagos efectuados.

### **c) Proceso para el Trámite de Pensión:**

Los servicios que prestan los departamentos de Pensiones y Pagaduría General, se describen mejor mediante el proceso para el trámite de pensión: <sup>10</sup>

#### **1) Solicitud de Historial Laboral:**

El cliente se presenta a las oficinas del departamento de Pensiones para solicitar su tiempo de servicio.

#### **2) Programación de cita para reconstrucción de historial laboral:**

El departamento de Pensiones le proporciona una fecha al usuario en la cual deberá presentarse para la confirmación o verificación del tiempo de servicio.

---

<sup>10</sup> Elaborado por el grupo de Trabajo, año 2005

**3) Reconstrucción de historial laboral:**

Aquí el cliente se presenta al departamento de Historial Laboral donde se le verifican los tiempos de servicio y en esta etapa se determina si la información está completa o hay que recopilar más datos para completar el historial laboral. <sup>11</sup>

**4) Entrega al cliente del historial laboral preliminar:**

Se entrega al usuario el Historial Laboral; si está de acuerdo con el cómputo de tiempo de servicio, firma acta de historial laboral, caso contrario presenta el reclamo respectivo para que se le haga la búsqueda documental.

**5) Cálculo previo de pensión:**

Con el cálculo del Historial Laboral previo se le informa al cliente si reúne los requisitos para solicitar una pensión; así mismo se le informa el monto de pensión tentativo y de esta forma el cliente pueda analizar si le conviene dar inicio al trámite de la prestación o si continúa en el servicio activo.

**6) Acuerdo de cese de empleo:**

Si está de acuerdo con el cálculo previo de su pensión y las condiciones antes mencionadas, debe presentar al departamento de Pensiones su renuncia del empleo actual.

---

<sup>11</sup> Ídem Pág. 13 (Nota al pie 10)

**7) Solicitud de pensión:**

El cliente presenta toda la documentación necesaria que INPEP le exige para la solicitud de pensión. <sup>12</sup>

**8) Historial definitivo:**

El Departamento de Pensiones entrega el Historial Laboral al usuario, para que este firme de conforme y continúe el proceso de solicitud de pensión.

**9) Análisis y cálculos de pensión:**

El Departamento de Pensiones revisa la documentación presentada por el cliente e ingresa la información al sistema para la aprobación de pensión.

**10) Aprobación de pensión:**

Mediante resolución emitida por Junta Directiva se aprueba la Pensión.

**11) Notificación:**

Entrega de resolución aprobada al cliente, así mismo se le informa la fecha en la que aplicará el pago y los respectivos descuentos a la pensión.

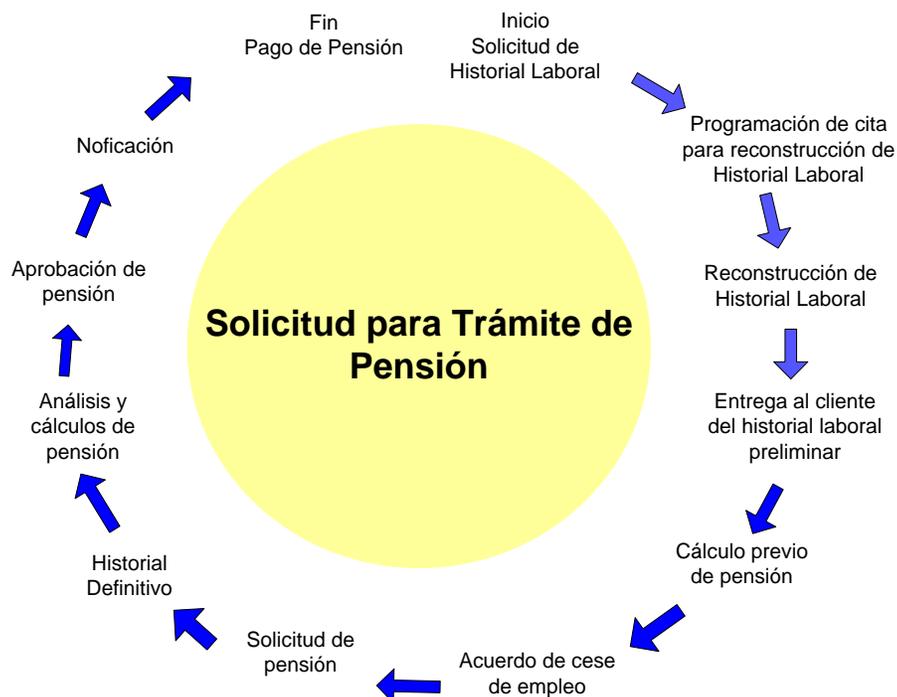
**12) Pago de pensión:**

El Departamento de Pagaduría de Pensiones hace efectivo el pago de la pensión conforme a las condiciones aprobadas, por Junta Directiva.

---

<sup>12</sup> Ídem Pág. 13 (Nota al pie 10)

d) Diagrama del Ciclo de proceso para el trámite de pensión. 13



e) Requisitos para optar a los Diferentes tipos de pensión.

e.1) Requisitos para optar a pensión por vejez: (Estos requisitos son aplicables en todas las Instituciones Previsionales reguladas por la Ley SAP)

- Haber cumplido 60 años de edad los hombres y 55 las mujeres contar con un tiempo de cotización de 25 años o más ya sean continuos o discontinuos desde su afiliación al ISSS o INPEP.
- Registrar un período de 30 años de cotización continuo o discontinuo en el sistema de pensiones públicos, con el requisito de haber cumplido 55 años (las mujeres) y 60 años los hombres).

14

13 Ídem Pág. 13 (Nota al pie 10)

14 Ídem, Pág. 1 (Nota al pie 1)

**e.2) Requisitos para optar a pensión por invalidez:** Todos los afiliados al SPP tendrán derecho a que se les otorgue Pensión de Invalidez total o parcial cuando cumplan con los siguientes requisitos:

- Ser declarado invalido por la Comisión Calificadora de Invalidez (grupo de médicos establecidos por la Superintendencia de Pensiones).
- Encontrarse cotizando o haber cotizado por un período de 36 meses, de los cuales 18 meses cotizados deben registrarse dentro los 36 meses calendarios anteriores a la fecha que se invalidó.
- Ser menor de 60 años los hombres y 55 años las mujeres, a partir de los cuales procederá el derecho a Pensión por Vejez.<sup>15</sup>

**e.3) Requisitos para optar a pensión de sobrevivencia:** Un afiliado genera derecho a Pensión por Sobrevivencia en el SPP, por muerte a causa de riesgos comunes, en los siguientes casos:

- Si fallece siendo pensionado por invalidez parcial o total, o pensionado por vejez.
- Si fuere un asegurado que se encontrará cotizando y acreditare un mínimo de cinco años de cotización continuos o discontinuos, desde su afiliación al ISSS o al INPEP.
- Si fuere afiliado, que por cualquier motivo no hubiere registrado cotizaciones hasta por doce meses a la fecha de su deceso, pero acreditare un mínimo de cinco años de cotización continuos o discontinuos;

---

<sup>15</sup> Ídem, Pág. 1 (Nota al pie 1)

- Si fuere un afiliado, que por cualquier motivo no hubiere registrado cotizaciones por un período mayor a los doce meses a la fecha de su deceso, siempre que totalice diez años o más de cotizaciones, contínuos o discontinúos, desde su afiliación al ISSS o al INPEP.<sup>16</sup>

El tiempo no cotizado, señalado en los últimos párrafos comenzará a contabilizarse a partir del día siguiente del devengue de la última cotización enterada en la institución previsional correspondiente.

**e.4) Cotización voluntaria:** Este trámite podrá ser realizado por todo aquel asegurado que está cesante y no reúne los requisitos necesarios de servicio y edad para optar a la pensión por vejez, en tal caso este puede cotizar voluntariamente el tiempo necesario para optar a la pensión.

## **8. Misión y Visión del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos**

### **a) Misión:**

"Somos la Institución del Estado Salvadoreño dedicada a prestar servicios previsionales y programas de atención integral que contribuyen al desarrollo social, cultural y emocional de nuestros clientes; en un ambiente laboral de efectividad y respeto a la dignidad humana, con un personal altamente calificado y comprometido con la calidad y el servicio de excelencia".<sup>17</sup>

---

16 y 17 Ídem, Pág. 1 (Nota al pie 1)

**b) Visión:**

"Ser la Institución líder del Estado Salvadoreño en el área de servicios previsionales, con programas de tipo social, cultural y emocional; comprometida en brindar un servicio de calidad, generando clientes totalmente satisfechos".<sup>18</sup>

Para poder cumplir con la misión y visión del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos el personal debe tener un compromiso con la Institución y con los clientes, lo cual lo motive a brindar servicios de calidad para satisfacer las diferentes necesidades que son requeridas por estos clientes, los cuales son muy especiales por tratarse de adultos mayores, por tanto requieren de una atención más personalizada y especializada, además el personal de servicio al cliente tiene que contar con una serie de valores importantes, como lo son la responsabilidad, compromiso, espíritu de servicio, pro-actividad, honradez, etc., lo cual le permita cumplir los objetivos de la Institución.

Otro aspecto que ayuda al cumplimiento de la visión es que la Institución debe estar dispuesta tanto a suministrar las herramientas necesarias para que el personal desempeñe bien sus labores cotidianas, así como realizar capacitaciones constantes a los empleados, que vayan orientadas a mejorar las deficiencias de cada uno de los puestos involucrados y a mejorar los procesos y de esta forma suministrar un excelente servicio al cliente.

---

<sup>18</sup> Ídem, Pág. 1 (Nota al pie 1)

## **B) Sistema de Pensiones.**

### **1. Instituto Salvadoreño del Seguro Social:**

El 28 de septiembre de 1949 se decretó la primera ley del Seguro Social (decreto 329). Luego, el 23 de diciembre del mismo año fue creado definitivamente el Instituto Salvadoreño del Seguro Social. El primer Director General del ISSS fue el Dr. Gregorio Ávila Agacio. <sup>19</sup>

Sobre pensiones, es a partir del año 1969, que se incorpora ese régimen en la Ley del ISSS, hasta que se crea la ley del Sistema de Ahorro para pensiones ley SAP, donde se equiparán en una sola ley todo lo referente a las pensiones.

Para poder optar a las diferentes tipos de pensiones, se deberán completar una serie de requisitos, los cuales serán los mismos que estipula la Ley del Sistema de Ahorro para pensiones (Págs. 16, 17 y 18).

### **2. Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP CRECER y AFP CONFÍA)**

**2.1. La Pensiones y Beneficios:** El Sistema de Ahorro para Pensiones ofrece beneficios que garantizan seguridad de los beneficiarios en el futuro, los cuales son generados a partir de las cotizaciones del cotizante y del empleador realizan mes a mes. Dentro de los beneficios a los cuales tienen derecho al cumplir los requisitos que la ley establece son los siguientes.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> [http/ www.issv.gob.sv](http://www.issv.gob.sv)

<sup>20</sup> [http/ www.crecer.com.sv](http://www.crecer.com.sv) y [www.confia.com.sv](http://www.confia.com.sv)

**a) Pensión de Vejez, Invalidez y Sobrevivencia** (Ídem a los requisitos de la Ley de Ahorro para pensiones) (Págs. 16, 17 y 18).

### **3. Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA)**

**a) Pensión por Retiro:** Se adquiere el derecho a gozar de pensión por retiro de acuerdo a las siguientes condiciones: Si tiene 25 años cotizados como mínimo y 50 años de edad, puede acceder al 80% del salario básico regulador (SBR), el cual se incrementa en un 4% cada año hasta llegar a los 30 años cotizados, equivalentes a un 100%. <sup>21</sup>

**b) Pensión por Invalidez:** Esta prestación procede en las siguientes condiciones: Si el grado de discapacidad es igual o mayor al 60%, y la lesión fue sufrida en actos de servicio: corresponde el 100% del Salario Básico Mensual. En actos fuera del servicio: el 40% del Salario Básico Mensual más el 2% por cada año completo de cotización. <sup>22</sup>

**c) Pensión de Sobrevivientes:** Por fallecimiento en actos del servicio: 100% del salario básico regulador 25 años o más de cotización: el 75% de la pensión a la que habría tenido derecho el causante, pero no podrá ser inferior al 50% del salario básico regulador. De 10 a menos de 25 años de cotización: el 50% del SBR pensionados: El 75% del monto de su pensión. <sup>23</sup>

---

21, 22 y 23 <http://www.ipsfa.com>

**d) Asignación:** Esta prestación es equivalente al 5% del salario básico regulador por cada mes cotizado, y tienen derecho aquellos cotizantes que habiendo cumplido la edad de retiro, no cumplan con el tiempo cotizado para acceder a una Pensión, previa declaración de imposibilidad de continuar cotizando. <sup>24</sup>

**e) Fondo de Retiro:** Para gozar de esta prestación los requisitos son: <sup>25</sup>

120 ó más cotizaciones: un mes del salario básico regulador por cada año completo y además se reconoce proporcionalmente los meses y días cotizados. Se solicita un año después de causar baja. Si tiene menos de 120 cotizaciones:

- Devolución de todas las cotizaciones del afiliado efectuadas al fondo de retiro. Se solicita seis meses después de la baja. Si el afiliado fallece, la prestación se transfiere a quienes éste haya dejado como beneficiarios.

**f) Seguro de Vida**

Corresponde a 30 veces el Salario Básico Mensual.

**g) Beneficiarios Pensión de Sobrevivientes**

Fondo de Retiro Padres, hijos, cónyuge o compañera de vida, de acuerdo a lo establecido en la Ley del IPSFA.

---

24 y 25 Ídem, Pág. 21 (Nota al pie 21)

## **C) PLAN**

### **1. Concepto:**

Se define como el “Curso de acción detallado que es utilizado para resolver un problema” <sup>26</sup>

También puede conceptualizarse como el “Serie detallada de las cosas que se van a realizar para desarrollar una actividad y de cómo hacerlas.”

Es decir, que el plan es una guía a seguir de cómo se realizarán las actividades y la forma en la que se llevarán a cabo.

### **2. Importancia:**

Radica en que al elaborar adecuadamente un plan, se pueden alcanzar de mejor forma los objetivos trazados y en esta forma se solventarán las necesidades para las cuales se creó dicho plan. Además se llevarán a cabo el cumplimiento de las actividades en las fechas establecidas.

## **D) PLAN DE CAPACITACIÓN**

**1. Concepto:** “Incluye las necesidades de la organización, formación y los objetivos que definen lo que será capaz de hacer el personal luego de la formación”. <sup>27</sup>

---

26 James A. F. Stoner y otros, Administración, Sexta Edición

27 <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/12/pdf/anexo4.pdf>

Es decir, que un plan de capacitación se elabora según las necesidades de la empresa, el cual es realizado con el fin de mejorar los conocimientos de los empleados que pertenecen a las áreas donde se requiere un mejor funcionamiento o fortalecer las capacidades de los mismos.

**2. Importancia:** Es importante que las empresas implementen los planes de capacitación para que puedan lograr que los conocimientos adquiridos por los empleados, sean acorde con las exigencias de productividad y rendimiento que la empresa requiere. Esto obliga a las empresas a efectuar de forma constante una evaluación de las posibles necesidades de capacitación.

## **E) CAPACITACIÓN**

**1. Concepto:** Para la investigación se requiere conocer diferentes tipos de definiciones tales como:

Según, **Sikula** (1982) es “un proceso de instrucción a corto plazo en el que se emplea un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal no ejecutivo puede adquirir conocimientos, técnicas y habilidades con una finalidad definida”.<sup>28</sup>

En cambio **Chiavenato** (1998) se refiere a capacitación como “el proceso productivo aplicado de manera sistemática y organizado a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de un objetivo específico”.<sup>29</sup>

---

28 Sikula, Andrew F. (1982). Administración de Recursos Humanos

29 Chiavenato, Idalberto (1998). Administración de Recursos Humanos. México. McGraw Hill 2ª. Edición.

Para, **Arias Galicia**, (1994) Capacitación significa “la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo”. Es decir, que la capacitación proporciona una serie de conocimientos y habilidades que desarrollan la capacidad del personal para laborar en su área de trabajo. <sup>30</sup>

Es decir, que la capacitación es todo aquel conocimiento o enseñanza que se proporciona a los empleados con el fin de prepararlos, para convertir las habilidades innatas en ellos en capacidades para un puesto y oficio.

**2. Importancia:** La capacitación es de importancia ya que al preparar al recurso humano en la realización de nuevas actividades y mejorar las ya existentes, proporciona una ayuda al desarrollo laboral. Además el personal puede obtener habilidades y conocimientos que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

### **3. Objetivos de la Capacitación:**

Las organizaciones se ven en la necesidad de mantener al personal actualizado en cuanto a conocimientos tanto tecnológicos como teóricos, lo cual se logra con la capacitación mencionando sus objetivos principales a continuación:

**a) Productividad:** La capacitación no sólo se aplica a los empleados nuevos, sino también al personal experimentado. La instrucción puede ayudar a que los empleados aumenten su nivel de rendimiento en sus trabajos actuales.

---

30 Arias Galicia, Fernando (1994). Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas. 1ª. Edición.

**b) La calidad:** La capacitación no sólo mejora la cantidad de la producción sino que mejoran la calidad de la misma. Los trabajadores mejor informados tienen menos probabilidad de cometer errores.

**c) Planeación de recursos humanos:** Esta puede ayudar a que la empresa satisfaga las necesidades y requerimientos futuros de su personal.<sup>31</sup>

**d) Moral:** Todo el clima y el ambiente de la empresa se mejora cuando hay programas de instrucción adecuados.

**e) Compensación Indirecta:** Muchos trabajadores, especialmente administradores, consideran las oportunidades educativas como parte de las remuneraciones totales del empleado.

**f) Salud y Seguridad:** La salud física y mental de un empleado, suele estar relacionada directamente con la capacitación. Una capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes y un ambiente de trabajo más seguro puede causar actitudes mentales más estables.

**g) Prevención de la obsolescencia:** La capacitación continua del empleado es necesaria para mantenerlo al corriente de los avances en su respectivo campo de trabajo, ya sea administrativo o mecánico.

---

<sup>31</sup> Ídem, Pág. 25 (Nota al pie 30)

#### **4. Determinación de Necesidades de Capacitación:**

Para conocer las necesidades de capacitación que puedan surgir en la organización, se debe realizar un análisis de necesidades y de aquellas que se puedan manifestarse en un futuro; este análisis se puede fundamentar en: <sup>32</sup>

**a) Análisis de las operaciones:** A fin de poder capacitar o perfeccionar al personal, debe tenerse en cuenta que es necesario conocer el trabajo que va a enseñarse y para ello establecer que es el puesto, que se hace en el, cuáles son las actividades diarias periódicas y eventuales que realiza, qué habilidades físicas y mentales se precisan para su ejecución, etc. <sup>33</sup>

#### **b) Análisis humano:**

Se realiza con base a dos elementos:

##### **b.1) Inventario de recursos humanos**

- Número de empleados con que cuenta la organización y categoría de que se trate.
- Número de empleados que se necesitarán en esa categoría
- Edad de cada empleado
- Nivel de habilidad individual
- Posibles sustituciones para ese puesto dentro de la compañía.
- Posibles sustituciones para ese puesto, fuera de la compañía
- Tiempo de capacitación requerido para posibles sustituciones
- Tipo de capacitación requerido para un principiante <sup>34</sup>

---

32, 33 y 34 y Ídem, Pág. 25 (Nota al pie 30)

**b.2) Moral de trabajo de la organización:** Los lineamientos de una organización están en función de las actitudes de sus miembros; si los empleados perciben los sistemas, procedimientos y objetivos de la empresa como un medio para satisfacer sus propias necesidades, la moral que impera es de cooperación y confianza mutuas. Es excepcional encontrar una situación industrial en que haya coincidencia completa entre objetivos de los empleados y la empresa. <sup>35</sup>

### **5. Técnicas de Capacitación:**

Con la finalidad de lograr una capacitación efectiva y obtener los resultados buscados, se debe contar con las técnicas más adecuadas para llegar al logro de los objetivos que darán solución a las necesidades de capacitación, algunas pueden ser:

- Rotación de personal en diferentes puestos
- Lecturas dirigidas
- Análisis de casos
- Seminarios
- Mesas redondas
- Conferencias
- Retiros
- Dramatizaciones
- Cursos internos y externos, etc. <sup>36</sup>

---

35 y 36 Ídem, Pág. 25 (Nota al pie 30)

## **6. Criterios para seleccionar la mejor técnica a utilizar:**

Para seleccionar adecuadamente la técnica a utilizar en el proceso de capacitación para los empleados, se deben tomar en cuenta algunos criterios, tales como: <sup>37</sup>

- Debe conocerse si la técnica se orienta hacia los conocimientos, aptitudes o destrezas del empleado.
- Es importante saber si la técnica seleccionada se aplica dentro del puesto de trabajo o fuera de este.
- La inversión que se hará dentro del desarrollo de la capacitación, así como la administración de ella.
- La técnica debe ser flexible, desde el punto de vista del tamaño del grupo a capacitar, es decir que se pueda ajustar a las necesidades.
- Debe estar acorde a las destrezas que tiene el capacitador.
- La instalación, la cantidad de equipo y material disponible para desarrollar la capacitación.
- El período de tiempo, que se llevará para el desarrollo de la capacitación.

## **7. Tipos de Capacitación:**

Según Arias Galicia (1998) una vez determinadas las necesidades de capacitación, se procede a establecer el tipo de la misma. Aunque son varios los tipos de capacitación descritos en la literatura actual de la materia, si se hace un análisis más profundo de los mismos, se llega a la conclusión de encerrar a todos ellos en cuatro, que son:

---

<sup>37</sup> Amaya Amaya, Sonia Claribel y Otros. Diseño de un Plan de Capacitación. Trabajo de Graduación, Diciembre 2001

- a) Inducción
- b) CDE (capacitación dentro de la empresa)
- c) Escuela vestibular
- d) Escuela general de la organización

**a) Inducción:** El objetivo de este tipo de adiestramiento es acelerar la adecuación del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, mediante información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador. Consta de tres partes principales: 1) información introductoria proporcionada en reuniones individuales o de grupo, a través de una persona de la gerencia de personal o de relaciones industriales o del encargado de entrenamiento; 2) información proporcionada por el supervisor, y 3) entrevista de ajuste, varias semanas después de que el trabajador haya estado en el puesto.<sup>38</sup>

**b) Capacitación dentro de la empresa:** Su objetivo primordial es mejorar la producción. Sus pasos son: 1) determinar un programa de producción; 2) elaborar un plan específico; 3) desarrollar dicho programa basándose en tres lineamientos: uso del principio multiplicador, consistente en capacitar a las personas que han de enseñar a otros lo que a su vez irán enseñando a repetidos grupos; uso del principio de proyectar labores, consistente en desglosar la labor de manera que las operaciones menos especializadas pueden ser llevadas a cabo por técnicos prácticos en una operación, en lugar de utilizar la versatilidad de un maestro; uniformar la instrucción.

---

<sup>38</sup> Ídem, Pág. 25 (Nota al pie 30)

**c) Escuela Vestibular:** Su objetivo es enseñar rápidamente los rudimentos de la labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador, generalmente esta escuela se sitúa en un lugar aparte, ya sea dentro o fuera de la organización (edificios contiguos). Este tipo de entrenamiento conviene a organizaciones que tienen necesidad de grandes cantidades de personal nuevo para la ejecución de un número reducido de clases o especies diferentes de trabajo. Una ventaja es que las actividades de producción no se verán obstaculizadas debido a errores; una desventaja, que el ambiente de trabajo sea totalmente diferente al real y que eso dificulte la adaptación.<sup>39</sup> Dentro de esta escuela se realiza también la inducción.

**d) Escuela general de la organización:** Es un tipo más amplio que la escuela vestibular; se ocupa de dar adiestramiento técnico, aunque también brinda cursos destinados a proporcionar al personal la formación necesaria para asumir mayores responsabilidades. En otras palabras se ocupa de entrenamiento y desarrollo. No sólo se programan cursos vestibulares, sino también de recordatorio y más avanzado. Es importante hacer la aclaración que la capacitación tiene otros sinónimos como son el adiestramiento y el entrenamiento. El primero proporciona destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter motriz. Por otro lado el entrenamiento implica prepararse para un esfuerzo físico y mental, para poder desempeñar una labor; por tanto se ve que el entrenamiento forma parte de la educación.

---

<sup>39</sup> Ídem, Pág. 25 (Nota al pie 30)

## F) SERVICIO AL CLIENTE

### 1. Conceptos:

Según **Malcom Peel**, servicio al cliente es toda "Aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad".<sup>40</sup>

Para **Frances Gaither Inches** "El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación".<sup>41</sup>

Según **Christopher H. Lovelock** "El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional".<sup>42</sup>

Por lo tanto, se podrá definir como servicio al cliente a todas aquellas actividades vinculadas a la empresa que tienen como objetivo principal satisfacer las necesidades del cliente, con lo cual se obtiene una imagen de prestigio para la institución.

### 2. Importancia:

En la actualidad se han dado muchos cambios financieros, mercadológicos y tecnológicos, así también cambios en los gustos y preferencias de los clientes, hoy en

---

40, 41 y 42 <http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml>

día el cliente exige calidad, buen servicio, y precios de acuerdo al producto o servicio que recibe.

Por todos estos cambios y sabiendo que los clientes son lo más importante y la base de supervivencia para toda empresa; es necesario ofrecer un buen servicio al usuario y de esta manera se logrará cubrir sus necesidades y lo que el espera recibir. De esta forma se logra incrementar la rentabilidad de la Empresa y el prestigio de la misma. También hay que tomar en cuenta que el personal es indispensable para dar un buen servicio, ya que servicio al cliente es “gente trabajando para la gente”, es por ello que el personal debe estar conciente de lo importante que es el usuario para la empresa, así también constituye un medio para que los administradores identifiquen y centren su atención en los servicios que los clientes desean y necesitan.

### **3. Elementos del Servicio al Cliente** <sup>43</sup>

- a) Contacto cara a cara.
- b) Relación con el cliente difícil.
- c) Contacto telefónico.
- d) Correspondencia.
- e) Reclamos y cumplidos.
- f) Instalaciones

---

43 Ídem, Pág. 32 (Nota al pie 40)

**a) El contacto cara a cara:** Entre cuyos factores o atributos encontramos desde los saludos, forma y modo de trato con el cliente. Si el trato cara a cara con el cliente es un problema, es casi seguro que la empresa tiene otros problemas más profundos. La identificación de cuáles son esos problemas es algo que sólo se puede saber mediante su diagnóstico.

**b) Relación con el cliente difícil:** El personal de atención al cliente debe estar consciente de que es probable que un cliente aparentemente difícil, sufre de diversos tipos de complejos o minusvalías como las sorderas, parálisis o mal humor entre otros; que hacen "difícil" su atención, por lo que en lo posible, cada empleado debe servir al cliente de este tipo, de la manera más natural posible. <sup>44</sup>

**c) Contacto telefónico:** No importa si una compañía esté diseñando cualquier sistema de servicio al cliente; los planificadores deben abordar los aspectos clave, desde el modo de la atención por teléfono hasta el tiempo en el que se debe establecer la comunicación, especialmente si se trata sobre el tiempo que se tarda en atender una llamada, así como el recibir llamadas telefónicas sin presencia física; tal el caso de los mensajes telefónicos, que deben ser recibidos conforme a todas las actitudes positivas de "servir al cliente", para que el individuo que recibe o emite un mensaje, quede consiente que fue comprendido.

**d) Correspondencia:** Representa otro elemento del servicio al cliente. sugiere que una carta enteramente cordial acerca más al cliente, porque incluso queda documentada en ella el compromiso de servicio de la institución.

---

44 Ídem, Pág. 32 (Nota al pie 40)

Por eso concluimos que la correspondencia, debe dirigirse a cada cliente de forma particular y no entregada como folletos o similares; lo que sin duda, gracias a los modernos procesadores de texto es muy común hoy en día.

**e) Reclamos y Cumplidos:** Atender una queja sin duda, conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo; de hecho, se afirma que un cliente insatisfecho, puede representar una amenaza para la empresa, debido a que éste se comunica con otras personas que no son clientes y al mencionarle su insatisfacción, implícitamente le sugiere a éste que se aleje de esta compañía, evitando así que este llegue a solicitar algún tipo de servicio con la Empresa.

**En algunos negocios colocan un cartel que dice:** un cliente satisfecho nos envía a 10, un cliente insatisfecho nos corre a 20 personas.

**f) Instalaciones:** Representan uno de los principales elementos del servicio al cliente, el exterior de los edificios, los patios, jardines y la recepción pueden hacer de la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable posible.

#### **4. Características:**

Analizando el término y adentrándonos más en lo que respecta el servicio al cliente; podemos estar seguros de su vital importancia dentro de las actividades de la empresa, pero escudriñando más entre las distintas apreciaciones de los autores, podemos señalar algunas características del servicio al cliente.

45

Los principales puntos del servicio al cliente son:

- La empresa debe poner atención a los aspectos del servicio al cliente
- La formación debe ser especial en todo el personal que esté en contacto con el cliente.
- El vestuario tiene que ser impecable de quienes entren en contacto con el cliente.
- El personal debe poseer la autoridad necesaria para solucionar los problemas del cliente.

Entre las características del servicio al cliente; el "Nivel de Complejidad", es una característica esencial del servicio al cliente, debido a que hay algunos servicios cuyo empleo es sencillo para los clientes y que el departamento de operaciones (o cualquier otro) puede proporcionar fácilmente. <sup>46</sup>

Otros servicios son más complejos, con el resultado de que los usuarios inexpertos requieren de ayuda. Un problema con los servicios complejos, es que hay un mayor número de aspectos que pueden resultar mal, por consiguiente; estos servicios requieren un personal de contacto con el cliente que pueda proporcionar información y ayuda.

Así mismo, otras de las características del servicio al cliente en el "Grado de riesgo" por lo cual los gerentes deben comprender las consecuencias que tienen para los clientes las fallas en el servicio; en este caso resultará importante contar con personal de contacto con el cliente, individuos maduros y bien capacitados, que no sólo se

---

46 Ídem, Pág. 32 (Nota al pie 40)

comporten con calma y tacto cuando se enfrentan a clientes molestos (o difíciles) sino que también puedan trabajar para resolver el problema con la mayor rapidez posible.

## **5. Estrategias del Servicio al Cliente:**

“Una estrategia de servicio es el conjunto de acciones enfocadas a atraer, mantener y retener a los clientes permanentes y sistemáticamente satisfechos” <sup>47</sup>

Es necesario considerar una estrategia de servicio en las empresas, ya que mediante esta, las personas encargadas de tomar decisiones tendrán mayor criterio a cerca de las acciones encaminadas a satisfacer las expectativas del cliente, mediante la estrategia de servicio se puede identificar aquellas actividades que representan valor para el cliente. Una estrategia de servicio va mucho más allá de la simple prestación de un servicio de calidad, implica comprometerse con cuatro principios: La confiabilidad, sorpresa, recuperación y equidad.

La confiabilidad significa brindar un servicio exacto y con seriedad. Sorpresa significa darle al cliente un servicio superior al que él esperaba. Recuperación implica ganarse nuevamente la confianza del cliente y la equidad es aplicar reglas iguales para el cliente y la compañía.

### Características de estrategias de servicio

- Ofrecer a los clientes valores auténticos; es decir, dar a los clientes más por los precios que pagan.
- Dentro de la estrategia se debe considerar la filosofía de la empresa.

---

47 Ídem, Pág. 32 (Nota al pie 40)

- Una estrategia de servicio debe tomar en cuenta la capacitación y el desarrollo de sus empleados como algo primordial para que puedan dar un excelente servicio.
- Una estrategia de servicio excelente fomenta una auténtica voluntad de realización en la organización ya que estimula a los empleados a adquirir conocimientos y desarrollar nuevas habilidades y les anima a aumentar sus aspiraciones

Una estrategia de servicio debe empujar a la organización a alcanzar un nivel de desempeño superior del resto de las empresas, y esto es ventaja competitiva.<sup>48</sup>

## **6. Identificación de la estrategia de servicio:**

Para identificar la estrategia de servicio, no basta saber que la estrategia debe poner énfasis en la calidad que ofrece valor a los clientes, y que se debe coincidir con la práctica la filosofía de la organización, sino que también es necesario que:

- Se determine los atributos más importantes es decir los atributos esenciales y los sorprendentes del servicio para satisfacer y superar las expectativas de los clientes.
- Se determina los atributos importantes del servicio en los cuales son más vulnerables el de los competidores es decir analizar las fortalezas y debilidades de la competencia para determinar en cuales atributos del servicio es mediocre.
- Se determina las capacidades actuales y potenciales de la empresa, evaluar las capacidades y debilidades en materia de recursos, la reputación de servicio y la razón de ser de la empresa.

Retomando los elementos de servicio al cliente, es necesario considerar los siguientes eslabones que nos ayudarán a la formulación final de estrategia de servicio al cliente:

---

<sup>48</sup> Ídem, Pág. 32 (Nota al pie 40)

**a) El liderazgo de la alta Gerencia es la base de la cadena:** La cadena del servicio al cliente debe partir desde los niveles mas altos de la Institución.

**b) La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados:** La calidad, además de ser definida por los clientes externos de la empresa, tiene que tomar en cuenta la propia visión empresarial que parte del seno mismo de la organización. Por ello es importante que el clima interno fluya de manera satisfactoria para todos, porque cliente lo es también el personal que se desempeña en toda organización.

**c) La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad:** Cómo pueden ser motivados los empleados, sino es con una entera satisfacción de sus propias necesidades, por ello ciertos motivadores, además de su remuneración tienen que ser puestos en marcha para conseguir el compromiso del personal. <sup>49</sup>

**d) La lealtad de los empleados impulsa su productividad:** Si un empleado se halla perfectamente motivado como para elevar su responsabilidad y eficiencia, también es posible que ayude a elevar su propia productividad.

**e) La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio:** Quién sino el mismo empleado de la organización, puede brindarle mayor valor al servicio que presta a sus clientes, apoyándose en su responsabilidad, pulcritud y sobre todo en su propia motivación. Esta motivación será factible si el flujo de comunicación interna es dinámica real dentro de la organización.

---

49 Ídem, Pág. 32 (Nota al pie 40)

**f) El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente:** El cliente se encontrará realmente satisfecho si el servicio que recibe tiene calidad y si puede ser considerado por él como el mejor. El valor del servicio como tal se verá incrementado si el personal de la entidad que lo provea, utiliza en sus actividades las herramientas adecuadas; estas son, como lo vimos: el contacto cara a cara, las relaciones con clientes difíciles; el contacto telefónico, el contacto por correo y las instalaciones.

**g) La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente:** Si un cliente se encuentra realmente satisfecho con los servicios que le ofrece una organización, destinados a satisfacer las necesidades básicas de mejor atención al usuario (y posible usuario) por supuesto, éstos volverán a buscarlos. Por el contrario, existen clientes tan descontentos con el servicio que hablan muy mal al respecto, cada vez que tienen oportunidad de hacerlo.

**h) La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos:** Está comprobado que un cliente satisfecho además de serle fiel a una organización, ayuda a incrementar las utilidades de ésta ya que contribuye a atraer más clientes.

## **G) CALIDAD**

### **1. Concepto:**

**Joseph Juran** define calidad como “La adecuación de un producto o servicio para el uso que tendrá”, para él, el aspecto más importante a la hora de aplicar calidad es la satisfacción del cliente, tanto como producir un bien que carezca de deficiencias.

---

<sup>50</sup> Cuellar López, Lucia y otros. Propuesta de implantación de un programa de mejoramiento de la calidad en el servicio. Trabajo de Investigación. Universidad de El Salvador. Junio 2004.

**Kotler y Armstrong** (1996), dice que la calidad es “La suma de rasgos y características de un producto o servicio que influye en su capacidad de satisfacer las necesidades declaradas o implícitas”.<sup>51</sup>

**Jaques Horovitz**, define la calidad como: “El nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su cliente clave representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad”.<sup>52</sup>

Es decir, que la calidad se logra cuando la empresa satisface los gustos y exigencias de sus clientes, logrando alcanzar un grado de excelencia en los productos y servicios ofrecidos.

## **2. Importancia:**

La calidad no sólo debe orientarse al aseguramiento del producto o servicio en si; sino más bien debe orientarse hacia la satisfacción del usuario. La calidad se ha convertido en una tendencia básica en las organizaciones, ya que se centra en el incremento de resultados excelentes y confiables en función de los usuarios que reciben los productos o servicios.

## **3. Características:**

- a) Estar enfocado hacia el usuario.
- b) Representar una ventaja competitiva para la organización.
- c) Permite a la organización las posibilidades de adaptarse a nuevas situaciones y una búsqueda constante de la mejora continua de sus procesos.

---

51 y 52 Ídem, Pág. 40 (Nota al pie 50 )

d) Aumenta la participación en los mercados, es un indicador líder y en última instancia la llave del éxito. <sup>53</sup>

**4. Objetivos:** Los objetivos de la calidad implican la necesidad de definir cada meta por escrito, que sirvan como indicadores en la ejecución de las actividades para evaluar si se están cumpliendo con los objetivos predeterminados en todo proceso de calidad se deben plantear cuatro objetivos básicos:

- Desarrollar todas las actividades de la empresa dentro de una doctrina de la calidad.
- Fomentar una conciencia ética en todo el personal con relación a la empresa en que trabajan y simultáneamente crear un ambiente en el que cada uno esté más conciente de la calidad y la necesidad de mejorar.
- Lograr que todo el personal entienda claramente su trabajo y se comprometa a hacerlo bien desde el principio.
- Contribuir al progreso del país a través del desarrollo de la propia empresa y de su personal, dentro de un marco de alta calidad de la vida laboral.

**5. Evolución de la Calidad:** De manera general, puede decirse que el concepto de calidad y su aplicación, hasta llegar al estado actual, ha tenido la siguiente evolución:

- a) Control de calidad enfocada hacia los productos terminados.
- b) Control Estadístico de procesos.
- c) Control Total de Calidad o Calidad Total.

---

53 Ídem, Pág. 40 (Nota al pie 50)

La primera etapa iniciada con la revolución industrial consistió en la inspección a los productos terminados, clasificándolos como aprobados o rechazados. Estos últimos debían ser sometidos a un reprocesamiento en caso de ser posible o simplemente eliminados.

La segunda etapa, iniciada en la primera mitad de este siglo, consistió en el desarrollo y aplicación de técnicas estadísticas para disminuir los costos de inspección. Con este enfoque se logro extender el concepto de calidad a todo el proceso de producción, lográndose mejoras significativas en términos de calidad, reducción de costos y de productividad.<sup>54</sup>

Es así como nace el Control Total de Calidad y la idea del Mejoramiento Continuo, como una manera de tener éxito en el viaje hacia la excelencia, es decir para lograr la Calidad Total. Este concepto nació en la década de 1950 en los Estados Unidos, pero fue en Japón donde se desarrolla y aplica a plenitud, introduciéndose importantes y novedosos conceptos tales como:

- La calidad significa satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- La concepción de clientes internos y clientes externos.
- La responsabilidad de la dirección en la calidad.
- La calidad no sólo debe buscarse en el producto sino en todas las funciones de la organización.
- La participación del personal en el mejoramiento permanente de la calidad.

---

54 Ídem, Pág. 40 (Nota al pie 50)

- La aplicación de principios y herramientas para el mejoramiento continuo de los productos y servicios.

Por tanto podemos decir que la Calidad es total porque comprende todos y cada uno, de los aspectos de la organización, ya que involucra y compromete a todo el personal de labora en la Institución. La calidad tradicional trataba de arreglar la calidad a posteriori y la calidad actual procura que las cosas se realicen bien desde un inicio.

## **H) CALIDAD EN EL SERVICIO**

### **1. Concepto**

“Es brindar a los clientes, la atención necesaria para que estos se sientan satisfechos y con deseos de volver, contando para ello excelentes procedimientos para que el producto o servicio sea satisfactorio, se debe contar con un personal capaz de relacionarse con los clientes de una forma amistosa, personal, con interés y tacto”. <sup>55</sup>

Es decir, que el cliente es la razón de ser y para quien se debe el negocio, por tal razón es necesario que las empresas cuenten con el personal idóneo capaz de solventar todos los requerimientos solicitados por el cliente. Ya que al proporcionar un excelente servicio es seguro contar con un cliente satisfecho y por consiguiente este atraerá a nuevos clientes por la calidad en el servicio que la Institución brinda.

La calidad en el servicio, comprende el cumplimiento efectivo de una serie de aspectos en la prestación de servicio tales como:

- Competencia (conocer y hacer bien el servicio)
- Agilidad (Brindar y un servicio oportuno)

---

<sup>55</sup> Martin William B, “Guía del Mesero: Como dar Calidad en el Servicio al Cliente” Grupo Editorial Ibero América, México, 1992.

- Cortesía, credibilidad (sinceridad y honestidad), seguridad (transmitir confianza en que satisfacer la necesidad) y comunicación clara.

## 2. Importancia <sup>56</sup>

La calidad en el servicio, es importante por que: Hay una mayor percepción de las necesidades y deseos de los clientes, debido que en la actualidad los usuarios además de satisfacer las necesidades, buscan satisfacer sus gustos y preferencias.

- Fomenta la lealtad de los consumidores finales, estos se refieren al que los usuarios se sientan cómodos y satisfechos con el servicio recibido y que ellos recurran nuevamente a la empresa y además divulguen su satisfacción a otras personas.

## 3. Fases: La calidad en el Servicio, requiere cubrir las siguientes fases: <sup>57</sup>

- Transmitir una actitud positiva.
- Identificar las necesidades de los usuarios.
- Satisfacer las necesidades de los usuarios.
- Asegurarse que los usuarios estén satisfechos.

## 4. Elementos: Las organizaciones deben contar con una guía para lograr la calidad en el servicio al usuario, esta guía puede contener los siguientes elementos: <sup>58</sup>

- Sentirse bien con lo que se hace: aquí se refleja el nivel de satisfacción de cada empleado con su trabajo, implica que debe agradecerle el trabajo que realiza.

---

56, 57 y 58 Ídem, Pág. 44 (Nota al pie 55)

Practicar la cortesía: el empleado que brinda el servicio, debe mostrar amabilidad y buen trato al momento de interactuar con el usuario.

- Dar a los usuarios señales positivas: el usuario podrá encontrarse inmerso en un ambiente agradable. Las formas en las que el empleado puede mostrar señales positivas son: lenguaje, apariencia, sonido de su voz.
- Actuar para el usuario: todas las actividades del empleado deben estar enfocada a los usuarios.
- Aprender y Crecer en el Trabajo: aprender a realizar su trabajo para tener más capacidad para atender satisfactoriamente a los usuarios, lo que permite crecer y desarrollarse en su trabajo.
- Demostrar involucramiento: el empleado debe mostrar un compromiso real y una participación activa con el usuario.
- Dar Seguimiento al Servicio: se debe brindar asistencia constante a los usuarios en cuanto a lo que necesitan para que estén satisfechos del servicio.

## I) CÍRCULOS DE CALIDAD

**1. Conceptos:** “Un círculo de calidad es un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo.”<sup>59</sup>

“Un círculo de calidad está formado por pequeños grupos de empleados que se reúnen e intervienen a intervalos fijos con su dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.”<sup>60</sup>

---

59 [http:// www.avantel.net/~rjaguado/circ.html](http://www.avantel.net/~rjaguado/circ.html)

60 Ídem, Pág. 40 (Nota al pie 50)

Según **Kaoru Ishikawa** círculos de calidad es un “Grupo de trabajo que se reúne para discutir como mejorar la calidad y resolver problemas de producción” <sup>61</sup>

Es decir, que los círculos de calidad pueden definirse como un grupo de empleados, que pueden pertenecer a diferentes áreas, los cuales tienen el deseo de colaborar en solucionar dificultades existentes en su trabajo, y que se reúnen para conversar acerca de los problemas, sus posibles causas y la forma en la que estos se pueden solucionar.

## 2. Importancia:

<sup>62</sup>

Sus propósitos pueden ser resumidos en los siguientes puntos:

- Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa. No se trata únicamente de aumentar la cifra de ventas sino de crecer en calidad, innovación, productividad y servicio al cliente, crecer cualitativamente, en definitiva, es la única forma de asentar el futuro de la empresa sobre bases sólidas.
- **Kaoru Ishikawa** Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido. Los Círculos aspiran a lograr que el lugar de trabajo sea más apto para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad del trabajador.
- Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo. El factor humano es el activo más importante y decisivo con que cuenta la empresa.

---

61 James A. F. Stoner y otros, Administración, Sexta Edición

62 Ídem, Pág. 40 (Nota al pie 50)

- Su potenciación constante provoca un efecto multiplicador cuyos resultados suelen sobrepasar los cálculos y estimaciones más optimistas.

Es conveniente que el grupo se reúna cada 2 o 3 semanas. La duración de cada sesión debe oscilar entre los 45 y 90 minutos aproximadamente. Es conveniente establecer un programa de reuniones. El líder debe tener en cuenta para la buena marcha de las reuniones: <sup>63</sup>

- Que ha de seleccionar miembros con experiencia profesional y que sean comunicativos.
- Que todos hablen con libertad
- Deberán reprimir a los charlatanes
- Conseguir que hablen los tímidos
- Evitar discusiones de principio
- Procurar sacar conclusiones finales
- Tomar notas de cada sesión.

### **3. Misión:**

- Contribuir a mejorar y desarrollar a la empresa.
- Respetar el lado humano de los individuos y edificar un ambiente agradable de trabajo y de realización personal.
- Propiciar la aplicación del talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas de la organización. <sup>64</sup>

---

63 y 64 Ídem, Pág. 46 (Nota al pie 59)

#### 4. Procesos

**a) Identificación de problemas, estudio a fondo de las técnicas para mejorar la calidad y la productividad, y diseño de soluciones:** En esta etapa los miembros del Círculo de Calidad, se reúnen para exponer todos los problemas, enlistados correspondientes a su área de trabajo es importante detectar todos los problemas que son percibidos.

**b) Explicar, en una exposición para la Dirección o el nivel gerencial, la solución propuesta por el grupo, con el fin de que los relacionados con el asunto decidan acerca de su factibilidad:** El plan de acción correctiva o de mejoramiento es expuesto a la Dirección o la Gerencia, para continuar con un diálogo con otras áreas y niveles, involucrándose éstas según lo requiera el análisis. Si existe acuerdo se autoriza la implantación, pero si por alguna causa no se aprueba, se explica al grupo y se les motiva a encontrar otra solución más viable.

**c) Ejecución de la solución por parte de la organización general:** El plan de trabajo aprobado es puesto en marcha por los integrantes del Círculo de Calidad con el respaldo y la asesoría de los niveles superiores y en su caso de las áreas involucradas.

**d) Evaluación del Éxito de la propuesta por parte del Círculo y de la organización.** Esta parte es muy importante ya que permite constatar aciertos y errores y en consecuencia instrumentar adecuaciones de mejora. <sup>65</sup>

---

65 Ídem, Pág. 46 (Nota al pie 59)

**5. Características:** Los Círculos de Calidad son grupos pequeños. En ellos pueden participar desde cuatro hasta quince miembros. Ocho es el número ideal. Se reúnen a intervalos fijos generalmente una vez a la semana) con un dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas. <sup>66</sup>

- Todos sus miembros deben laborar en un mismo taller o área de trabajo. Esto le da identidad al Círculo y sentido de pertenencia a sus integrantes.
- Los integrantes deben trabajar bajo el mismo jefe o supervisor, quien a su vez es también integrante del Círculo.
- Por lo regular, el jefe o supervisor es también jefe del Círculo. Este no ordena ni toma decisiones, son los integrantes en conjunto quienes deciden.
- La participación es voluntaria, tanto para el líder como para los miembros. De ahí que la existencia de los Círculos depende de la decisión de cada integrante.
- Los Círculos se reúnen una vez a la semana durante las horas hábiles y reciben remuneración adicional por este trabajo.
- Lo ideal es que las reuniones se celebren en lugares especiales alejados del área de trabajo.
- Los miembros del Círculo deben recibir capacitación especial para participar adecuadamente, tanto previa a la creación del Círculo, como continúa durante su operación.
- Los miembros del grupo y no la gerencia son quienes eligen el problema y los proyectos sobre los cuales habrá de trabajarse.

---

66 Ídem, Pág. 46 (Nota al pie 59)

## 6. Personajes Encargados

**a) El Facilitador:** El o ella, es el responsable para dirigir las actividades de los Círculos y atender sus juntas. Siendo también miembro de la Oficina de los Círculos de Calidad sirve como un enlace o vía entre los Círculos y el resto de la compañía y reporta a una alta autoridad que apoya la idea de los círculos de control de calidad. <sup>67</sup>

**b) El Líder del Círculo de Calidad:** El supervisor es el jefe natural del grupo de trabajo y a la vez el símbolo del respaldo de la gerencia. Su ausencia de los Círculos de Calidad, de una u otra forma, es siempre perjudicial para el proceso. Con el tiempo, los integrantes del Círculo de Calidad elegirán al líder que mas prefieran según sus acuerdos; mientras tanto y hasta que esto suceda, el supervisor será el generalmente elegido.

**c) Instructor:** Organiza y realiza los cursos de capacitación para gerentes, supervisores y jefes de los círculos, así como para los empleados miembros de los círculos y asesores. Inicialmente, los cursos están dirigidos a explicar las funciones de cada quien debe desempeñar dentro del proceso, después la capacitación se orienta al manejo de herramientas y técnicas para la identificación y resolución de problemas.

**d) Asesor:** Aconseja a los Círculos y en particular a los líderes, sobre la manera como deben de manejarse las reuniones, solucionar los problemas y hacer la presentación de los casos a la gerencia.

---

67 Ídem, Pág. 46 (Nota al pie 59)

El asesor asiste a todas las reuniones de los Círculos que le han sido asignados, se reúne en privado con sus líderes antes y después de cada reunión con el propósito de ayudarles a organizar y evaluar su progreso, y brinda su apoyo en lo que se refiere a material de estudio.

**e) El experto:** Es aquél que por su conocimiento científico o técnico está facultado para dictaminar la factibilidad de la solución o medida propuesta por el Círculo de Calidad.

Queda claro que el servicio al cliente, debe ser siempre con calidad, ya que esto es la clave del éxito de toda empresa o institución, pensando siempre que no solo la persona externa que llega a la empresa es cliente sino también los empleados en su desempeño, aplicando los diversos procesos y labores cotidianas, al coordinar sus actividades con las demás, también lo son; por lo tanto la capacitación en esta área se hace necesaria para los objetivos que se persiguen.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN CON EL ENFOQUE DE SERVICIO AL CLIENTE EN LOS DEPARTAMENTOS DE PENSIONES Y PAGADURÍA GENERAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE PENSIONES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS. ( INPEP )**

#### **A) Importancia**

Hoy en día en las empresas públicas como privadas se considera al cliente como la razón de ser las mismas, por lo que es necesario que la gerencia del INPEP se preocupe porque los empleados tengan conocimientos de lo que significa el cliente y de la atención que se merecen por tratarse de adultos mayores.

Por tal razón, en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General del Instituto Nacional de los Empleados Públicos, a la fecha se desean realizar cambios en los procesos de atención a los pensionados para mejorar dichos servicios. Es por ello que se considera de mucha importancia, investigar las necesidades de capacitación que tienen los empleados de los departamentos del INPEP para que de esta forma se puedan superar aquellas deficiencias que tienen en cuanto a conocimientos en relación de servicio al cliente y calidad total.

#### **B) Objetivos**

##### **1. General:**

Identificar las deficiencias que tienen los empleados de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos relacionados con el Servicio al Cliente, para realizar un

adecuado diseño del plan de capacitación en función de las actividades propias de estos departamentos.

## **2. Específicos:**

- 2.1 Conocer las necesidades y expectativas de los clientes.
- 2.2 Conocer si los empleados han recibido capacitación en servicio al cliente.
- 2.3 Establecer y conocer los procesos que presentan más problemas relacionados con el servicio a los pensionados.
- 2.4 Determinar la necesidad de capacitar en calidad total para lograr eficiencia en los servicios.
- 2.5 Determinar las estrategias de servicio al público que se pueden implementar para mejorar el servicio.

## **C) Métodos y Técnicas Utilizadas en la Investigación.**

La metodología de la Investigación consiste en una guía sistemática de todo el procedimiento para llevar a cabo una investigación científica.

Para ello, es necesaria la aplicación de métodos y técnicas con el fin de lograr los objetivos que persigue la investigación, para lo cual es necesaria la recolección de información.

## **1. Métodos**

En la investigación se utilizaron los métodos de Análisis y Síntesis.

### **a) Análisis**

Es la descomposición de un todo en sus elementos, para identificar y estudiar cada uno de sus partes, la relaciones entre sí y con todo para lograr un estudio de las partes individualmente y determinar la relación de las variables entre sí.

Se utilizó este método porque mediante él se logró separar en forma adecuada los conceptos básicos de los secundarios o las relaciones esenciales de las causales.

### **b) Síntesis.**

Es la operación inversa y complementaria al análisis. Síntesis quiere decir reunir las partes en el todo. Este proceso nos conduce a la generalización, a la visión integral del todo como una unidad de diferentes elementos.

Sin el análisis, el conocimiento se hace confuso y superficial; sin la síntesis, es incompleto. Este método se utilizó para establecer relaciones entre los elementos que forman parte de las hipótesis.

## **2. Técnicas de Investigación.**

La técnica que se utilizó fue: la encuesta y la observación.

### **a) Encuesta:**

Para el desarrollo de esta técnica se elaboró un cuestionario estructurado en un orden lógico de 21 preguntas abiertas y cerradas de varias opciones, este fue dirigido a los empleados de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos, con el propósito de

obtener información que permitió establecer la problemática existente y determinar las necesidades de capacitación.

**b) Observación Directa:**

Se utilizó la observación directa a efecto de corroborar o descartar alguna información obtenida en el cuestionario y en la entrevista, con el fin de realizar un análisis más preciso de la información, puesto que la información obtenida en el propio sitio, es también muy valiosa para lograr mejores resultados de lo que se investiga.

**c) Entrevista:**

Se realizaron entrevistas al Gerente General y a los Jefes de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos quienes proporcionaron valiosa información acerca de mejoras realizadas en los servicios, necesidades de capacitación y otros aspectos relacionados con los servicios, dichas entrevistas fueron hechas con el objetivo de comparar esta información con la obtenida de los empleados.

Dicha entrevista se realizó mediante preguntas formuladas con anterioridad y de acuerdo a la función de cada uno de los entrevistados.

De forma alterna se realizaron entrevistas a los usuarios, tomando como base el número de pensionados que realizaron trámites diariamente en los departamentos antes mencionados, los cuales son aproximadamente 100 personas, entonces se hizo un muestreo aleatorio simple tomando una muestra de 50 de los pensionados, con el objetivo de conocer sus opiniones acerca del servicio que se les ofrece.

### **3. Instrumentos que se Utilizaron para Recopilar la Información.**

#### **a) Cuestionario.**

Este se formuló con preguntas las cuales fueron contestadas con sus propias palabras (abiertas) o en las cuales se seleccionó una respuesta predefinida (cerrada), la utilización de diferentes tipos de preguntas hizo más fácil la obtención de la información que se pretendía obtener.

#### **b) Tabulación y Análisis de Datos.**

La tabulación consistió en agrupar la información recopilada y ordenarla dependiendo de los aspectos en los cuales se establecieron determinadas características. En cuanto al análisis consistió en realizar una separación de la información examinándola con el fin de dar respuesta a interrogantes planteadas en la Investigación. Toda la información recopilada fue colocada en cuadros tabulares simples y a los cuales se les hizo su correspondiente interpretación.

### **4. Tipos de Investigación**

La realización de este estudio fue de tipo correlacional, debido a que se estableció la relación de uno o dos o más variables. Es decir, estos estudios miden cada variable presuntamente relacionada y después también miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a pruebas.

### **5. Fuentes de Recolección de Datos.**

Las dos clases de fuentes de recopilación de datos que se utilizaron fueron:

**a) Fuentes Primarias.**

Las fuentes primarias las constituyeron toda aquella información que se obtuvo de forma inmediata, es decir al momento de realizar la encuesta. Para la investigación, el objeto de estudio fueron los departamentos de Pensiones y Pagaduría General, los cuales nos proporcionaron información de primera mano.

**b) Fuentes Secundarias.**

Las fuentes secundarias las constituyeron toda aquella información que se recopiló por medio de libros, trabajos de graduación, información de Internet, etc.

**6. Determinación del Universo**

El universo está constituido por todos los empleados que laboran en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos con un total de 34 personas.

**7. Determinación de la Muestra**

Debido a que el número de empleados que conforman los departamentos de Pensiones y Pagaduría General es finito, la muestra es igual al universo, por lo tanto se realizó un censo al total de 34 empleados.

**8. Tabulación e Interpretación de Datos**

La información obtenida en la investigación de campo se colocó en cuadros tabulares simples con sus respectivas frecuencias absolutas por departamento y porcentual respecto a ambos departamentos. Seguidamente en todas las preguntas se reflejaron los datos a través de gráficos de pastel para visualizar y lograr interpretar

mejor los resultados. Ya elaborados los cuadros, se hizo su correspondiente análisis. (Ver anexo 1).

#### **D. Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación.**

##### **a. Encuesta a los Empleados ( Anexo 2)**

###### **1. Información General**

Esta etapa contiene los resultados de la investigación de campo, a través de un cuestionario dirigido a 34 empleados en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos y entrevistas realizadas al Gerente General del INPEP y Jefes de los Departamentos antes mencionados.

Del total de empleados encuestados el 65% es del sexo femenino y el 35% es del sexo masculino, la mayoría oscila entre las edades de 40 años a más y un número considerable de ellos tienen un nivel académico de bachillerato y educación superior, lo cual es positivo ya que el personal cuenta con la madurez y experiencia para atender a los adultos mayores.

###### **2. Datos de Contenido.**

Los resultados de la encuesta reflejaron que en el INPEP existe una estabilidad laboral con respecto a otras empresas, ya que la mayoría de los empleados que laboran en estos departamentos tienen tiempos de servicio dentro de la Institución que oscilan entre los 16 y 20 años laborales (44%), esto refleja que el personal ha

hecho carrera en la institución, lo cual es positivo porque cuentan con la experiencia y conocimientos del trabajo necesarios para atender al público (ver pregunta No. 1).

Se indagó acerca de los conocimientos de los empleados con respecto a la misión y visión del INPEP, donde se constató que el 74% si conocen el concepto de la misión y el 82% conoce el concepto de la visión (preguntas 3 y 4), lo cual es favorable ya que la mayoría de los empleados tiene claro la definición de estos dos conceptos muy importantes para la atención al cliente. Es necesario recalcar que el personal de estos departamentos en su gran mayoría conoce ambas definiciones, datos muy importantes que deben ser tomados en cuenta por las autoridades del Instituto para determinar si estos conocimientos son aplicados en la práctica, es decir, si realmente los empleados se encuentran identificados con los pensionados.

#### **a) CAPACITACIÓN**

Se comprobó que los empleados de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General han recibido capacitación en ocasiones anteriores en los siguientes temas:

<b>Tema de Capacitación</b>	<b>Porcentaje de Encuestados</b>
Servicio al Cliente	48%
Relaciones Humanos	28%
Calidad Total	19%
Leyes que Rigen el Sistema de Pensiones	6%

Estos datos expresan que el INPEP ha mostrado con anterioridad interés en capacitar a su personal, aunque las personas que nos suministraron los datos nos expusieron que si bien es cierto que han sido capacitados en el tema de “Servicio al Cliente”, un

25% manifestó que preferiría una capacitación sobre el mismo tema, pero que lleve un enfoque orientado a las actividades que realizan los departamentos en los que laboran, no de forma tan general como se ha hecho hasta el momento, debido a que se les imparten temas que muchas veces no son aplicables a la realidad del Instituto, que es atender al adulto mayor ( pregunta No 9). Además un 94% afirmó que la capacitación con el enfoque antes mencionado contribuiría a mejorar el desempeño de todos los empleados que laboran en esos departamentos y les brindaría los siguientes beneficios: mayor satisfacción en el cliente ( 23% ), superación personal ( 18% ) y actitud positiva ( 18%) (Ver pregunta No. 7).

Otro aspecto importante que se comprobó es que se tome en cuenta incluir en los programas de capacitación el tema de “Círculos de Calidad”, ya que no han sido capacitados en este tema con anterioridad.

Un aspecto positivo que pudimos observar es que un 97% se mostró con la disposición de seguir siendo capacitados, lo cual nos indica que dentro de los empleados existe el deseo de continuar actualizando sus conocimientos a través de la capacitación y constituye un mensaje a las autoridades del INPEP para que continúen invirtiendo en capital humano y de esta forma contribuir a alcanzar los objetivos y metas de la institución: brindar una excelente atención a los pensionados.

La capacitación en servicio al cliente no deben ser cursos rígidos, los cuales tienen que estar actualizándose y mejorándose continuamente. El Departamento de Recursos Humanos deberá realizar una adecuada evaluación y seguimiento de los resultados obtenidos a través de la capacitación, porque no tiene sentido estar invirtiendo en reforzar los conocimientos del personal y no conocer que beneficios proporcionó las capacitaciones impartidas.

**b) SERVICIO AL CLIENTE**

Se comprobó que sólo un 25% de las personas conocen el verdadero significado de la definición de servicio al cliente, (pregunta No. 11), un 44 % nos proporcionó respuestas correctas acerca de lo que para ellos significa cliente, (pregunta No 12) lo cual indica que es necesario reforzar estos conocimientos en una capacitación en Servicio al Cliente, pero aplicado a las labores de los departamentos en estudio, incluyendo otros temas que sean de beneficio a las actividades que realizan, como son los círculos de calidad.

Otro aspecto positivo fue que el 79% considera como clientes al resto de sus compañeros y por lo tanto estos requieren una atención amable y cortes (pregunta No. 13). Es importante tomar en cuenta este dato, ya que existe la buena disposición del personal que considera a sus compañeros de trabajo como un cliente de la Institución, ya que para brindar un mejor servicio al cliente externo, se debe comenzar por proporcionar un mejor servicio a los empleados dentro de la Institución (cliente interno).

El 50% expresó que considera que la comunicación entre los demás departamentos es eficiente, en cambio un 38% opina que es regular. Esto indica que ellos consideran que la comunicación es un elemento fundamental, para el entendimiento y mejor realización de actividades dentro del INPEP, por tanto, es altamente importante mejorar la comunicación existente, ya que un porcentaje considerable de los empleados de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General opinan que la comunicación no es buena, esto quiere decir que las autoridades del INPEP deberán tomar las medidas pertinentes para mejorar esta situación. (Ver pregunta No. 14).

### **c) CALIDAD TOTAL**

El 97% del personal encuestado dice conocer sobre la técnica de calidad total, un 3% asegura no conocer ese término. (Pregunta No. 15), por lo que se puede determinar que el personal de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General tiene conocimientos básicos sobre el concepto del mismo. El 61% del personal opina que la calidad total, significa hacer las cosas bien desde la primera vez y siempre, el 71% opina que es satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, por tanto puede decirse que la mayoría del personal si conoce que es calidad total, mientras que un 18% asocian el concepto con elementos que realmente están fuera de la verdadera conceptualización (pregunta No. 16). De acuerdo a estos resultados es importante que las autoridades del Instituto refuercen estos conocimientos a través de una capacitación en Servicio al Cliente con el enfoque a las actividades propias de los departamentos en estudio, lo cual contribuya a mejorar el desempeño del personal y a la vez fomentar la cultura de la mejora continua.

### **d) SERVICIO**

Al hablar del tema de la insatisfacción de los pensionados por el servicio que reciben, el 59% de los empleados opinó que en algunas ocasiones han observado insatisfacción en los usuarios por el servicio prestado en estos departamentos y solamente un 12% contestaron contrariamente (Pregunta No. 17). Cuando se les preguntó acerca de los factores que causan la insatisfacción entre los usuarios, un 26% afirmó que el tiempo de espera es el factor determinante que produce este problema y un 23% opinó que la poca cortesía y la amabilidad del personal de atención al cliente es lo que ocasiona el descontento de los usuarios, (Pregunta No.

18). Esto indica que los empleados de los departamentos en estudio están concientes de la insatisfacción en los pensionados y las razones que originan este problema, una de ellas debido al trato que ellos brindan a las personas de la tercera edad, por tanto, los encargados de proveer personal dentro del Instituto deben de analizar si están llevando a cabo los métodos de selección de personal adecuados que permitan contratar al personal idóneo para atender a los adultos mayores y por otro lado, tomar muy en cuenta las propuestas de los empleados para mejorar la situación existente con respecto a la atención al cliente en estos departamentos, ya que el 29% de los empleados opinó que la eficiencia en los servicios se puede mejorar con la calidad y un 24% opinó que la facilidad en los trámites es un elemento fundamental para ser eficientes, a fin de evitar caer en procedimientos burocráticos que hagan perder tiempo a los pensionados (Pregunta No. 19). Esto es muy positivo ya que indica que los empleados se encuentran concientes de la insatisfacción en los pensionados por los servicios que ellos les proporcionan, pero a la vez se encuentran en la mejor disposición de mejorar esta situación y así llegar a la excelencia en el servicio.

#### **e) ESTRATEGIA DE SERVICIO**

Es muy importante tomar en cuenta que la imagen que proyecta el INPEP, depende en gran medida de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General, porque es aquí donde se realizan la mayoría de trámites que solicitan los pensionados, por tanto, es necesario que las instalaciones físicas cuenten con las condiciones adecuadas para atender al adulto mayor. Con este propósito, los empleados de estos departamentos nos proporcionaron las siguientes estrategias que podrían

implementarse para mejorar la atención al público: el 13% manifestó que el aire acondicionado dentro de las instalaciones podría mejorar la comodidad del cliente al visitar estos departamentos, ya que al tratarse de adultos mayores, es muy importante proporcionarles instalaciones adecuadas donde puedan sentirse cómodamente mientras se les atiende; un 12% considera que debe existir personal que brinde orientación a los pensionados, evitando así que estos hagan filas innecesarias, más aún cuando son personas que adolecen de alguna enfermedad. Otra sugerencia muy válida fue brindarles más servicios sanitarios limpios a los usuarios que visitan los departamentos. (Pregunta No. 20).

Finalmente, al indagar las preferencias en horarios para recibir cursos de capacitación, se determinó que el 27% de los empleados estaría dispuesto a recibir capacitación dentro de las instalaciones del INPEP, el 32% manifestó que le gustaría recibir capacitación de lunes a viernes, ya que expresaron que el fin de semana lo dejan reservado para sus asuntos personales (Pregunta No. 21). Es muy importante tomar en cuenta las opiniones expresadas por los empleados encuestados, ya que de esta forma podrían obtenerse mejores resultados de las capacitaciones que se impartan en el futuro, debido al hecho que ellos recalcaron que les gustaría más que se les capacitara en Servicio al Cliente durante la semana, dentro de los horarios laborales para que esto no afecte las actividades que los empleados realizan durante el fin de semana, ni después de la hora de trabajo, ya que la mayoría son mujeres y desean atender a sus familias. De lo contrario, los empleados podrían ver la capacitación como una obligación, una imposición y hasta un castigo que en el caso de no asistir, les pueda ocasionar un despido, en lugar de verlo como un evento muy positivo, algo que les brindará beneficios para el desempeño de sus labores.

**b. Entrevista dirigida al Gerente General y a Jefes de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General del INPEP. (Anexo 3)**

Resultado de las entrevistas al Gerente y Jefes de los departamentos en estudio obtuvimos información muy valiosa, con la cual se determinó lo siguiente:

Los entrevistados consideran que los controles de calidad que se manejan en sus respectivos departamentos no funcionan como se desearía, por tanto existen ciertas fallas en el servicio que se proporciona al cliente, pero que se cuenta con la buena disposición de trabajar en brindar un mejor servicio al pensionado.

Nos expusieron que dentro de estos departamentos existen buzones de sugerencias donde los pensionados pueden depositar sus quejas y opiniones con respecto al servicio que reciben, la información de los mismos es revisada por el Departamento de Recursos Humanos cada 6 meses, posteriormente este se encarga de comunicar a los Jefes de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General, en el caso de ser comprobado un maltrato o una atención inadecuada hacia un pensionado y de esta forma se puedan tomar las medidas sancionarias pertinentes. Quisimos indagar cuáles eran las medidas sancionarias a los empleados, pero nos explicaron que esta información se maneja de forma confidencial, por lo que no se nos podía proporcionar la misma.

Así mismo los jefes nos comentaron que consideran que reciben un 50% de ayuda de parte de las autoridades del INPEP al tratar de mejorar los problemas relacionados con la atención al público en estos departamentos, nos expusieron también que no reciben el apoyo necesario al momento de contratar personal para reforzar el área de atención al público, cuando se requiere equipo de computación u otras herramientas.

Se constató que los empleados de los departamentos en estudio si han recibido capacitaciones en ocasiones anteriores, incluso en el tema de Servicio al Cliente, pero los jefes nos expusieron que consideran que desafortunadamente no se han obtenido los frutos esperados de estas capacitaciones, debido a que la empresa que se ha encargado siempre de impartirlas ( INSAFORP ), no lo ha hecho de una forma adecuada, esto se debe a que consideran que la temática bajo la cual han estado diseñadas dichas capacitaciones, aborda áreas del servicio al cliente de una manera muy general y fuera del rol que desarrolla el Instituto, que es la atención a los adultos mayores. Otro factor que evita obtener buenos resultados de las capacitaciones, se debe a que el Departamento de Recursos Humanos no elabora un programa que determine, evalúe y de seguimiento al momento de capacitar al personal, Recursos Humanos no toma en cuenta la opinión de los jefes al momento de elegir el tema en el cual se orientarán los cursos. Debido a la situación expuesta anteriormente, los empleados no han logrado identificarse plenamente y adquirir una cultura de cambio que les permita reconocer que el cliente es la persona más importante. El personal después de recibir una capacitación de este tipo, no se preocupa por mostrar un mejor desempeño en sus labores ya que no existen compromisos con la institución que los obliguen a desenvolverse mejor en sus actividades.

Estuvieron muy de acuerdo con nuestra propuesta de elaborar un plan de capacitación con el enfoque de servicio al cliente que fuera orientado a las actividades que realizan los empleados de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General, debido a que hace falta fortalecer lo bueno que se tiene e incentivar al personal que se mejore en forma continua, ya que los desafíos que

enfrentará la Institución son grandes y requerirá de personal altamente calificado para atender las necesidades de sus clientes internos y externos.

A la vez avalaron nuestra propuesta de que el Departamento de Recursos Humanos realice una adecuada evaluación y seguimiento de los eventos de capacitación que se planean impartir en la Institución.

Finalmente, nos proporcionaron algunas sugerencias para mejorar la atención al cliente en estos departamentos: consideran que brindar una atención más personalizada a los adultos mayores sería muy beneficioso, pues ayudaría a mejorar la imagen de estos departamentos, ya que actualmente se proporciona este tipo de servicio de forma muy reducida, es decir al hablar de atención personalizada se referían a que los clientes que poseen algún grado de dificultad física o adolecen de alguna enfermedad, el INPEP sea capaz de solventarle sus necesidades sin tener que avocarse a las oficinas del Instituto, es decir que se les pueda proporcionar los servicios a domicilio.

**c. Entrevista dirigida a los Pensionados del INPEP que visitan los Departamentos de Pensiones y Pagaduría General. (Anexo 4)**

Se realizó una encuesta dirigida a los pensionados que solicitan servicios en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General, a los cuales se les formularon una serie de preguntas relacionadas con la atención que reciben por parte de los empleados de los departamentos antes mencionados, mediante las entrevistas realizadas se analizó lo siguiente:

En muchas ocasiones los trámites de pensión que se realizan en estos departamentos son muy lentos, cuando las pensiones son aprobadas, existe una mala coordinación entre las partes involucradas, ya que muchas veces el departamento de Pensiones proporciona una fecha de pago en la cual debe estar depositado el dinero en la cuenta del pensionado, lo cual en la realidad no se cumple, debido a que el departamento de Pagaduría General lo realiza en una fecha diferente a la establecida en el departamento de Pensiones, ocasionando de esta forma malestar entre los usuarios. Nos expresaron que existe falta de conocimientos necesarios entre los empleados destinados a la atención al cliente, ya que cuando solicitan información por vía telefónica a estos departamentos para que se les resuelva algún tipo de problema, en muchas ocasiones la información que se proporciona no satisface las inquietudes solicitadas, lo cual manifiesta que en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General no existe un Manual de Atención al Cliente, el cual sirva como apoyo para brindar un mejor servicio a los pensionados. La falta de estas herramientas produce malestar e inconvenientes entre los usuarios por la pérdida de tiempo, costo de realizar llamadas por teléfono, etc.

Los pensionados consideran que entre algunos empleados de estos departamentos, no poseen conocimiento suficiente acerca de la Leyes, decretos, instructivos que se utilizan para la aprobación y pago de pensiones, por ejemplo: nos mencionaron que en muchas ocasiones las pensiones no se han ajustado a la pensión mínima vigente y cuando se hace el reclamo al encargado de atención al cliente, algunos no pueden solventar el problema lo cual demuestra claramente que no conocen los procedimientos a seguir debido a que no están debidamente capacitados en esta área. Por otra parte, nos manifestaron que consideran que el personal no presta la verdadera importancia a los trámites que realizan los pensionados, ya que en repetidas ocasiones el tiempo de espera es muy largo, debido a que en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General realizan reuniones que suelen durar mucho tiempo, no tomando en consideración el tiempo que se hace esperar al público.

Los pensionados consideran que la mayoría de los empleados asignados a la atención a las personas de la tercera edad no se encuentran identificados con el concepto de servicio al cliente de la Institución, ya que no lo demuestran satisfaciendo adecuadamente las necesidades de los pensionados a través de los servicios que solicitan, además consideran que el personal no utiliza eficientemente los tiempos destinados a la atención al público.

Un aspecto muy preocupante que pudimos indagar es que los pensionados expresaron que frecuentemente reciben mala atención por parte de algunos de los empleados, que no existe paciencia para atenderlos adecuadamente, que hay muchas personas que no saben separar sus problemas personales con relación al desarrollo de sus funciones asignadas.

Se determinó que las principales fallas en la atención al cliente según lo manifestado por los pensionados son las siguientes: Tiempos de espera muy prolongados, falta de amabilidad y cortesía por parte de los empleados, información incorrecta, irresponsabilidad en las fechas acordadas para efectuar los pagos, falta de control en las firmas de sobrevivencia, falta de comunicación con otras instituciones que son necesarias para sus trámites de pago de pensión. (Ej. Bancos y otras instituciones financieras), falta de control en los pagos de pensión, no existe personal que les brinde orientación acerca de los servicios que están solicitando, los empleados no muestran paciencia al momento de atender al público, entre otros.

Los pensionados entrevistados nos proporcionaron las siguientes sugerencias para mejorar la atención al cliente en estos departamentos: consideran que se debe capacitar en el tema de atención al cliente para mejorar el servicio al adulto mayor, pero que se les concientice a los empleados acerca de que sus clientes son los más importantes y que son muy especiales por tratarse de adultos mayores. También expresaron que sería adecuada una capacitación en relaciones humanas.

Los pensionados hacen un llamado a las autoridades del INPEP para que exista una adecuada selección del personal encargado de la atención a los usuarios, que se concientice a los empleados que los adultos mayores son la razón de ser de la Institución por tanto merecen ser tratados de una manera digna y que estén capacitados para solventar todas aquellas necesidades que los pensionados soliciten. Por otro lado nos proporcionaron valiosas ideas que las autoridades del instituto pueden implementar para mejorar las instalaciones de los departamentos en estudio: Contar con baños limpios, que las infraestructuras destinadas a la atención de los pensionados sean más amplias y con más sillas de espera, más aún cuando existen

usuarios que padecen de alguna enfermedad, que existan más sillas de ruedas a disposición de los pensionados, así como también que existiera señalización adecuada a los distintos accesos de la Institución, personal que les oriente a la hora de realizar sus trámites, instalar más oasis y aire acondicionado que les haga más placentera su estancia.

## **E) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. CONCLUSIONES**

Con base al diagnóstico realizado después de la investigación de campo en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos con el fin de identificar la problemática existente en la prestación de los servicios al adulto mayor y de esta manera determinar las necesidades de capacitación del personal, relacionadas con la atención en Servicio al Cliente, se llegó a las siguientes conclusiones que a continuación se detallan para luego presentar las recomendaciones respectivas.

La mayor parte de los empleados de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General del INPEP dicen conocer los conceptos de misión y visión, lo cual es muy importante considerando que se desea mejorar las deficiencias en la prestación de servicios a los pensionados en los departamentos antes mencionados.

Los empleados de los departamentos antes mencionados han recibido en alguna oportunidad capacitaciones en el tema de Servicio al Cliente de forma muy general, pero no ha cumplido con las expectativas deseadas, ya que muchas veces los capacitadores utilizan textos que han sido creados para empresas de países desarrollados, por lo tanto las capacitaciones impartidas no se adecúan a las actividades realizadas por el personal de estos departamentos.

Los controles de calidad que existen actualmente en los departamentos en estudio, no cumplen con las exigencias de los pensionados, así como también se comprobó que para el INPEP los controles de calidad que se tienen no proporcionan los resultados deseados, debido a que no se cuenta con mecanismos que mejoren los mismos, como lo son los círculos de calidad, personal que este conciente de realizar sus funciones desde la primera vez y siempre.

El departamento de Recursos Humanos no toma en consideración la opinión de los Jefes al momento de programar una capacitación dirigida al personal de estos departamentos, tampoco realiza una adecuada evaluación y seguimiento de los resultados de las capacitaciones impartidas.

Los jefes de los departamentos en estudio no reciben todo el apoyo necesario por parte de las principales autoridades del INPEP para resolver los problemas relacionados con la atención a los adultos mayores, como lo son los largos

tiempos de espera que son ocasionados muchas veces por falta personal que se requiere en estos departamentos.

Se comprobó que las instalaciones físicas destinadas a la atención de los pensionados no cuentan con las condiciones necesarias para la atención del adulto mayor. Hasta el momento se pudo constatar que son mínimas las estrategias tomadas por la dirección del INPEP, para favorecer a sus clientes internos como externos.

Actualmente el departamento de Recursos Humanos no realiza una adecuada selección y contratación del personal idóneo para el desempeño de actividades en estos departamentos, con un perfil que este acorde a la atención de los adultos mayores.

Recursos Humanos no realiza una revisión oportuna de los buzones de sugerencias colocados en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General, ya que actualmente se revisan cada 6 meses, lo cual produce un efecto negativo en los clientes, debido a que estos no observan un cambio en las deficiencias en la atención de estos departamentos.

Se constató que no existe en estos departamentos un Manual de Atención al Pensionado que les sirva como una herramienta para el desempeño de sus labores, debido a no hay una guía a seguir para proporcionar mejores

servicios a los usuarios ocasionando algunas de las deficiencias antes mencionadas.

## **2. RECOMENDACIONES**

- 2.1 Que las autoridades del Instituto examinen el hecho de que los empleados dicen conocer los conceptos de la misión y visión, de esta forma podrán constatar si realmente se ponen en práctica estas definiciones a la hora de atender a los pensionados en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General.
- 2.2 Que se elabore un Plan de Capacitación con el enfoque de Servicio al Cliente orientado específicamente a las actividades que realizan los departamentos de Pensiones y Pagaduría General, con el fin de atacar las deficiencias actuales que muestra el servicio al pensionado que se ofrece en este momento y de esta forma obtener resultados más beneficiosos para la Institución.
- 2.3 Que las autoridades del Instituto tomen acciones inmediatas para mejorar las fallas en los controles de calidad de los procesos actuales que se realizan en estos departamentos, así como también implementar e incentivar a los empleados que brindan servicio al adulto mayor para que formen círculos de calidad que puedan identificar y solucionar los problemas que actualmente poseen estos departamentos.

- 2.4 Que el departamento de Recursos Humanos presente de forma oportuna a los Jefes un plan de capacitación en el cual se detalle los temas que se desea impartir a los empleados de la institución, con el fin de que ellos puedan dar su Visto Bueno y proporcionar sugerencias de los temas de forma oportuna, así mismo que Recursos Humanos realice una adecuada evaluación y seguimiento de los resultados obtenidos a través de la capacitación.
- 2.5 Que las autoridades brinden el apoyo necesario a los departamentos de Pensiones y Pagaduría General en función de ayudarlos a superar los problemas que enfrentan actualmente con la atención a los pensionados en función de solventarles sus exigencias, como lo es la contratación de personal que se requiere en estos departamentos, así como también realizar una revisión de los procesos actuales que se realizan a fin de poder efectuar una reingeniería de los mismos, con el propósito de acortar los tiempos de espera.
- 2.6 Que se remodelen y adecúen las instalaciones actuales destinadas a la atención de los pensionados, con el propósito que la estadía del cliente externo como interno sea lo más confortable posible; para esto, es necesario que la administración del INPEP tome en consideración todas las sugerencias proporcionadas por los pensionados, jefes y empleados de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General.
- 2.7 Que el departamento de Recursos Humanos realice una adecuada selección y contratación del personal que deberá estar destinado a la atención de los

adultos pensionados, de esta forma se podrá contar con empleados capaces de solventar todas aquellas inquietudes de los usuarios, proporcionándoles un servicio eficiente y de calidad.

- 2.8 Que los buzones de sugerencias sean revisados por Recursos Humanos en un tiempo más corto, mínimo de un mes, a fin de que los pensionados puedan ver más rápidamente las medidas que se tomaron para corregir las quejas que ellos expusieron y de esta forma demostrarles que se valora su opinión.
  
- 2.9 Se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos coordine con estos departamentos la elaboración de un Manual de Atención al Pensionado, facilitándoles brindar una atención oportuna y eficiente a los pensionados que solicitan servicios en estos departamentos.

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN CON EL ENFOQUE DE SERVICIO AL CLIENTE DIRIGIDO AL PERSONAL DE LOS DEPARTAMENTOS DE PENSIONES Y PAGADURÍA GENERAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE PENSIONES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS. ( INPEP )**

##### **A. Importancia**

Este capítulo es importante porque en el se presenta la propuesta de un plan de capacitación, que servirá a las autoridades del INPEP como una herramienta para capacitar a los empleados a desarrollar eficazmente sus labores y así puedan dar un mejor servicio tanto a los pensionados como a los clientes internos, teniendo siempre en cuenta, que es el cliente la persona más importante en toda institución.

##### **B. Objetivos**

###### **1. General:**

Diseñar un plan acorde a las necesidades de capacitación de los empleados, para que los servicios de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General del INPEP sean eficientes.

###### **2. Específicos:**

2.1 Proponer una programación del contenido de cada uno de los eventos que se acople al horario de trabajo de los empleados.

2.2 Proporcionar un plan que permita evaluar y dar seguimiento a cada uno de los módulos.

2.3 Elaborar un Manual de Atención a los Pensionados para que se utilice como herramienta que contribuya a obtener los objetivos que persigue el plan de capacitación.

### **C) Contenido del Plan**

**1. Introducción:** El Plan está constituido por una justificación, objetivos, a quién va dirigido, características y el desarrollo del plan integrado por: contenido de los eventos, programación, descripción modular que será desarrollada en dos módulos, cada uno de ellos con su respectivo objetivo y los temas a impartir, con su calendarización y la propuesta de implementación para su seguimiento y evaluación.

**2. Objetivo del Plan:** Proporcionar a los empleados de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General mejores conocimientos del Servicio al Cliente, calidad total y círculos de calidad acordes a las funciones que ellos desempeñan, con el fin de mejorar la atención que brindan a los pensionados.

### **3. Estrategias:**

3.1 El desarrollo del plan estará bajo la responsabilidad de un comité de capacitación, que podría estar integrado por el Gerente General, la Jefe de Recursos Humanos y los Jefes de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General.

3.2 El comité se encargará de la logística y organización de la capacitación, en buscar a una institución que se especialice en impartir cursos de servicio al

cliente, calidad total, círculos de calidad, siempre y cuando mantengan la temática propuesta con relación al tema de los adultos mayores, los cuales son la razón de ser del INPEP, así como también de coordinar al personal al cual se le impartirán los cursos.

- 3.3 El comité velará porque se cumpla la programación de los eventos de capacitaciones en el tiempo esperado, así como que se desarrolló en su dimensión total, involucrando a los Jefes de los Departamentos en estudio para que participen como capacitandos del evento.
- 3.4 Los eventos de capacitación se impartirán a los empleados de forma consecutiva, de lunes a viernes en horarios establecidos dentro de la jornada laboral, a fin de que el personal no vea la capacitación como una obligación y de esta forma obtener mejores resultados.
- 3.5 Que las capacitaciones se desarrollen dentro de las instalaciones del INPEP, específicamente en el Sala de Junta Directiva, a fin de evitar costos para la Institución en traslado del personal a otras instalaciones.
- 3.6 Los eventos de capacitación tendrán una duración de una hora, en el horario de 8:00 a 9:00 a.m. con el objetivo de que la temática a desarrollar sea siempre interesante para los empleados y de esta forma asimilar mejor los conocimientos.
- 3.7 Incentivar a los empleados para que siempre participen en los eventos de capacitación.
- 3.8 Al final de la capacitación se realizará una evaluación a los capacitados para medir el grado de asimilación y aceptación.

3.9 Para dar por terminado el evento de capacitación, se llevará a cabo un almuerzo al que estarán invitados todos los participantes, así como también el Gerente General, el Jefe de Recursos Humanos, así como los Jefes de los Departamentos de Pensiones y Pagaduría General, en el cual se hará la entrega de diplomas a todos los empleados (Ver anexo 8), los cuales irán firmados tanto por el capacitador como por el Gerente General.

#### **4. Políticas:**

El Plan de Capacitación se realizará con base a la detección de las necesidades de capacitación de los departamentos en estudio según la investigación realizada.

El Plan de Capacitación será lo suficientemente flexible para incluir elementos que no hayan estado en capacitaciones anteriores.

El Comité de Capacitación deberá elegir a la empresa que imparta los cursos de capacitación de acuerdo a un currículum que analizara previamente y se asegurará que la empresa respete el contenido de los temas propuestos, a fin de obtener los resultados esperados.

El Comité de Capacitación será el responsable del seguimiento y evaluación de la capacitación impartida a los empleados.

Que todos los capacitandos reciban un diploma de participación en el evento.

Que los empleados de los departamentos utilicen el Manual de Atención al Pensionado propuesto, como una herramienta a utilizar al momento de brindar atención a los adultos mayores.

**5. Control:** El Comité de capacitación deberá hacer hincapié a los empleados que participarán en los eventos de capacitación que la puntualidad es de suma importancia para el desarrollo esperado del mismo, por lo tanto deberán dar inicio a las 8:a.m. en punto.

## **6. Plan de Capacitación**

### **a) Descripción General.**

El contenido del plan está basado en alternativas para solucionar problemas relacionados con la prestación de los servicios, determinados a través del diagnóstico realizado en relación al servicio al pensionado que se proporciona en estos departamentos.

El diseño de este plan contiene de forma ordenada una relación de conocimientos de servicio al cliente, calidad total y círculos de calidad que el personal necesita dominar y poner en práctica en su puesto de trabajo para que su desempeño sea eficiente. Con el contenido de este plan se pretende aportar una importante y práctica herramienta que les permita a los empleados incluir el elemento excelencia en el servicio que brindan al usuario.

Se hace necesario decir que para obtener buenos resultados en los servicios, es el comité el primero en considerar que el contenido de los módulos contribuirá a que esto se logre, el comité debe también buscar mecanismos acordes a la situación financiera, administrativa y a las políticas internas del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos, para motivar al personal de estos departamentos, asegurar su asistencia durante el tiempo requerido y velar porque los conocimientos adquiridos los practiquen en su puesto.

Se espera que al finalizar los módulos los empleados tengan mayores y mejores conocimientos, acerca del servicio al cliente y calidad total para dar una mejor atención y con ello llenar las necesidades y expectativas del pensionado.

**b) Justificación:** El Plan de capacitación será de gran beneficio para los departamentos de Pensiones y Pagaduría General del INPEP, ya que con este las autoridades tendrán una herramienta más para educar a los empleados en relación a la importancia que tiene el servicio a los pensionados y de esta manera los empleados estarán dispuestos a ver al usuario como la verdadera razón de su trabajo.

**c) Objetivos:** Capacitar a los empleados de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General del INPEP en la técnica de Servicio al Cliente orientado en atención del adulto mayor, y que se pongan en práctica y transmitan sus conocimientos al resto del personal de la Institución.

**d) dirigido a :** Empleados de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General del INPEP, ya que el personal de estos departamentos son los que están en contacto directo con los pensionados.

**e) Características:** El plan de capacitación está formado por dos módulos, impartándose de lunes a viernes, durante seis semanas en un horario de 8:00 a.m a 9:00 a.m., con el fin que los conocimientos impartidos sean de más interés por parte de los asistentes, llevándose a cabo en la sala de reuniones de Junta Directiva. El

personal a capacitar estará constituido por 34 personas incluyendo los Jefes de ambos departamentos. El personal asistirá de forma alterna a los eventos, en las tres primeras semanas asistirá 17 empleados de ambos departamentos y en las siguientes tres semanas el resto de los empleados. Haciendo un total de 30 horas, es decir 15 horas por cada grupo.

Al iniciar el plan de capacitación el Jefe de Recursos Humanos será el encargado de convocar de forma escrita a cada uno de los empleados para que participen en el evento y después dará inicio al evento. Al inicio de cada día el Facilitador hará una breve introducción del tema(s) a discutir en esa hora, quien debe buscar el mejor mecanismo para que esta sea dinámica, entendible y amena, para esto se apoyará de material impreso, papelería y útiles para cada uno de los participantes, así como también de tecnología actualizada para la capacitación.

Con el fin de que la enseñanza aprendizaje sea lo más provechosa posible, se le recomienda que los cursos se les impartan a grupos con máximo de 17 personas.

## **b) Desarrollo del Plan**

**f.1) Contenido de los Módulos:** Los cursos de capacitación serán impartidos con el objetivo de suplir necesidades de calidad en el servicio a los pensionados. La capacitación se desarrollará a través de dos módulos y estará orientada a las funciones que realizan los departamentos de Pensiones y Pagaduría General con el fin de mejorar las deficiencias identificadas en la investigación de campo. ( Ver anexo 5 y 6 ). A continuación se presentan los cuadros que contienen el temario de cada módulo:

### Módulo I

<p>Nombre del módulo: Importancia del Servicio al Adulto Mayor</p>	<p>Duración: 10 horas</p>
<p>Objetivo: Impartir temas especializados en las principales actividades que se desarrollan en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General orientado en la atención integral del adulto mayor.</p>	
<p>Temario:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Concepto básicos de Servicio al Cliente</li> <li>b. La Importancia del Adulto Mayor</li> <li>c. Ley Integral para la Persona Adulta Mayor             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objeto de la ley</li> <li>▪ Derechos y deberes</li> <li>▪ Atención Integral</li> <li>▪ Régimen de Seguridad y Previsión Social</li> <li>▪ Beneficios</li> </ul> </li> <li>d. Principales artículos del Reglamento de Sistema de Ahorro de Pensiones que se utilizan en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General.             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reglamento de Recaudaciones.</li> <li>▪ Reglamento de Beneficios y Otras Prestaciones.</li> </ul> </li> <li>e. Objetivos de Atención al Adulto Mayor en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General.</li> <li>f. Manipulación de quejas de los pensionados.</li> <li>g. Estrategias de servicio al adulto mayor</li> <li>h. La atención eficiente por teléfono</li> <li>i. Habilidad de escuchar a los pensionados</li> <li>j. Manipulación de situaciones difíciles de acuerdo al tipo de cliente.</li> <li>k. Manual de Atención al Pensionado</li> </ol>	
<p>Dirigido a: Departamento de Pensiones y Pagaduría General del INPEP.</p>	

**Módulo II**

<p>Nombre del módulo: Calidad Total y Círculos de Calidad orientados a la Atención del Adulto Mayor.</p>	<p>Duración: 5 horas</p>
<p>Objetivo: Proporcionar a los empleados de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General conocimientos que les permitan mejorar los procesos de atención al adulto mayor y de esta forma brindar calidad en los servicios que prestan.</p>	
<p>Temario:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Conceptos Básicos de la Calidad Total</li><li>b. Objetivos de la Calidad Total orientados al Servicio del Adulto Mayor.</li><li>c. Los diez mandamientos de la calidad total orientados a la Atención del Adulto Mayor.</li><li>d. Conceptos Básicos de los Círculos de Calidad</li><li>e. Objetivos, ventajas y limitantes de los círculos de calidad</li><li>f. Actividades de un círculo de calidad.</li><li>g. Siete aspectos a tomar en cuenta para la formación de círculos de calidad en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General</li></ul>	
<p>Dirigido a: Departamento de Pensiones y Pagaduría General del INPEP.</p>	

f.2) Programación.

**DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN CON EL ENFOQUE DE SERVICIO AL CLIENTE, DIRIGIDO AL PERSONAL DE LOS DEPARTAMENTOS DE PENSIONES Y PAGADURÍA GENERAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE PENSIONES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS.**

Contenido	Facilitador	Duración			Hora rio	1a. Semana					2ª. Semana					3ª. Semana				
		Hora	Día	Sem																
<b>Módulo I</b> <b>Importancia del Servicio al Adulto Mayor</b> a. Concepto básicos de Servicio al Cliente b. La Importancia del Adulto Mayor c. Ley Integral para la Persona Adulta Mayor <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objeto de la ley</li> <li>▪ Derechos y deberes</li> <li>▪ Atención Integral</li> <li>▪ Régimen de Seguridad y Previsión Social</li> <li>▪ Beneficios</li> </ul> d. Principales artículos del Reglamento de Sistema de Ahorro de Pensiones que se utilizan en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reglamento de Recaudaciones.</li> <li>▪ Reglamento de Beneficios y Otras Prestaciones.</li> </ul>	Externo	10	10	2	8 – 9 a.m.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					



<p>f. Actividades de un círculo de calidad.</p> <p>g. Siete aspectos a tomar en cuenta para la formación de círculos de calidad en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General</p>																				
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Elaboró:** \_\_\_\_\_  
**GRUPO DE TESIS**

**V.B.** \_\_\_\_\_  
**GERENTE GENERAL DE INPEP**

## DESCRIPCIÓN MODULAR

### MÓDULO I: La Importancia de la Atención al Adulto Mayor

**OBJETIVO:** Impartir temas especializados en las principales actividades que se desarrollan en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General orientado en la atención integral del adulto mayor.

	CONTENIDO	TIEMPO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1er. Semana	<b>Inauguración</b>	10 minutos	<b>Acto de Apertura</b>	Comité de Capacitación
Lunes	<b>Introducción</b>	10 minutos	<b>Información General</b>	Facilitador
	a. Concepto básicos de Servicio al Cliente	20 minutos	<b>Exposición</b>	Facilitador
	b. La Importancia del Adulto Mayor	20 minutos	<b>Exposición</b>	Facilitador
Martes	c. Ley Integral para la Persona Adulta Mayor			
	▪ Objeto de la ley	10 minutos	<b>Exposición</b>	Facilitador
	▪ Derechos y deberes	15 minutos	<b>Exposición</b>	Facilitador
	▪ Atención Integral	15 minutos	<b>Exposición</b>	Facilitador
	▪ Régimen de Seguridad y Previsión Social	10 minutos	<b>Exposición</b>	Facilitador
	▪ Beneficios	10 minutos	<b>Exposición</b>	Facilitador
	d. Principales artículos del Reglamento de Sistema de Ahorro de Pensiones ( recaudaciones):		<b>Exposición</b>	Facilitador
Miércoles	▪ Reglamento de Recaudaciones.	1 hora		
Jueves, viernes y lunes	▪ Reglamento de Beneficios y Otras Prestaciones.	3 horas	<b>Exposición</b> <b>Exposición</b>	Facilitador Facilitador

Martes	e. Objetivos de Atención al Adulto Mayor en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General.	20 minutos	<b>Exposición</b>	Facilitador
	f. Manipulación de quejas de los pensionados.	20 minutos	<b>Exposición</b>	Facilitador
	g. Estrategias de servicio al adulto mayor	20 minutos	<b>Exposición</b>	Facilitador
Miércoles	h. La atención eficiente por teléfono	30 minutos	<b>Exposición</b>	Facilitador
	i. Habilidad de escuchar a los pensionados	30 minutos	<b>Exposición</b>	Facilitador
Jueves	j. Manipulación de situaciones difíciles de acuerdo al tipo de cliente.	60 minutos	<b>Exposición</b>	Facilitador
Viernes	k. Manual de Atención al Pensionado	30 minutos	<b>Exposición</b>	Facilitador
	l. Preguntas y Respuestas	30 minutos	<b>Discusión</b>	Facilitador y Capacitandos
	Total....	<b>10 horas</b>		

**MÓDULO II:** Calidad Total y Círculos de Calidad orientados a la Atención del Adulto Mayor.

**OBJETIVO:** Proporcionar a los empleados de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General conocimientos que les permitan mejorar los procesos de atención al adulto mayor y de esta forma brindar calidad en los servicios que prestan.

	<b>CONTENIDO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
3ª. Semana				
Lunes	Introducción	10 minutos	Exposición	Facilitador
	a. Conceptos Básicos de la Calidad Total	20 minutos	Exposición	Facilitador
	b. Objetivos de la Calidad Total orientados al Servicio del Adulto Mayor.	30 minutos	Exposición	Facilitador
Martes	c. Los diez mandamientos de la calidad total orientados a la Atención del Adulto Mayor.	60 minutos	Exposición	Facilitador
Miércoles	d. Conceptos Básicos de los Círculos de Calidad	30 minutos	Exposición	Facilitador
	e. Objetivos, ventajas y limitantes de los círculos de calidad	30 minutos	Exposición	Facilitador
Jueves	f. Actividades de un círculo de calidad.	60 minutos		Facilitador
Viernes	g. Siete aspectos a tomar en cuenta para la formación de círculos de calidad en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General	30 minutos	Exposición Exposición	Facilitador
	h. Preguntas y Respuestas	30 minutos	Discusión Exposición	Facilitador y Capacitandos
	Total....	5 horas		



## **7. Manual de Atención al Adulto Mayor**

Con el objetivo de contribuir a mejorar la atención que reciben los pensionados por parte de los empleados de los Departamentos de Pensiones y Pagaduría General del INPEP, se ha elaborado un Manual de Atención al Adulto Mayor, a fin de que sea una herramienta de utilidad en el momento de prestar un servicio a los pensionados.

En este manual se han sintetizado varios de los conceptos que hemos incluido en el plan de capacitación propuesto.

El contenido del Manual se detalla a continuación:

### **MANUAL DE ATENCIÓN AL ADULTO MAYOR**

1. ¿Qué aspectos debemos tomar en cuenta, para brindar un excelente servicio a los Pensionados?

“Para poder servir a los demás es necesario sentirnos bien en todo sentido. Esto implica sentirnos bien con nosotros mismos, valorarnos mucho por lo que somos. Todos somos útiles en el mundo al que pertenecemos.”

En estos tiempos, tanto las empresas como las personas tenemos competencia, por lo tanto necesitamos desarrollar nuestro trabajo con efectividad. A continuación se exponen algunos elementos de superación personal o pensamientos positivos, que ayudarán a lograr sentirnos bien con nosotros mismos y desempeñarnos mejor:

### **A. La Actitud Determina La Acción de Cada uno de Nosotros!**

Recordemos que la actitud es el modo de ver las cosas y la vida en general, por consiguiente determina nuestros pensamientos y acciones, incluyendo el trabajo.



Sí nosotros percibimos nuestro trabajo más que como un medio para ganar dinero, para poder salir los sábados o comprarnos buena ropa, entonces no necesitamos fingir sorpresa cuando alguien distinto a nosotros es ascendido.

Evitemos quejarnos de que no hay justicia.

Gran parte de las decepciones en el trabajo y especialmente en la atención al pensionado son el resultado de una actitud negativa.

El personal efectivo se esfuerza en tener un desempeño de alta calidad en su trabajo, aprovecha el tiempo desempeñando las funciones para lo cual lo han contratado.

Aprovechemos nuestro recurso más apreciado: **el tiempo**. Evitemos desperdiciarlo, platicando anécdotas y reportando lo que hicimos en vacaciones o el fin de semana y de esta manera seremos personas eficaces, recordemos siempre que estamos atendiendo a un cliente muy especial que son los pensionados, los cuales son la razón de ser del INPEP.

## **B. Enamorémonos De Nuestro Trabajo y que nos satisfaga atender a Nuestros Clientes**

Los pensionados buscan calidad en el servicio y también buscan un servicio amable, por ejemplo: Saludar al cliente antes de que él nos salude, todo esto con un gesto de alegría y sinceridad. Preguntar en que le podemos servir y atenderlo nosotros mismos. Sí el servicio se ofrece en otro departamento, debemos de conducirlo hacia él. Hay que recordar siempre que tratamos con personas muy especiales, las cuales necesitan toda nuestra atención, ya que en varias ocasiones se trata de pensionados que adolecen de alguna enfermedad o tienen edad muy avanzada.



Sonría sinceramente y haga contacto visual al recibir a un pensionado. No se desvíe ni baje la mirada cuando se acerque. Salúdelo diciendo Buenos Días/Buenas Tardes, en que le puedo ayudar. Preséntese inmediatamente cuando llegue el cliente, o al contestar el teléfono. Mencione el nombre del pensionado dos veces: El usuario se sentirá muy importante. Déle su atención exclusiva. Cuando hable con un pensionado, aparte los papeles de su escritorio, deje de sumar una columna o de escribir un informe.

Conteste las preguntas de su cliente con precisión. No adivine las respuestas, si no esta seguro confírmelo con alguien que lo sepa.

Fortalezcamos día a día nuestro ánimo, por ejemplo: todos los días al iniciar la jornada, digámonos a nosotros mismos lo siguiente:

“HOY VA A SER UN GRAN DÍA, A LO MEJOR ESTE DÍA SOLUCIONARÉ LOS PROBLEMAS A MÁS DE UNA PERSONA”

***C. Nada Nos Puede Detener. Veamos Siempre Hacia Adelante.***

Pensemos de la siguiente manera y seremos personas exitosas:



- ¡Me siento listo y lleno de energía, hoy voy a hacer muy bien mi trabajo en la atención al pensionado!
- ¡Me encanta recibir nuevos pensionados, **hoy** voy a atender un cliente más de mi Institución!
- ¡Soy una persona de mucho empuje, nada me puede detener a menos que yo mismo me frene!. Hoy me mantendré activo!
- ¡Miro siempre adelante, nunca hacia atrás. Sé adonde voy!

***D. Hagamos Lo Que Tenemos Que Hacer Para Conservar a un Pensionado Satisfecho***

Hagamos sentir a nuestro cliente como un huésped en nuestra casa. Para ello consideremos lo siguiente:

- Tratemos a nuestros pensionados, como queremos que nos traten a nosotros, o bien tratemos a los demás como queremos que nos traten. Por ejemplo: proporcionar información que solicitan acerca de pensiones y otros servicios que se proporcionan en estos departamentos.



- Haré lo que sea necesario para asegurarme que un pensionado no se vaya de nuestra Institución enojado o insatisfecho con nosotros.
- Seamos fieles. Cuando le prometamos algo a un pensionado, Cumplámosle! Ejemplo: fecha de aprobación de pensión, depósito en cuentas bancarias en concepto de pagos de pensión, etc.

### ***E. Seamos Proactivos***

Muchas veces por la falta de planificación del trabajo, caemos en la situación de improvisación y nos convertimos en bomberos. Para prevenir estas situaciones, podemos tomar en cuenta lo siguiente:



- Establezcámonos metas y estándares, ejemplo: No. de envíos a bancos en el día, No. de clientes atendidos personalmente o por teléfono, aprender algo nuevo, etc.
- Nunca comprometamos nuestra honestidad.
- Seamos ordenados en nuestra persona y en nuestro trabajo. Ej. El área de trabajo debe estar limpia y los documentos en un solo sitio, etc.
- Escuchemos el doble de lo que hablamos. Que sea el usuario que hable.
- Conozcamos las necesidades de los pensionados y ofrezcámosles la información que les ayudará.
- Convirtámonos en asesores de nuestros cotizantes. Esto implica explicar lo que podría ayudarle en su necesidad.
- Cuando visitemos a un cliente llevemos todos los materiales para facilitarles el servicio (requisitos para pensiones, formularios para control de sobrevivencia, informaciones adicionales de otros servicios, etc.).
- Cuando nos encontremos con un cliente molesto con nuestra Institución, insistamos en borrar esa imagen, probando nuevamente a través de nuestra persona la calidad de la atención.

#### ***F. Busquemos Formas De Cambiar***



- a. Consigamos el consejo de otros, principalmente de personas con actitud positiva y que sean exitosas.

- b. Desarrollemos una nueva competencia o habilidad cada año, asistiendo a capacitaciones enfocadas a la Atención Integral del adulto mayor.
- c. Planifiquemos HOY el trabajo y las visitas de mañana, con esto logrará ser ordenado y evitará estrés o tensión.
- d. Cultivemos nuestro sentido del humor y nutrámoslo usándolo todos los días. Esto implica ver las cosas desde el lado positivo.

### ***G. Seamos Amigables y Empáticos***



- a. Saludemos al pensionado nosotros primero y con una sonrisa, antes de que él nos salude
- b. Llamemos al cliente por su nombre
- c. Hablemos al usuario con un tono amigable y viéndolo a los ojos
- d. Preguntemos sobre las necesidades que tiene el pensionado
- e. Evitemos hablar de política y religión
- f. Esforcémonos por ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona
- g. Hagamos preguntas en lugar de dar órdenes o hacer peticiones
- h. Pidamos las cosas "POR FAVOR"
- i. Sí nosotros estamos equivocados, debemos de admitirlo en el momento y con mucha honradez
- j. Mostremos respeto por las opiniones del cliente, jamás le digamos que esta equivocado.

### **H. Como Manejar Nuestras Emociones o Preocupaciones**

Ante un problema que vivimos y afecta el servicio al cliente, hagamos un análisis de la situación haciendo estas preguntas:



- ¿Cuál es el problema?
- ¿Cuáles son las causas que dan origen a este problema?
- ¿Cuáles son las posibles soluciones?  
(hacer varias o al menos dos)
- ¿Cuál es la mejor solución?

Este análisis nos permitirá encontrar soluciones eficaces y hacer propuestas a nuestros superiores, así como resolver los problemas por nuestra cuenta.

- a. Vivamos solamente el día de hoy, no nos preocupemos por el ayer ni por el mañana.
- b. Primero pensemos, luego actuemos.
- c. Pensemos en positivo y evitemos ver solo lo malo de las cosas
- d. Mantengámonos ocupados, esto evitará desarrollar rumores y comentarios negativos.
- e. Evitemos darle importancia a las pequeñeces.
- f. Recordemos que una crítica infundada es un elogio disfrazado.

**2. ¿Cuál es la mejor forma para brindar un buen servicio al adulto mayor utilizando el teléfono?**

- Levantar el auricular del teléfono al **sonar el timbre una vez;**
- Seguir la siguiente estructura: Saludo, empresa y unidad, nombre y pregunta de actitud de servicio.

***Ejemplo 1:*** ¡Buenos Días! INPEP, Pagaduría General, Edgar Peñate le saluda, ¿En qué le podemos servir?

***Ejemplo 2:*** ¡Buenos Días! INPEP, Departamento de Pensiones, Nelson Leon le saluda, ¿En qué le podemos servir?

- Sí la llamada se traslada a otra unidad por que el cliente así lo requiere, trasladarla diciendo: ¡Con mucho gusto, en este mismo momento le traslado la llamada!
- Sí la persona que posee la información no esta en el lugar, debemos de asegurarnos que alguien conteste y que brinde la información.
- Para responder el teléfono se debe utilizar un tono de voz amable y empático, es decir evitemos hablar con tono de molestia o de enojo.

## **8. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Luego de diseñado el plan de capacitación, se les presentará a las autoridades del INPEP, para que puedan evaluarlo y aprobarlo.

La propuesta de implementación tiene como objetivo dar a conocer, las distintas actividades que se deben realizar a la hora de desarrollar el plan de capacitación.

### **a) Actividades:**

Una vez aprobado el plan de capacitación por las autoridades del INPEP, ellas tendrán que contratar el Facilitador que impartirá cada uno de los módulos contenidos en el plan, respetando siempre la temática propuesta a fin de que se logren los resultados esperados.

A los empleados de ambos departamentos se les comunicará de forma escrita la participación en dicha capacitación, informándoles acerca de los días y los horarios en los que deberán estar presentes.

El comité debe nombrar a uno de sus miembros como coordinador de la capacitación, quien será el Jefe de Recursos Humanos y será el responsable de: llevar un control de la participación y asistencia de los empleados, revisar las condiciones físicas del local, preparar y distribuir el material impreso, etc.

Al finalizar el plan, el coordinador debe presentar al comité de capacitación un reporte que de a conocer la siguiente información:

- Si los cursos de capacitación fueron impartidos en los horarios establecidos.
- La asistencia y participación de cada uno de los empleados.
- El espíritu de colaboración, aptitud y manera de actuar de cada participante.

- La experiencia y capacidad del Facilitador.
- Algunos aspectos sobre la organización y desarrollo del evento.
- Los beneficios obtenidos por los capacitandos durante la capacitación.
- Evaluación a los que realizan la capacitación.

Y alguna otra información que a juicio del coordinador sea de importancia para el comité.

#### **b. Recursos.**

Para llevar a cabo el plan de capacitación es necesario utilizar recursos humanos, materiales y financieros.

Los recursos humanos están formados por el comité de capacitación, el Facilitador y los capacitandos (empleados de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General).

Los recursos técnicos que se usarán durante el desarrollo del plan de capacitación serán: un local donde se llevará a cabo el evento, el cual será el Salón de reuniones de Junta Directiva del INPEP. Además se usarán recursos materiales como: pizarrón acrílico, plumones y material impreso para capacitandos.

Según información proporcionada por el Gerente General del INPEP, los recursos financieros para desarrollar el plan de capacitación podrán ser tomados de recursos propios. Para que se pueda realizar el plan es necesario establecer un presupuesto, que esté acorde a la cotización de mercado tomando como base 37 participantes, (incluyendo al Facilitador y comité de capacitación), el cual se presenta a continuación:

**PRESUPUESTO DE GASTOS PARA CAPACITACIÓN**  
**( PARA LOS DOS MÓDULOS )**

<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
Facilitador	\$ 3,000.00
<b>RECURSOS MATERIALES</b>	
Material Didáctico	\$ 200.00
Material Impreso	\$ 75.00
Material de Diplomas	\$ 100.00
<b>OTROS GASTOS</b>	
Almuerzo de Clausura	\$ 600.00
<b>Sub Total</b>	<b>\$ 3,975.00</b>
Imprevistos ( 10% )	<b>\$ 397.50</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4,372.50</b>

## 9. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

### a. Seguimiento.

El seguimiento del plan de capacitación se convierte en una tarea continua y permanente, a través de la aplicación de un control interno a capacitandos y

Facilitador, para esto es necesario apoyarse de la evaluación, la que también ayudará a saber si el plan se está desarrollando adecuadamente. Responsable de esta tarea es el coordinador, quien deberá presentar al comité los siguientes informes: Un informe del desarrollo de cada módulo, un informe general del plan de capacitación y una evaluación general del plan.

**b. Evaluación.**

Este proceso es muy importante en el desarrollo del plan de capacitación, ya que pretende medir el nivel de aprendizaje, adquirido por los participantes durante el evento, así como también conocer si los módulos han sido realizados en forma adecuada.

Esta medida será aplicada a capacitandos y Facilitador, teniendo como objetivo medir su rendimiento. La evaluación del Facilitador estará encaminada a conocer la opinión de los capacitandos acerca del contenido de los temas expuestos y la metodología utilizada por el, para esto se le entregará un cuestionario a cada participante (ver anexo No. 7). Este servirá para determinar si el expositor del evento tiene conocimientos claros y actualizados sobre los temas contenidos en el plan y si ha hecho uso de ejemplos prácticos aplicados a la realidad del Instituto.

Para realizar la evaluación a los participantes, el capacitador, deberá establecer criterios a tomar en cuenta con su respectivo grado de ponderación, para luego sacar una calificación global por empleado.

El siguiente cuadro tiene una recomendación acerca de algunos criterios que se pueden tomar en cuenta para la evaluación que el Facilitador hará a cada uno de los participantes:

<b>CRITERIO</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>JUSTIFICACION</b>
Asistencia	10%	El empleado debe asistir al 100% de los eventos por realizarse en el horario laboral.
Responsabilidad	40%	Cumplimiento oportuno de las tareas asignadas y la seriedad que deben tener los empleados para afrontar diferentes problemas.
Participación	40%	Capacidad para expresar sus puntos de vista de manera objetiva durante las clases.
Otros	10%	Cualquier expresión que de acuerdo al criterio del Facilitador sirva para enriquecer los conocimientos adquiridos durante los cursos.

Es importante también evaluar a los empleados, después de haber sido capacitados, para verificar si los conocimientos adquiridos durante la capacitación los ponen en práctica dentro de sus puestos de trabajo y si los servicios a los pensionados han mejorado. Para que las autoridades del INPEP puedan medir el rendimiento, aptitudes y habilidades de su personal se deberán realizar las evaluaciones al desempeño de cada empleado.

Para tener información de parte de los pensionados se pueden auxiliar de los buzones de sugerencias dirigidos al público con preguntas enfocadas a sondear su opinión acerca del tiempo y calidad del servicio recibido; observación directa hecha por el jefe

inmediato del empleado en cada departamento para conocer si su desempeño ha mejorado.

Mediante la evaluación del desempeño las autoridades del INPEP pueden conocer el potencial de su personal, además pueden identificar con facilidad aquellos empleados que necesitan refuerzo en determinadas actividades y estarán en la capacidad de ofrecer oportunidades de progreso y desarrollo a los empleados para lograr mayor calidad en los servicios y mejorar el ambiente laboral.

Además el jefe de cada departamento puede realizar entrevistas a los empleados para conocer su opinión acerca de los beneficios de la capacitación; otra forma de evaluar el servicio es formulando boletas para que el usuario las conteste de acuerdo a su percepción acerca del servicio recibido.

Se recomienda que el personal de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General sea evaluado una vez al año o cada 6 meses, según convenga.

## BIBLIOGRAFÍA

### A) LIBROS

Arias Galicia, Fernando ( 1994 ).

Administración de Recursos Humanos.

México. Editorial Trillas. 4ª. Edición.

Chiavenato, Idalberto ( 1998 ).

Administración de Recursos Humanos.

México. McGraw Hill. 2ª. Edición.

Chiavenato, Idalberto ( 2001 ).

Administración de Recursos Humanos.

México. McGraw Hill. 4ª. Edición

Hernández Sampieri, Roberto.

Metodología para la Investigación.

México. McGraw Hill. 3ª. Edición. Año 2000

Iglesias Mejía, Salvador.

Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación Monográfico o Tesis.

El Salvador, 3ª. Edición.

Sikula, Andrew. F. ( 1982).

Administración de Recursos Humanos.

U.S.A. A. Wiley Hamilton. Publication. 1a . Edición.

Martin Willian B. ( 1992 ).

“Guía del Mesero: Como dar Calidad en el Servicio al Cliente”.

México. Grupo Editorial Ibero América.

## **B) TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN.**

1. **AUTOR:** Álvarez Ramírez, Alicia Margarita y Otros.

**TÍTULO:** Diseño de un Plan de Capacitación orientado al Fortalecimiento de las Condiciones Higiénicas e Imagen Comercial en el Mercado Municipal La Placita de Ciudad Delgado, departamento de San Salvador.

2. **AUTOR:** Cuellar López, Lucía y Otros.

**TÍTULO:** Propuesta de Implantación de un Programa de Mejoramiento de la Calidad den el Servicio en el Área de Consulta Externa de la Unidad de Salud de San Marcos.

## C) LEYES

- **Ley del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos.** Decreto legislativo No. 373 de fecha 16 de octubre de 1975, publicado en el Diario Oficial No. 198, tomo 249 de fecha 24 del mismo mes y año, con vigencia a partir del 2 de noviembre de 1975.
  
- **Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. ( Ley SAP ).** decreto legislativo No. 927 de fecha 23 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial No. 243, tomo No. 333, de fecha 23 del mismo mes y año.
  
- **Reglamento de Beneficios y Otras Prestaciones del Sistema de Pensiones Público.** Decreto Legislativo No. 37, estipulado según Art. 5 letra u) de la Ley Orgánica de la Superintendencia de Pensiones prescribe que esta institución debe dictar las normas técnicas que faciliten la aplicación y ejecución de la Ley y sus respectivos reglamentos.
  
- **Reglamento de Recaudación de Cotizaciones al Sistema de Pensiones Público.** Decreto Legislativo No. 38, estipulado según el Art. 234 de la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, donde faculta a la Superintendencia de Pensiones los Reglamentos necesarios para el funcionamiento del Sistema de Pensiones Público.

**D) SITIOS DE INTERNET.**

- [www.monografias.com/trabajos5/](http://www.monografias.com/trabajos5/)
- <http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv2.shtml#elementos>
- <http://www.avantel.net/~rjaguado/circ.html>
- <http://clave.librosvivos.net/>
- [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/12/pdf/anexo4.](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/12/pdf/anexo4)
- [http://diccionarios.elmundo.es/diccionarios/cgi/lee\\_diccionario.html](http://diccionarios.elmundo.es/diccionarios/cgi/lee_diccionario.html)
- <http://www.ceocant.es/documentosvarios/calidadtotal/Introduccion-PuntoA.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos6/lacali/lacali3.shtml#estrategicos>
- <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/coaprequi.htm>

# **ANEXOS**

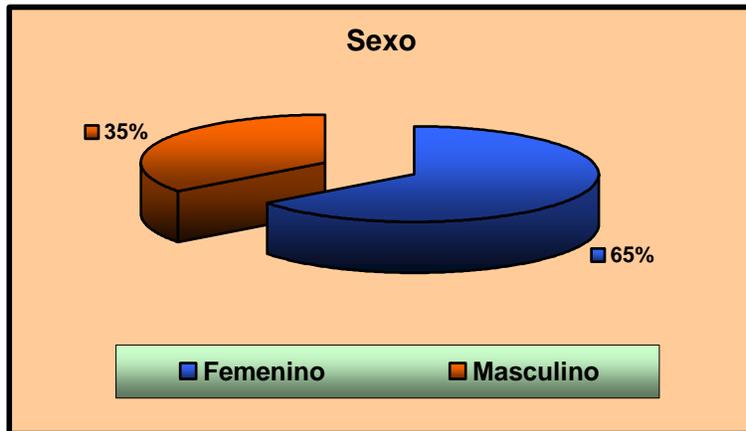
# ANEXO No. 1

## CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE PENSIONES Y PAGADURÍA GENERAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE PENSIONES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS

### I. DATOS GENERALES

#### A. SEXO:

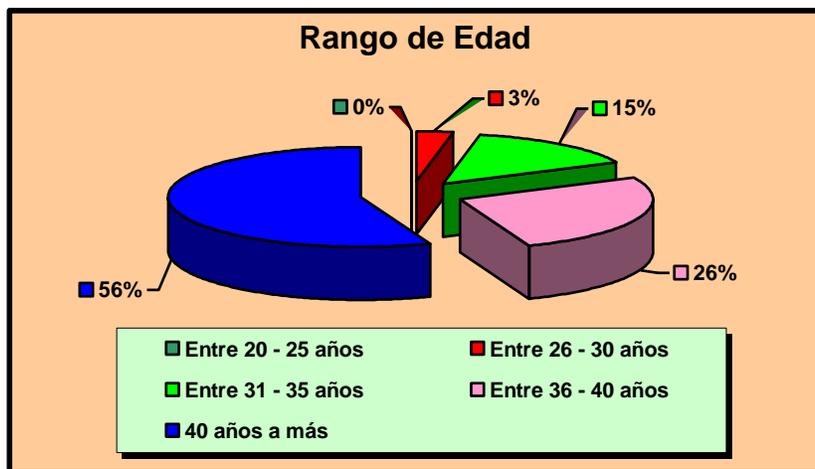
Sexo	Pensiones	Pagaduría General	Frecuencia	%
Femenino	11	11	22	65%
Masculino	5	7	12	35%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO: Del 100% de los empleados encuestados el 65% de ellos son mujeres, y el 35% está conformado por hombres. Esto refleja que el personal que atiende al público en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General la mayoría son mujeres.

B. EDAD ENTRE LOS:

Rango de Edad	Pensiones	Pagaduría General	Frecuencia	%
Entre 20 - 25 años	0	0	0	0%
Entre 26 - 30 años	0	1	1	3%
Entre 31 - 35 años	2	3	5	15%
Entre 36 - 40 años	4	5	9	26%
40 años a más	10	9	19	56%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

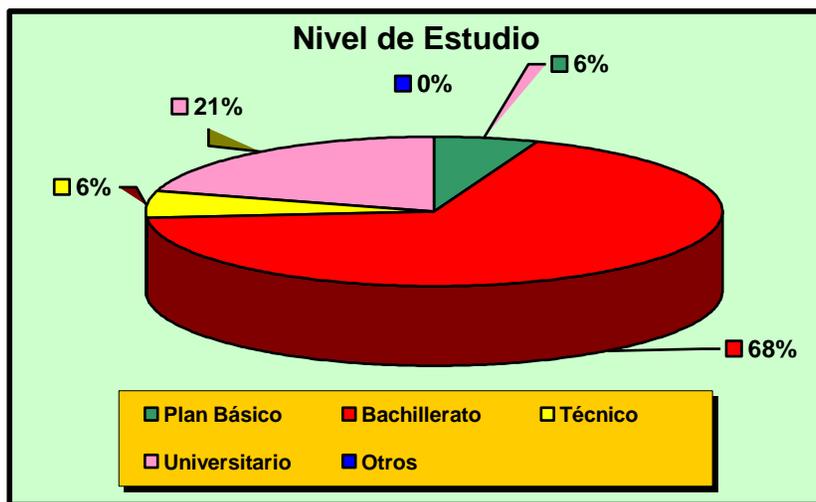


COMENTARIO: La edad promedio del personal encuestado es de 40 años a más, representando el 56% del total, un 26% esta conformado con el personal entre las edades de 36 a 40 años y un 15% entre las edades de 31 a 35 años.

Lo que indica que el personal que labora en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General se encuentra en una edad laboral muy alta, esto quiere decir que son personas con bastante capacidad y madurez para atender al público.

C. NIVEL DE ESTUDIO:

Nivel de Estudio	Pensiones	Pagaduría General	Frecuencia	%
Plan Básico	0	2	2	6%
Bachillerato	11	12	23	68%
Técnico	1	1	2	6%
Universitario	4	3	7	21%
Otros	0	0	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>



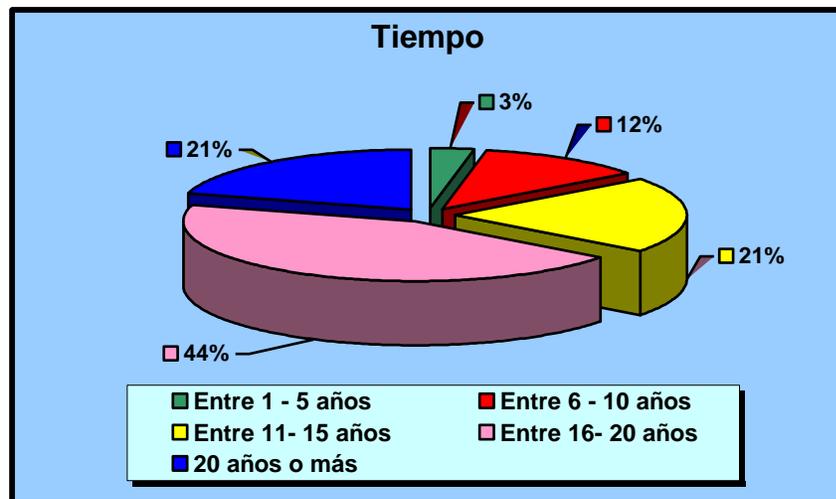
COMENTARIO: Del total de empleados encuestados un 68% tiene un nivel académico de bachillerato y un 21% que ha cursado estudios universitarios, lo cual refleja que estos son personas que pueden desempeñarse con mayor eficiencia en su trabajo y con mucha capacidad para ofrecer un mejor servicio al cliente con respecto al resto que no tiene mayor nivel académico.

## II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en el INPEP?

OBJETIVO: Conocer en alguna medida la estabilidad en esta Institución.

Tiempo	Pensiones	Pagaduría General	Frecuencia	%
Entre 1 - 5 años	0	1	1	3%
Entre 6 - 10 años	0	4	4	12%
Entre 11- 15 años	4	3	7	21%
Entre 16- 20 años	9	6	15	44%
20 años o más	3	4	7	21%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO: Con relación a los datos obtenidos en 44% de los empleados encuestados tienen entre 16 y 20 años de servicio a la Institución, un 21% entre 11 y 15 años y finalmente un 21% que cuenta con 20 años o más de laborar en el INPEP. Esto indica que dentro del INPEP existe estabilidad laboral, se puede afirmar que la mayor parte del personal de estos departamentos ha hecho carrera en la Institución.

2. ¿Conoce usted cuál es la misión y visión del INPEP?

OBJETIVO: Saber si el empleado está identificado con la Misión y la Visión del INPEP.

Respuesta	Pensiones	Pagaduría General	Frecuencia	%
Si	15	16	31	91%
No	1	2	3	9%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>



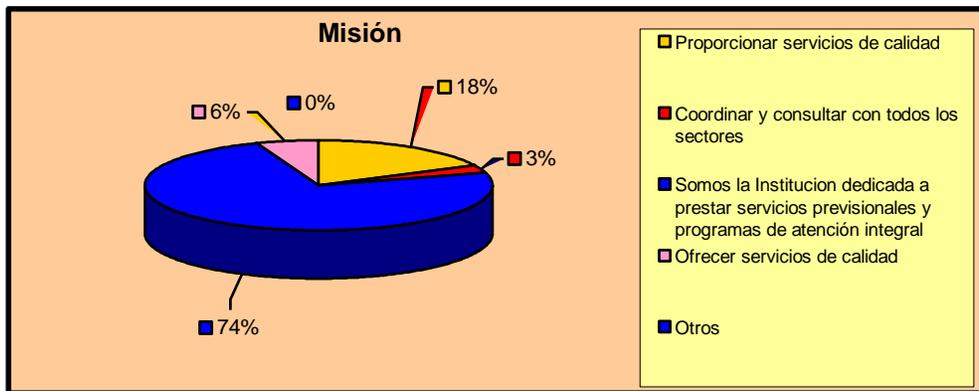
COMENTARIO: De acuerdo a la información obtenida un 91% del personal encuestado dice conocer la misión y visión y un 9% lo contrario.

Se podría indicar que la mayoría de los empleados identifican el concepto de la misión del INPEP y la visión que este persigue, lo cual se pudo comprobar en las respuestas obtenidas en las dos interrogantes siguientes donde se observa claramente que casi la totalidad de empleados de estos departamentos conocen estas definiciones.

3. De las siguientes alternativas, cuál considera que se identifica con la misión del INPEP:

OBJETIVO: Comprobar si el personal encuestado se identifica con la misión del INPEP.

Misión	Pensiones	Pagaduría General	Frecuencia	%
Proporcionar servicios de calidad	2	4	6	18%
Coordinar y consultar con todos los sectores	0	1	1	3%
Somos la Institución dedicada a prestar servicios previsionales y programas de atención integral que contribuyen al desarrollo social, cultural y emocional de nuestros clientes.	13	12	25	74%
Ofrecer servicios de calidad y atención personalizada	1	1	2	6%
Otros	0	0	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>



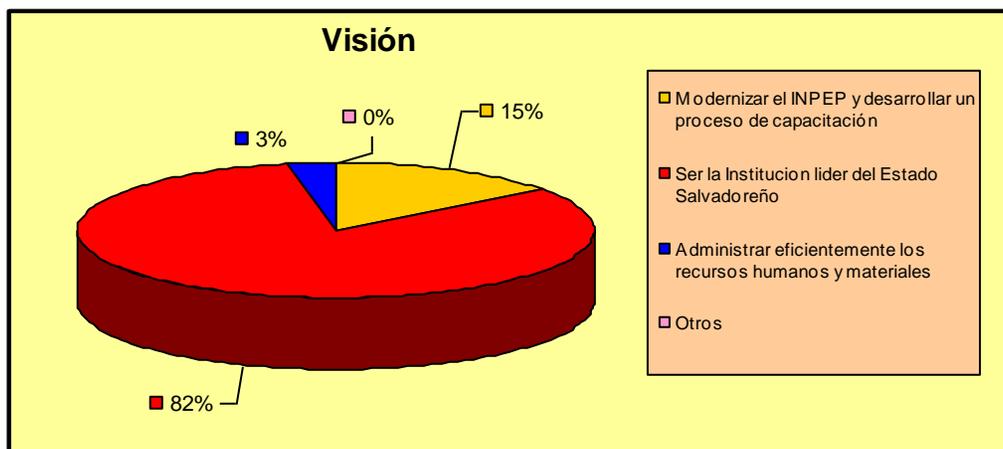
COMENTARIO: El 74% de las respuestas obtenidas señalan que los empleados encuestados conocen la misión, un 18% respondieron con elementos que no corresponden a la misma.

Esto indica que un gran porcentaje del personal de estos departamentos conoce en su totalidad el texto de la misión, lo cual es positivo y afirma los resultados de la pregunta anterior.

4. De las siguientes alternativas, en cuál considera que se identifica la visión del INPEP:

OBJETIVO: Comprobar si el personal encuestado se identifica con la visión del INPEP.

Visión	Pensiones	Pagaduría General	Frecuencia	%
Modernizar el INPEP y desarrollar un proceso de capacitación	1	4	5	15%
Ser la Institución líder del Estado Salvadoreño en el área de servicios previsionales	15	13	28	82%
Administrar eficientemente los recursos humanos y materiales	0	1	1	3%
Otros	0	0	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>



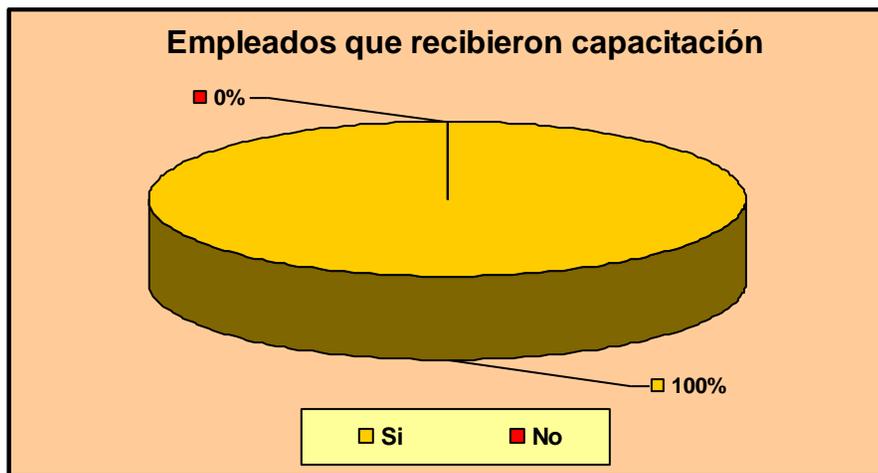
COMENTARIO: El 82% de las respuestas obtenidas señalan que los empleados encuestados conocen la visión, un 15% respondieron con elementos que no corresponden a la misma.

Esto indica que un gran porcentaje del personal de estos departamentos conoce en su totalidad el texto de la visión, lo cual es altamente positivo con respecto a la finalidad de la visión del INPEP y también afirma los resultados de la pregunta número dos.

5. ¿Ha recibido cursos de capacitación por parte del INPEP?

OBJETIVO: Conocer si el empleado ha recibido capacitación proporcionada por el INPEP.

Recibió capacitación	Pensiones	Pagaduría General	Frecuencia	%
Si	16	18	34	100%
No	0	0	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

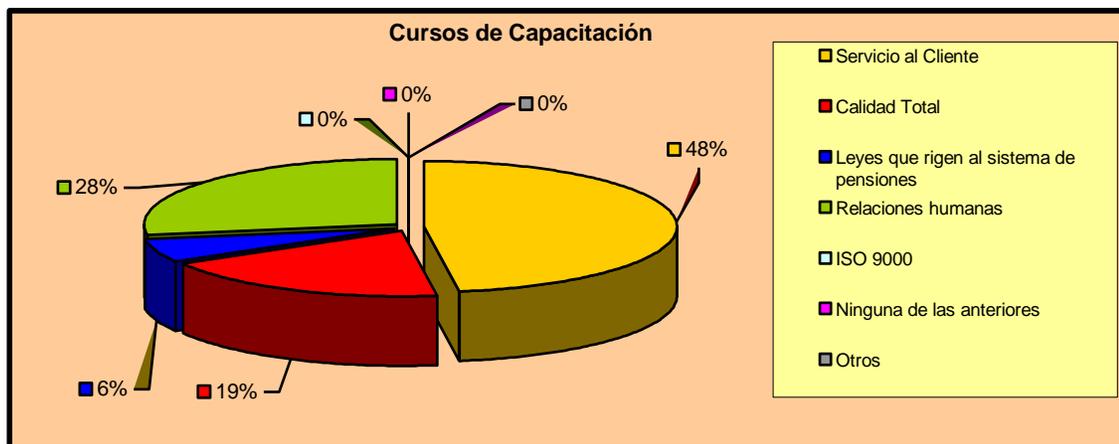


COMENTARIO: El 100 % de los encuestados afirman haber recibido capacitación por parte del INPEP y esto es positivo para una mejora permanente en la prestación de los servicios de esta entidad.

6. Indique cuál o cuales de los cursos de capacitación que a continuación se presentan ha recibido por parte del INPEP:

CONCEPTO: Indagar en que temas ha sido capacitado los empleados de los departamentos de Pensiones y Pagaduría

Cursos de Capacitación	Pensiones	Pagaduría General	Frecuencia	%
Servicio al Cliente	16	17	33	48%
Calidad Total	3	10	13	19%
Leyes que rigen al sistema de pensiones	3	1	4	6%
Relaciones Humanas	8	11	19	28%
ISO 9000	0	0	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0	0	0%
Otros	0	0	0	0%



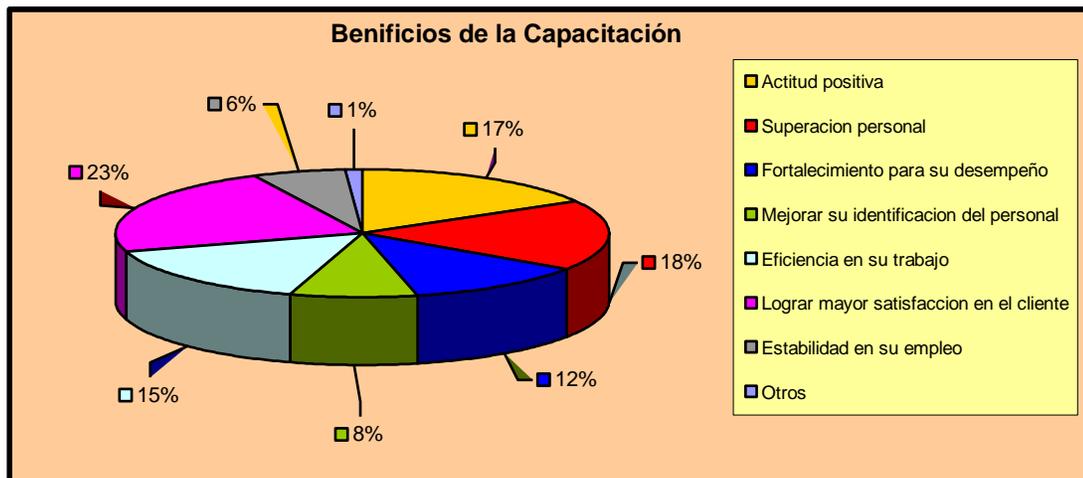
COMENTARIO: De los 34 empleados encuestados, el 48% de ellos dicen haber recibido capacitación sobre Servicio al Cliente, un 28% le ha sido impartido cursos de Relaciones Humanas, un 19% ha sido capacitado sobre Calidad Total y sólo un 6% afirma haber sido capacitado en las Leyes que rigen al sistema de pensiones público.

De acuerdo a las respuestas obtenidas se puede afirmar que los empleados de los departamentos encuestados ya han sido capacitados en ocasiones anteriores en el tema de Servicio al Cliente, pero a la vez nos expusieron que fue de una forma muy general, que consideran que sería más oportuno que se les impartiera una capacitación, siempre con el enfoque de servicio al cliente, pero más orientada al rol que se desempeña en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General, que es la atención al adulto mayor.

7. Cree usted que la capacitación le podría proporcionar:

OBJETIVO: Conocer la opinión de los empleados acerca de los beneficios que obtendría al recibir cursos de capacitación.

Alternativas	Pensiones	Pagaduría General	Frecuencia	%
Actitud positiva	5	9	14	17%
Superación personal	4	11	15	18%
Fortalecimiento para su desempeño	2	8	10	12%
Mejorar su identificación del personal	1	6	7	8%
Eficiencia en su trabajo	3	10	13	15%
Lograr mayor satisfacción en el cliente	7	12	19	23%
Estabilidad en su empleo	2	3	5	6%
Otros	0	1	1	1%



COMENTARIO: Del total de las personas encuestadas el 23% cree que al recibir capacitación le ayudará a lograr mayor satisfacción en el cliente, un 18% piensa que obtendría superación personal, un 17% considera que la capacitación le proporcionara actitud positiva y un 12% opina que la capacitación le ayudará al fortalecimiento del desempeño de sus labores. La mayoría de los empleados aseguran que al recibir cursos de capacitación les proporcionará beneficios como mejorar la atención al cliente, de esta forma obtener mayor satisfacción en los servicios que ofrecen estos departamentos.

8. ¿Estaría dispuesto a recibir más cursos de capacitación?

OBJETIVO: Saber si hay disposición en los empleados para recibir capacitación.

Dispuesto a Capacitarse	Pensiones	Pagaduría General	Frecuencia	%
Si	15	18	33	97%
No	1	0	1	3%
<b>Totales</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>



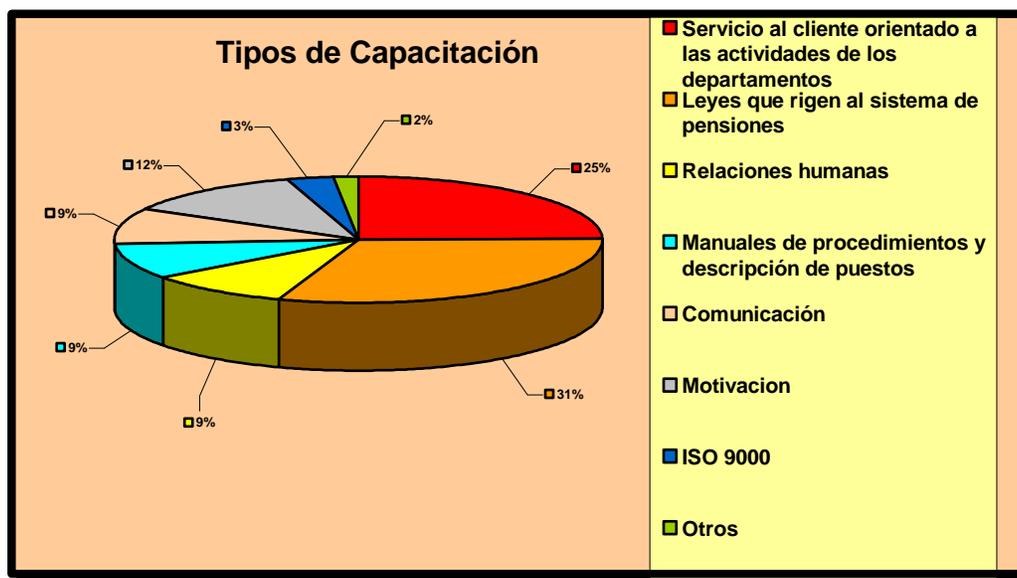
COMENTARIO: Del total del personal encuestado, el 97% si están dispuestos a recibir cursos de capacitación, el cual equivale a 33 empleados.

Esto es un buen indicador de la disposición del personal y un mensaje a las autoridades del INPEP para que continúen invirtiendo en capital humano y con ello llegar a la excelencia en el servicio.

9. Si estaría dispuesto(a) a recibir capacitación, qué tipo de capacitación considera que sería más aplicable a su puesto de trabajo:

OBJETIVO: Conocer que temas se acoplan mejor a las necesidades de su puesto de trabajo.

Respuestas	Pensiones	Pagaduría General	Frecuencia	%
Servicio al cliente orientado a las actividades que realizan los departamentos de Pensiones y Pagaduría General	5	11	16	25%
Leyes que rigen al sistema de pensiones	7	13	20	31%
Relaciones humanas	3	3	6	9%
Manuales de procedimientos y descripción de puestos	4	2	6	9%
Comunicación	3	3	6	9%
Motivación	3	5	8	12%
ISO 9000	1	1	2	3%
Otros	0	1	1	2%



COMENTARIO: El 31% del personal encuestado manifestó que necesita recibir capacitación en las Leyes que rigen al sistema de pensiones, un 25% opinó que desea recibir capacitación en Servicio al Cliente orientado a las actividades que realizan los departamentos, un 12% en Motivación, un 9% en Relaciones Humanas y finalmente un 9% manifestó que desea recibir capacitación en Comunicación.

Puede decirse que los cursos que los empleados consideran necesarios para su trabajo están orientados a sus funciones específicas, acorde a los departamentos en los que las encuestas fueron distribuidas y esto reafirma la disposición de los empleados a recibir capacitaciones.

10. ¿Cree usted que al recibir capacitación orientada al servicio al cliente su desempeño y el de sus compañeros mejoraría?

OBJETIVO: Conocer si los empleados consideran que la capacitación orientada al servicio al cliente mejorará su desempeño.

Respuestas	Pensiones	Pagaduría General	Frecuencia	%
Si	15	17	32	94%
No	1	1	2	6%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

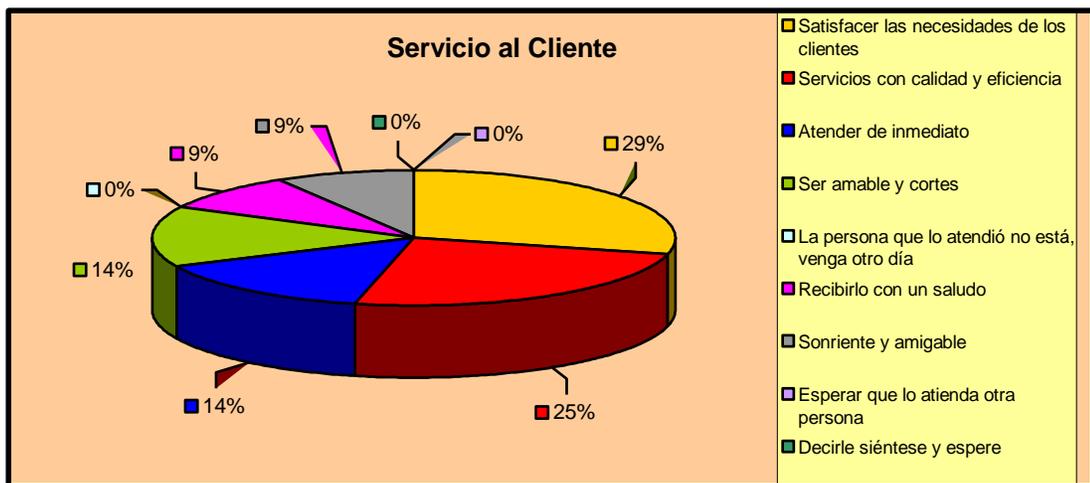


COMENTARIO: El 94% de las personas opinan que al recibir capacitación orientada al Servicio al Cliente mejorara su desempeño y el del resto de sus compañeros de trabajo, sólo un 6% expresó que la capacitación no ayudaría a mejorar el desempeño. Es importante notar esa disposición que tienen los empleados a reforzar sus conocimientos, lo cual puede observarse en las respuestas de la pregunta número 8.

11. ¿Qué entiende por servicio al Cliente?

OBJETIVO: Conocer como definen los empleados la expresión Servicio al Cliente.

Respuestas	Pensiones	Pagaduría General	Frecuencia	%
Satisfacer las necesidades de los clientes	11	9	20	29%
Servicios con calidad y eficiencia	6	11	17	25%
Atender de inmediato	1	9	10	14%
Ser amable y cortés	0	10	10	14%
La persona que lo atendió no está, venga otro día	0	0	0	0%
Recibirlo con un saludo	1	5	6	9%
Sonriente y amigable	0	6	6	9%
Esperar que lo atienda otra persona	0	0	0	0%
Decirle siéntese y espere	0	0	0	0%

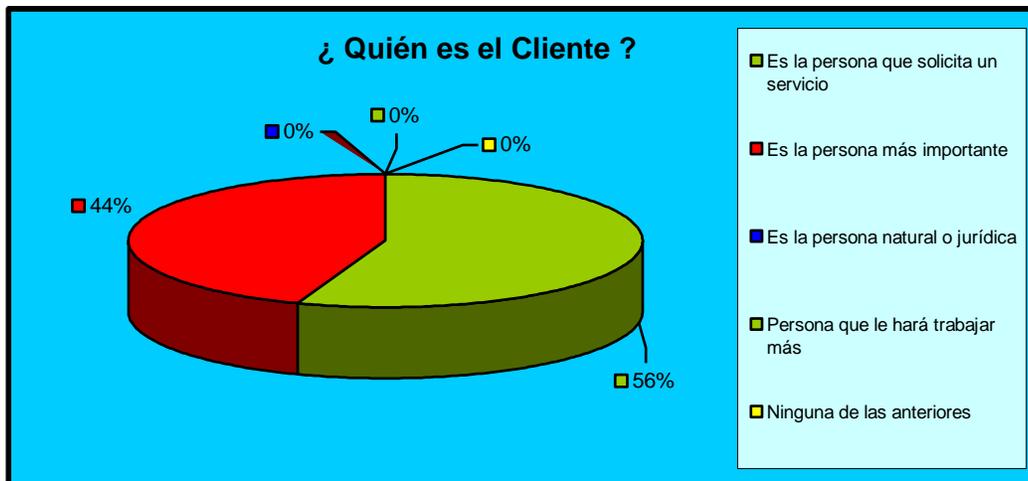


COMENTARIO: El 25% de las personas encuestadas contestaron acertadamente con la definición de Servicio al cliente, el 29% opinan que la definición correcta es satisfacer las necesidades de los clientes y un 14% dio respuestas prácticas. Es decir, se puede afirmar que los empleados encuestados tienen la idea adecuada del concepto y que por lo tanto impartiendo capacitación en Servicio al Cliente orientado al rol de actividades que se desarrollan en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General se logrará que todos conozcan el verdadero significado.

12. ¿Para usted quién es el cliente?

OBJETIVO: Conocer a quienes identifican como clientes los empleados de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General del INPEP.

Respuestas	Pensiones	Pagaduría General	Frecuencia	%
Es la persona que solicita un servicio	12	8	20	56%
Es la persona más importante	5	11	16	44%
Es la persona natural o jurídica	0	0	0	0%
Persona que le hará trabajar más	0	0	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0	0	0%



COMENTARIO: Del total de las personas encuestadas, un 44% contestó, que el cliente es la persona más importante y un 56% respondieron que es la persona que solicita un servicio. Se pueda afirmar que el personal de los departamentos tiene la idea clara de lo que es cliente, ya que ellos están concientes que los pensionados son la razón de ser de la Institución.

13. ¿A los demás empleados a los que usted les proporciona información, datos o el producto final de su trabajo los considera como sus clientes?

OBJETIVO: Conocer si los empleados consideran como clientes al resto de sus compañeros de trabajo.

Respuesta	Pensiones	Pagaduría General	Frecuencia	%
Si	14	13	27	79%
No	2	5	7	21%
<b>Totales</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO: El 79% del total encuestado considera a sus compañeros como clientes, el 21% no los ve como tal.

Sólo 27 de las personas encuestadas están concientes de que sus compañeros también son sus clientes y por lo tanto requieren un trato eficiente, amable y que la información, datos, etc que proporciona cada empleado es una interrelación que también es servicio al cliente.

14. La comunicación entre los departamentos o empleados ¿cómo la califica?

OBJETIVO: Conocer como es la comunicación que se da entre los empleados de los departamentos del INPEP.

Respuestas	Pensiones	Pagaduría General	Frecuencia	%
Excelente	1	1	2	6%
Buena	11	6	17	50%
regular	3	10	13	38%
deficiente	1	1	2	6%
<b>Totales</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>



COMENTARIO: 17 personas del total de empleados encuestados, lo cual representan el 50%, consideran que la comunicación entre los departamentos del INPEP es buena, un 38% opina que es regular, un 6% que es excelente y un 6% es deficiente.

Solamente una cantidad minoritaria de personas consideran que existe una adecuada comunicación entre los departamentos y empleados dentro del INPEP. Esto indica que ellos opinan que la comunicación es un elemento fundamental, para el entendimiento y mejor realización de actividades.

15. ¿Conoce qué es Calidad Total?

OBJETIVO: Conocer si los empleados saben acerca de la técnica de calidad total

Respuestas	Pensiones	Pagaduría General	Frecuencia	%
Si	16	17	33	97%
No	0	1	1	3%
<b>Totales</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

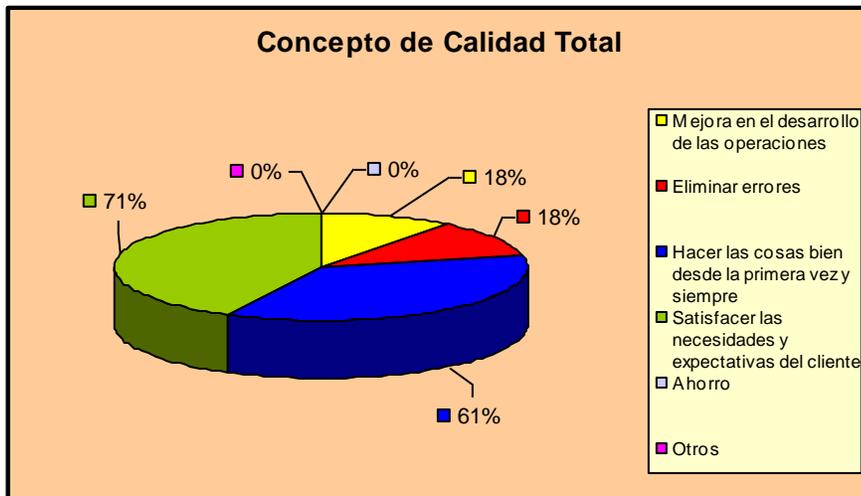


COMENTARIO: El 97% del personal encuestado dice conocer sobre la técnica de calidad total, otro 3% asegura no saber. En términos generales se puede determinar que el personal de los departamentos de Pensiones y Pagaría general tienen idea al respecto y sólo falta fortalecer esa idea para mejorar el desempeño.

16. Si su respuesta es si ¿Qué significa para usted calidad total?

OBJETIVO: Conocer con que asocian los empleados la expresión calidad total

Alternativas	Pensiones	Pagaduría General	Frecuencia	%
Mejora en el desarrollo de las operaciones	2	3	5	18%
Eliminar errores	2	3	5	18%
Hacer las cosas bien desde la primera vez y siempre	6	11	17	61%
Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente	9	11	20	71%
Ahorro	0	0	0	0%
Otros	0	0	0	0%



COMENTARIO: Dado que el 61% del personal que opina que la calidad total, significa hacer las cosas bien desde la primera vez y siempre, el 71% opina que es satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, por tanto puede decirse que la mayoría del personal si sabe que es calidad total, mientras que un 18% asocian el concepto con elementos que realmente están fuera de él.

Al realizar una comparación entre las respuestas de esta pregunta y de las anteriores, puede corroborarse que la mayoría del personal de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General si conocen el significado de la técnica calidad total.

17. ¿Ha notado insatisfacción en el cliente por el servicio que recibe?

OBJETIVO: Determinar si el empleado se entera de algunas quejas por insatisfacción en el servicio.

Respuestas	Pensiones	Pagaduría General	Frecuencia	%
Si	5	5	10	29%
No	4	0	4	12%
Algunas veces	7	13	20	59%
<b>Totales</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

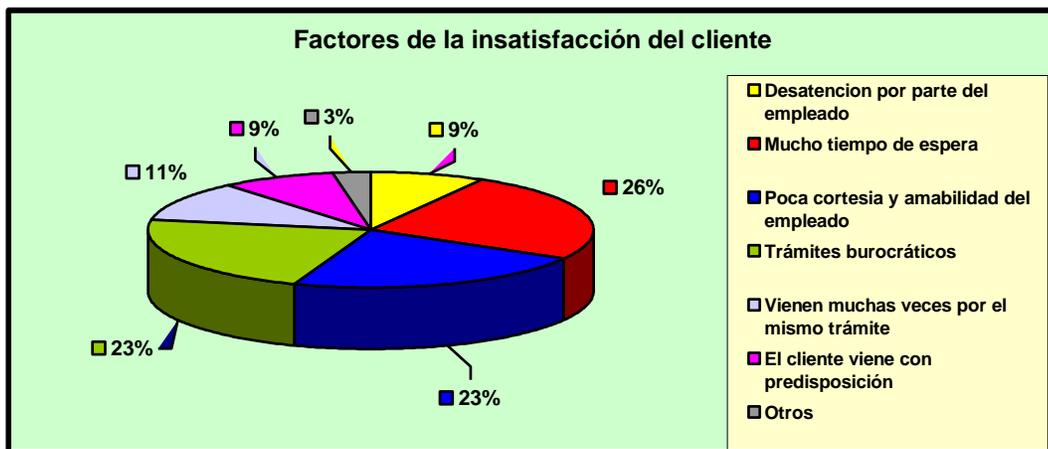


COMENTARIO: El 29% de los empleados encuestados si han notado insatisfacción por parte del cliente, el 12% considera que no y el 59% opina que en algunas ocasiones se ha notado insatisfacción en los usuarios. Si consideramos los porcentajes 29 y 59 hacen la mayoría en las quejas del público y esto se debe tomar en cuenta para fijarse objetivos que mejoren el servicio.

18. Si su respuesta es si, ¿debido a qué considera que se debe la insatisfacción en el cliente?:

OBJETIVO: Establecer los factores que determinan la insatisfacción en el cliente por el servicio recibido.

Alternativas	Pensiones	Pagaduría General	Frecuencia	%
Desatención por parte del empleado	2	1	3	9%
Mucho tiempo de espera	1	8	9	26%
Poca cortesía y amabilidad del empleado	3	5	8	23%
Trámites burocráticos	5	3	8	23%
Vienen muchas veces por el mismo trámite	1	3	4	11%
El cliente viene con predisposición	1	2	3	9%
Otros	0	1	1	3%



COMENTARIO: El 26% del total de empleados encuestados afirman que el mucho tiempo de espera es el factor que produce la insatisfacción en el cliente, otro 23% opina que la poca cortesía y la amabilidad del empleado es lo que ocasiona el descontento de los pensionados, de igual manera otro 23% asegura que son los trámites burocráticos que ocasionan el malestar en los usuarios. La mayoría de los empleados opinan que para mejorar la eficiencia en los servicios es necesario disminuir los tiempos de espera, ser más amables con los pensionados y agilizar los trámites a fin de disminuir la burocracia en los mismos.

19. Cree usted que se puede mejorar la eficiencia en los servicios ofrecidos con:

OBJETIVO: Conocer que recomiendan los empleados para la mejorar la eficiencia en los servicios.

Alternativas	Pensiones	Pagaduría General	Frecuencia	%
Atención personalizada	4	8	12	16%
Calidad en los servicios	10	12	22	29%
Rapidez	3	6	9	12%
Facilidad en los tramites	9	9	18	24%
Amabilidad y cortesía	4	8	12	16%
Otros	1	1	2	3%

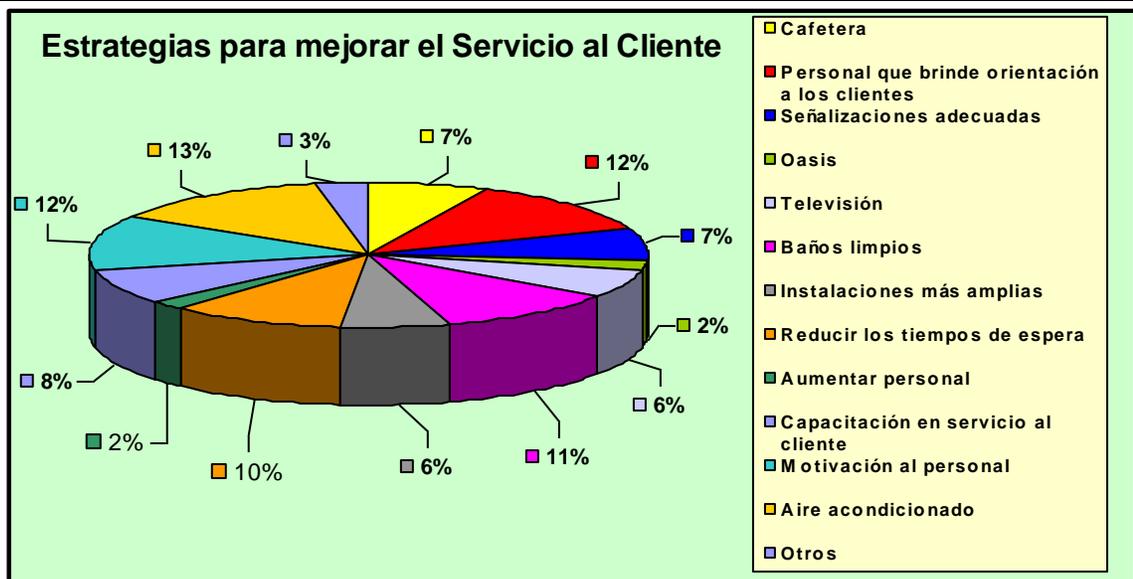


COMENTARIO: El 29% del total de los empleados encuestados afirman que la eficiencia en los servicios se puede mejorar con la calidad, otro 24% opina que la facilidad en los trámites es un elemento fundamental para mejorar la eficiencia, un 16% asegura que se puede lograr con la amabilidad y cortesía. De manera general, se ve que los empleados tienen ideas de lo que es eficiencia en los servicios y esto es positivo ya que significa que ellos están concientes de las deficiencias y de los aspectos que pueden mejorar la atención a los usuarios.

20. Podría anotar algunas estrategias que el INPEP podría implementar para mejorar el servicio al cliente:

OBJETIVO: Saber si en el INPEP se están implementando algunas estrategias de servicio al cliente.

Alternativas	Pensiones	Pagaduría General	Frecuencia	%
Cafetera	1	8	9	7%
Personal que brinde orientación a los clientes	7	9	16	12%
Señalizaciones adecuadas	3	6	9	7%
Oasis	0	3	3	2%
Televisión	0	8	8	6%
Baños limpios	5	9	14	11%
Instalaciones más amplias	0	8	8	6%
Reducir los tiempos de espera	4	9	13	10%
Aumentar personal	0	3	3	2%
Capacitación en servicio al cliente	4	6	10	8%
Motivación al personal	8	8	16	12%
Aire acondicionado	6	11	17	13%
Otros	0	4	4	3%



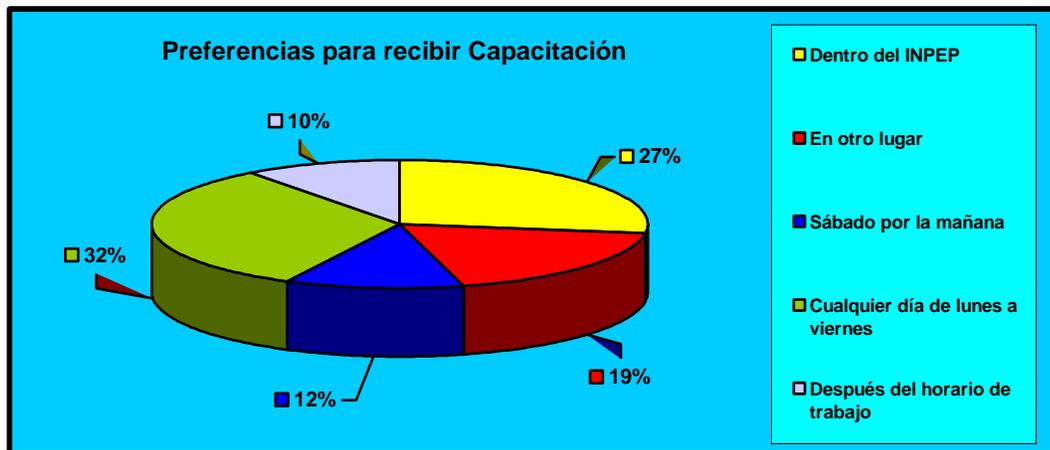
COMENTARIO: Puede decirse que el personal de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General conoce de las estrategias que las autoridades del INPEP pueden tomar en cuenta para mejorar los servicios ofrecidos dentro del mismo. Dentro de las estrategias que se pueden llevar a cabo podemos mencionar: instalación de aire acondicionado en el sala de espera de los pensionados, para que de esta forma la estancia de los usuarios sea confortable; además, consideran que las autoridades de la Institución deben tomar en cuenta la motivación de los empleados. Otra estrategia propuesta que puede implementarse es contar con más servicios sanitarios en condiciones adecuadas para los usuarios, ya que se está tratando con personas de la tercera edad, las cuales requieren un trato más especial.

Otra estrategia a considerar sería que exista personal que brinde orientación a los pensionados acerca de los trámites a realizar en las áreas de atención al cliente, evitando de esta forma que los usuarios pierdan tiempo a la hora de solicitar sus servicios, realizando filas en lugares inadecuados. Finalmente nos expresaron que otra estrategia sería reducir los tiempos de espera, lo cual se podría llevar a cabo, realizando una revisión de los procesos realizados en ambos departamentos y de esta forma hacer una reestructuración de los procesos acorde a la prestación de servicios más eficientes.

21. Si usted fuera convocado a capacitación en servicio al cliente, ¿a dónde le gustaría recibirla y en qué días?

OBJETIVO: Determinar el lugar y el día en que los empleados estarían de acuerdo en recibir capacitación

Alternativas	Pensiones	Pagaduría General	Frecuencia	%
Dentro del INPEP	4	12	16	27%
En otro lugar	8	3	11	19%
Sábado por la mañana	3	4	7	12%
Cualquier día de lunes a viernes	8	11	19	32%
Después del horario de trabajo	3	3	6	10%



COMENTARIO: El 27% de los empleados encuestados opinaron que estarían dispuestos a recibir capacitación dentro de las instalaciones del INPEP, el 32% manifestó que le gustaría recibir capacitación de lunes a viernes, ya que expresaron que el fin de semana lo dejan reservado para sus asuntos personales y finalmente un 19% opinó que sería bueno recibir capacitación en otro lugar. Se puede observar que existen varias opiniones favorables para recibir capacitación, sin embargo todas giran alrededor de que no les afecte en sus labores normales ni en sus actividades personales durante el fin de semana o después del horario laboral.



## Anexo No. 2

Reciba un cordial saludo de parte de los estudiantes egresados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, y estamos realizando nuestro trabajo de investigación enfocado al Servicio al Cliente en los Departamentos de Pensiones y Pagaduría General del INPEP, debido a eso, estamos solicitando su valiosa colaboración en cuanto a responder de acuerdo a su criterio el siguiente cuestionario, aclarándole que toda la información será manejada de forma confidencial y será utilizada sólo para fines académicos.

Por su tiempo y atención brindada, gracias.

Indicaciones: Marque la casilla que considere conveniente a la pregunta que se le formula.

### DATOS DE IDENTIFICACION

I. Sexo:

Femenino  Masculino

II. Marque en qué rango se ubica su edad:

Entre 20 - 25 años

Entre 26 - 30 años

Entre 31 - 35 años

Entre 36 - 40 años

40 años a más

III. Nivel de Estudio:

Plan Básico

Bachillerato

Técnico

Universitario

Otros

Si su respuesta es otros, favor especifique: \_\_\_\_\_

---

**DATOS DE CONTENIDO**

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en el INPEP?

Entre 1 - 5 años

Entre 6 - 10 años

Entre 11 - 15 años

Entre 16 - 20 años

20 años a más

¿En cuál departamento trabaja? \_\_\_\_\_

2. ¿Conoce usted cuál es la misión y visión del INPEP?

Si  No

3. De las siguientes alternativas, cuál considera que se identifica con la misión del INPEP:

Proporcionar servicio de calidad

Coordinar y consultar con todos los sectores

Somos la Institución dedicada a prestar servicios previsionales y programas

de atención integral que contribuyen al desarrollo social, cultural y emocional

de nuestros clientes

Ofrecer servicio de calidad y atención personalizada

Otros \_\_\_\_\_

4. De las siguientes alternativas, cuál considera que se identifica la visión del INPEP:

Modernizar el INPEP y desarrollar un proceso de capacitación

Ser la Institución líder del Estado Salvadoreño en el área de servicios previsionales

Administrar eficientemente los recursos humanos y materiales

Otros \_\_\_\_\_

5. ¿Ha recibido cursos de capacitación por parte del INPEP?

Si  No

6. Indique cuál o cuales de los cursos de capacitación que a continuación se presentan ha recibido por parte del INPEP:

- Servicio al Cliente
- Calidad Total
- Leyes que rigen el Sistema de Pensiones
- Relaciones Humanas
- Ninguno de los Anteriores
- ISO 9000
- Otros

Si su respuesta es otros, favor especifique: \_\_\_\_\_

---

7. Cree usted que la capacitación le podría proporcionar:

- Actitud positiva
- Superación Personal
- Fortalecimiento para su desempeño
- Mejorar su identificación con el personal
- Eficiencia en su trabajo
- Lograr mayor satisfacción del cliente
- Estabilidad en su empleo
- Otros

Si su respuesta es otros, favor especifique: \_\_\_\_\_

---

8. ¿Estaría dispuesto a recibir más cursos de capacitación?

Si  No

9. Si estaría dispuesto(a) a recibir capacitación, qué tipo de capacitación considera que sería más aplicable a su puesto de trabajo:

- |  |                          |              |                          |
|--|--------------------------|--------------|--------------------------|
| Servicio al Cliente orientado a las actividades que realizan los Deptos. de Pensiones y Pagaduría General. | <input type="checkbox"/> | Comunicación | <input type="checkbox"/> |
| Leyes que rigen al Sistema de Pensiones.   | <input type="checkbox"/> | Motivación   | <input type="checkbox"/> |
| Relaciones humanas   | <input type="checkbox"/> | ISO 9000     | <input type="checkbox"/> |
| Manuales de Procedimientos y Descripción de Puestos.   | <input type="checkbox"/> |              |                          |
| Otros  | <input type="checkbox"/> |              |                          |

Si su respuesta es otros, favor especifique: \_\_\_\_\_

---

10. ¿Cree usted que al recibir capacitación orientada al servicio al cliente su desempeño y el de sus compañeros mejoraría?

Si  No

11. ¿Qué entiende por servicio al Cliente?

Satisfacer las necesidades de los clientes	<input type="checkbox"/>	Recibirlo con un saludo	<input type="checkbox"/>
Servicios con calidad y eficiencia	<input type="checkbox"/>	Sonriente y amigable	<input type="checkbox"/>
Atender de inmediato	<input type="checkbox"/>	Esperar que lo atienda otra persona	<input type="checkbox"/>
Ser amable y cortés	<input type="checkbox"/>	Decirle siéntese y espere	<input type="checkbox"/>
La persona que lo atendió no está, venga otro día	<input type="checkbox"/>		

12. ¿Para usted quién es el cliente?

Es la persona que solicita un servicio	<input type="checkbox"/>
Es la persona más importante	<input type="checkbox"/>
Es la persona natural o jurídica	<input type="checkbox"/>
Persona que le hará trabajar más	<input type="checkbox"/>
Ninguna de las anteriores	<input type="checkbox"/>

13. ¿A los demás empleados a los que usted les proporciona información, datos o el producto final de su trabajo los considera como sus clientes?

Si  No

14. La comunicación entre los departamentos o empleados ¿cómo la califica?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

15. ¿Conoce qué es Calidad Total?

Si  No

16. Si su respuesta es si ¿Qué significa para usted calidad total?

- Mejora en el desarrollo de las operaciones
- Eliminar errores
- Hacer las cosas bien desde la primera vez y siempre
- Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente
- Ahorro
- Otros

Si su respuesta es otros, favor especifique: \_\_\_\_\_

---

17. ¿Ha notado insatisfacción en el cliente por el servicio que recibe?

- Si  No  Algunas veces

18. Si su respuesta es si, ¿debido a que considera que se debe la insatisfacción en el cliente?:

- Desatención por parte del empleado  Vienen muchas veces por
- Mucho tiempo de espera  el mismo trámite
- Poca cortesía y amabilidad del empleado  El cliente viene con
- Trámites burocráticos  predisposición
- Otros

Si su respuesta es otros, favor especifique: \_\_\_\_\_

---

19. Cree usted que se puede mejorar la eficiencia en los servicios ofrecidos con:

- Atención personalizada
- Calidad en los servicios
- Rapidez
- Facilidad en los trámites
- Amabilidad y cortesía
- Otros

Si su respuesta es otros, favor especifique: \_\_\_\_\_

---

20. Podría anotar algunas estrategias que el INPEP podría implementar para mejorar el servicio al cliente:

- |  |                          |                               |                          |
|--|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Cafetera                                       | <input type="checkbox"/> | Reducir los tiempos de espera | <input type="checkbox"/> |
| Personal que brinde orientación a los clientes | <input type="checkbox"/> | Aumentar personal             | <input type="checkbox"/> |
| Señalizaciones adecuadas                       | <input type="checkbox"/> | Capacitación en servicio      | <input type="checkbox"/> |
| Oasis  | <input type="checkbox"/> | al Cliente                    |                          |
| Televisión                                     | <input type="checkbox"/> | Motivación al personal        | <input type="checkbox"/> |
| Baños limpios                                  | <input type="checkbox"/> | Aire acondicionado            | <input type="checkbox"/> |
| Instalaciones más amplias                      | <input type="checkbox"/> | Otros                         | <input type="checkbox"/> |

Si su respuesta es otros, favor especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

21. Si usted fuera convocado a capacitación en servicio al cliente, ¿a dónde le gustaría recibirla y en qué días?

- |                                  |                          |
|----------------------------------|--------------------------|
| Dentro del INPEP                 | <input type="checkbox"/> |
| En otro lugar                    | <input type="checkbox"/> |
| Sábado por la mañana             | <input type="checkbox"/> |
| Cualquier día de lunes a viernes | <input type="checkbox"/> |
| Después del horario de trabajo   | <input type="checkbox"/> |

Muchas gracias,

Encuestó \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

## Anexo No. 3

### MODELO DE ENTREVISTA QUE SE PRESENTÓ AL GERENTE GENERAL

1. ¿Cómo considera la Atención al cliente que se ofrece en el Departamentos de Pensiones?  
Excelente  Bueno  Regular  Deficiente
2. ¿Cómo considera la Atención al cliente que se ofrece en el Departamentos de Pagaduría General?  
Excelente  Bueno  Regular  Deficiente
3. A su criterio, ¿cuáles son las deficiencias que tiene el servicio al cliente en los Departamentos de Pensiones y Pagaduría General?
4. ¿Estaría dispuesto a llevar a cabo eventos de capacitación que vayan orientados a mejorar el servicio al cliente que se ofrece específicamente en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General?  
Si  No
5. ¿Considera que la Institución que actualmente se encarga de impartir las capacitaciones en el INPEP lo hace de la forma adecuada, brindando información actualizada y de utilidad para mejorar el servicio prestado en los departamentos de la Institución?  
Si  No
6. ¿Considera que el Departamento de Recursos Humanos realiza un adecuado seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos en las capacitaciones impartidas a los empleados del INPEP?
7. ¿Recibe reportes de quejas del público referente a la atención que se les ofrece?  
Siempre  Regularmente  Pocas veces  Casi nunca
8. ¿Se toman acciones cuando recibe los reportes de quejas del público?
9. ¿Cada cuánto tiempo se analiza la información de los buzones de sugerencias?
10. ¿Podría aportar más información sobre la atención al cliente?

## MODELO DE ENTREVISTA QUE SE PRESENTÓ A LOS JEFES DE LOS DEPARTAMENTO DE PENSIONES Y PAGADURÍA GENERAL

1. ¿Considera que son adecuados los controles de calidad en el servicio al cliente que actualmente existen en su departamento?
2. ¿Podría mencionar las principales deficiencias de su Departamento con respecto al servicio al cliente?
3. ¿Considera que las capacitaciones deben de ir orientadas al rol que desempeña cada uno de los departamentos de la Institución?
4. ¿Antes de que Recursos Humanos provea una capacitación a su personal, se le consulta con anticipación que problemas afronta el departamento?
5. ¿Considera que el Departamento de Recursos Humanos realiza un adecuado seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos en las capacitaciones impartidas a los empleados?
6. ¿Considera que la Institución que actualmente se encarga de impartir las capacitaciones en el INPEP lo hace de la forma adecuada, brindando información actualizada y de utilidad para mejorar el servicio prestado en su departamento?
7. ¿Cómo considera que se podría brindar un mejor servicio al cliente en su Departamento?
8. ¿Considera que recibe el apoyo necesario de parte de la Institución para poder mejorar la atención al cliente en su departamento?
11. ¿Recibe reportes de quejas del público referente a la atención que se les ofrece?  
Siempre  Regularmente  Pocas veces  Casi nunca
12. ¿Se toman acciones cuando recibe los reportes de quejas del público?
13. ¿Cada cuánto tiempo se analiza la información de los buzones de sugerencias?
14. ¿Podría aportar más información sobre la atención al cliente?

## **Anexo No. 4**

### **Entrevista orientada a los clientes que visitan los Departamentos de Pensiones y Pagaduría General**

1. ¿Considera que el departamento de Pensiones y Pagaduría General brindan información clara, exacta que satisfaga las inquietudes de los clientes?
2. ¿Considera que se le atendió en el tiempo oportuno, de manera amable y eficiente?
3. ¿Considera que el personal de atención al cliente le ha solventado todas sus inquietudes?
4. ¿Considera que el personal que presta el servicio al cliente posee los conocimientos necesarios para atender eficientemente y solucionar los problemas que usted solicita?
5. ¿Cuáles son las principales fallas de la atención al cliente en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General?
6. ¿Considera que los empleados de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General se encuentran identificados con el verdadero concepto de servicio al cliente que debe brindar el INPEP?
7. ¿Considera que el personal de atención al cliente utiliza adecuadamente el tiempo para atender oportunamente a todos los clientes que solicitan sus servicios?
8. ¿En alguna ocasión ha sufrido algún trato inadecuado por parte del personal de atención al cliente de los departamentos de Pensiones o Pagaduría General?
9. ¿Considera que el personal de Pensiones y Pagaduría General necesita recibir cursos de capacitación enfocados en atención al cliente que les ayuden a mejorar los servicios prestados?

10. ¿Qué opina de las instalaciones de los departamentos? ¿Considera que son adecuadas para la atención al cliente?
  
11. ¿Cuáles serían sus sugerencias para mejorar la atención al cliente en el Departamento de Pensiones?
  
12. ¿Cuáles serían sus sugerencias para mejorar la atención al cliente en el Departamento de Pagaduría General?

## Anexo No. 5

### CONTENIDO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN DESARROLLO DEL MÓDULO I “IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL ADULTO MAYOR”

#### PRIMER LUNES

##### CONTENIDO:

**Inauguración:** Acto de apertura del Plan de Capacitación que recibirán los empleados de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General del INPEP, dirigido por el Comité de Capacitación y Facilitador.

**Introducción:** Breve explicación sobre el contenido del módulo I.

**a) Conceptos Básicos:** Explicar brevemente los conceptos básicos del servicio al Cliente sin profundizar en el tema debido a que fue impartido en seminarios anteriores.

##### **Servicio al Cliente:**

**Malcom Peel**, es toda “Aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad”.

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

**b) La Importancia del Adulto Mayor:** En este tema se abordará la importancia que tienen los pensionados, los cuales son la razón de ser del INPEP. Siendo esta una Institución responsable de proporcionar servicios previsionales de calidad a los adultos mayores y de esta forma contribuir a que esta parte de la sociedad reciba un trato digno en su retiro, goce de una pensión digna y de esta forma estén menos expuestas a los diferentes factores que hacen del adulto mayor una persona vulnerable frente al maltrato:

- Pérdida de rol social
- Baja autoestima
- Niveles de dependencia.
- Bajos niveles de ingreso, lo que les obliga a vivir con otros o a depender económicamente de ellos.

**c) Ley y Reglamento Integral del Adulto Mayor:**

Aquí se expondrá lo siguiente:

- **Objeto de la Ley:** “La presente Ley tiene como objeto garantizar y asegurar una atención integral para la protección de las personas adultas mayores y contribuir al fortalecimiento e integración de la familia.” ( Art. 1 )
- **Derechos ( Art. 5 ) :**
  - a) No ser discriminados en razón de su edad, sexo o cualquier otra condición.
  - b) Ser atendido con propiedad para el goce y ejercicio de sus derechos.
  - c) Recibir alimentación, transporte y tener vivienda adecuada.
  - d) Vivir al lado de su familia, con dignidad, en ambiente que satisfaga plenamente sus diversas necesidades y proporcione tranquilidad.
  - e) Recibir asistencia médica, geriátrica y gerontológica, en forma oportuna y eficaz.
  - f) Recibir buen trato, consideración y tolerancia por parte de la familia, la sociedad y el estado.
  - g) Disfrutar en forma gratuita de programas recreativos, culturales, deportivos y de esparcimiento.
  - h) Ocupar su tiempo libre en educación continuada, empleo parcial remunerado o labores de voluntariado.
  - i) Recibir protección contra abuso o malos tratos de cualquier índole; asistencia especializada de cualquier tipo para su bienestar y asistencia jurídica gratuita para la defensa de sus derechos.
  - j) Ser oídos, atendidos y consultados en todos aquellos asuntos que fueren de su interés y asegurarles la participación y comunicación en actividades de la comunidad que preserven su autoestima de personas útiles a la sociedad.
  - k) No ser obligados a realizar labores o trabajos que no sean acordes a sus posibilidades o condiciones físicas que menoscaben su dignidad.
  - l) Recibir oportunamente pensión por retiro o cuotas subsidiarias para datos personales y a que se revise periódicamente su pensión, a fin de adecuarla al costo de la vida vigente.
  - m) Ser informado de sus derechos y de las leyes que se lo garantizan.

- n) Disfrutar de un envejecimiento útil a la sociedad, entendiéndose este como el aprovechamiento máximo de sus experiencias adquiridas, participando activamente en el desarrollo de sus capacidades y habilidades.
- o) Gozar de los más derechos que les reconoce la constitución, los tratados internacionales ratificados por El Salvador y demás leyes que les garanticen su protección.

▪ **Deberes ( Art. 6 )**

- a) Respetar y considerar a los miembros de su familia, sus costumbres, el orden y las normas de conducta que rigen el hogar.
- b) Orientar con sus consejos a los miembros de su familia, compartir con ellos sus conocimientos y experiencias, transmitiéndoles enseñanzas que los capaciten para enfrentar el porvenir y con aciertos.
- c) Guardar especial consideración y tolerancia con los niños, niñas y adolescentes, por su inmadurez y inexperiencia, debiendo tratar de orientarlos y dirigirlos con ejemplos y consejos oportunos.
- d) Colaborar en la medida de sus posibilidades, en las tareas y ocupaciones cotidianas del hogar.

▪ **Atención Integral ( Art. 7 )**

- a) Crease para la ejecución del conjunto de acciones gubernamentales y no gubernamentales, a favor de la protección integral de las personas adultas mayores el “CONSEJO NACIONAL DE ATENCION INTEGRAL A LOS PROGRAMAS DE LOS ADULTOS MAYORES” que estará conformado por el titular o Representante Legal de las siguientes instituciones:
  - 1) Secretaría Nacional de la Familia, que será quien coordine al consejo y tendrá la representación legal
  - 2) Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social,
  - 3) Ministerio de Educación,
  - 4) Ministerio de Trabajo,
  - 5) Instituto Salvadoreño del Seguro Social,
  - 6) Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos,
  - 7) Procuraduría General de la República,
  - 8) Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada.

- **Régimen de Seguridad y Previsión Social**

- a) Previsión Social**

- Art. 14: “Es obligación de las Instituciones Públicas, Privadas y Gobiernos Locales preparar a los empleados y trabajadores para disfrutar dignamente de la jubilación que conforme a la ley les corresponda, lo cual será supervisado por el Concejo”

- b) Trabajo:**

- Art. 16.- Toda persona adulta mayor tiene derecho a un ingreso, mediante el acceso sin discriminación al trabajo, de acuerdo a sus facultades físicas y mentales, así como a una pensión decorosa que le permita un nivel adecuado y la satisfacción de sus necesidades como ser humano.

- Art. 17.-El Consejo vigilará porque los trabajadores del sector público, privado y municipal, cuando sean despedidos, se contemple lo que establece la Ley correspondiente, en razón de su edad, siempre y cuando se encuentren en el ejercicio de sus facultades.

- Art. 18.- El Consejo a través del Ministerio de Trabajo y Previsión Social y de otras instituciones públicas o privadas, promoverá cursos de capacitación en la pequeña y mediana empresa, a personas adultas mayores, para prepararlas de manera que, cuando se retiren de sus fuentes de trabajo, estén capacitadas para seguir siendo productivas.

- SEGURIDAD SOCIAL**

- Art. 20.- El Sistema de Ahorro para Pensiones, deberá prestar la cobertura de atención a particulares que deseen contribuir al Régimen de Invalidez, Vejez y Supervivencia, a efecto de que gocen de sus beneficios, para lo cual se adecuarán a los Reglamentos respectivos.

- Art. 21.- El Consejo supervisará que las instituciones públicas de salud fortalezcan la cobertura de los servicios de atención médica integral a las personas adultas mayores a nivel nacional.

Art. 22.- El Consejo recomendará a las municipalidades del país promover la eliminación de las barreras arquitectónicas, dentro de sus Jurisdicciones para que las personas adultas mayores, especialmente las que sufren de discapacidad física, puedan movilizarse sin dificultad.

Art. 23.- En caso de desamparo o abandono, corresponde al Estado la atención de las personas adultas mayores, ya sea en forma directa o por medio de instituciones establecidas o creadas para tal efecto, entre ellas Hogares, Asilos o casas de Asistencia Social. Podrán existir Convenios con Instituciones Privadas para tal efecto. Se considera una persona adulta mayor en situación de abandono o riesgo social, cuando:

- 1°.) Carezca de medios de subsistencia;
- 2°.) Se vea privado de alimentos o de las atenciones que requiere su salud;
- 3°.) No disponga de una habitación cierta;
- 4°.) Se vea habitualmente privado del afecto o del cuidado de sus hijos o familiares dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad;
- 5°.) Sea objeto de violencia intrafamiliar o malos tratos por terceras personas; y;
- 6°.) Existan circunstancias de desamparo que lleven a la convicción de que se encuentra en situación de abandono, la cual será declarada por los Tribunales correspondientes.

Los servicios de asistencia legal para estas personas se brindarán, gratuitamente por las instituciones correspondientes.

#### ▪ **BENEFICIOS**

Art. 25.- Los beneficiarios de esta Ley son las personas adultas mayores quienes deberán identificarse por medio de un carné, o en su defecto por cualquier otro medio legal que los identifique.

Art. 26.- Las personas adultas mayores gozarán gratuitamente de los servicios que preste el sector público, excepto de los impuestos, tasas y contribuciones municipales. Además ingresarán en forma gratuita a los Centros de recreación del Estado.

Art. 27.- Las personas adultas mayores tendrán trato preferencial cuando realicen gestiones personales ante las dependencias del Estado, gobiernos locales y del sector privado.

Art. 28.- Los derechos y beneficios de las personas adultas mayores contemplados en la presente Ley son intransferibles.

Art. 29.- Las entidades responsables de autorizar planos y proyectos de urbanización, garantizarán que las construcciones nuevas, ampliaciones o remodelaciones de edificios, parques, aceras, jardines, plazas, vías, servicios sanitarios y otros espacios de propiedad pública y privada que impliquen concurrencia o brinden atención al público, eliminen toda barrera que imposibilite a las personas adultas mayores al acceso a los mismos.

Art. 30.- El Viceministerio de Vivienda Urbana fortalecerá los programas de vivienda existentes, a efecto de promover su acceso, a aquellas familias que comprueben en su convivencia familiar la atención a personas adultas mayores.

#### **d. Principales artículos del Reglamento de la Ley de los Adultos Mayores**

**Art. 5:** Los principios que orientan la política nacional de atención de la persona Adulta Mayor, incorporados en la Ley y este Reglamento son los siguientes:

- a) **Universalidad:** Todas las acciones que se implementen para beneficio de las personas adultas mayores deben tener siempre la más alta cobertura para este sector de la población.
- b) **Normalización:** Comprende la autonomía y autorrealización de las personas adultas mayores e implica que todas las acciones que se realicen en beneficio de las personas adultas mayores deben tender a fortalecer su independencia personal, su capacidad de decisión y su desarrollo personal.
- c) **Democratización:** Implica que debe hacerse accesible a las personas adultas mayores el derecho a disfrutar de una vida plena y a participar del desarrollo económico, social y cultural de la comunidad.
- d) Así mismo, este principio implica que en todos los casos de la vida pública y en los aspectos que les atañen directamente, las personas adultas mayores deben ser consultadas y tomadas en cuenta, promover su participación e intervención.

**d. Principales artículos del Reglamento de Sistema de Ahorro de Pensiones que se utilizan en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General.**

▪ **Reglamento de Recaudación de Cotizaciones.**

**Art. 4** Se consideraran afiliados al SPP los asegurados al programa de IVM administrado por el ISSS e INPEP que a la fecha de entrar en operaciones el SAP se encuentren en alguna de las siguientes condiciones:

- a) Los afiliados al ISSS o INPEP que tengan cumplidos 55 años de edad o más, los hombres y 50 años de edad o más las mujeres.
- b) Los afiliados mayores de 36 años y menores de 55 los hombres, y mayores de 36 y menores de 50 las mujeres y que manifiesten su voluntad de permanecer en el SPP.
- c) Los afiliados declarados con invalidez permanente, total o parcial por riesgos comunes y aquellos con invalidez total o parcial por riesgos comunes declarada mediante el primer dictamen emitido por la Comisión Calificadora de Invalidez.

**Cotizaciones Obligatorias**

**Art. 5** Mientras exista una relación de dependencia laboral los trabajadores y sus empleadores deberán efectuar cotizaciones obligatorias, en forma mensual al SPP.

Los trabajadores que cuentan con dos empleos o más deberán cotizar al SPP por cada uno de los empleos en cuestión, debiendo aplicar la tasa de cotización de acuerdo a lo señalado en el inciso anterior.

De acuerdo a la tasa de cotización para quienes se mantengan afiliados en el ISSS o en el INPEP será el catorce por ciento, el siete por ciento del ingreso base como aporte del empleador y el otro siete por ciento del mismo, a cargo del trabajador. (Art. 14).

**Cotizaciones para afiliados al INPEP**

**Art. 14.-** La tasa de cotización para quienes se mantengan afiliados en el ISSS o en el INPEP será del catorce por ciento, siete por ciento del ingreso base como aporte del empleador y siete por ciento del mismo, a cargo del trabajador.

### Cuadro de cotización Administrativo y Docente

Año	Empleador	Trabajador	Total
2005	7.0%	7.0%	14.0%

**Art. 6.** La obligación de cotizar terminará al momento que un trabajador cumpla con los requisitos de edad y tiempo de servicio para pensionarse por vejez, aunque no ejerza su derecho y continúe trabajando.

También cesará la obligación de cotizar, cuando el afiliado sea declarado inválido total mediante según dictamen o cuando se pensione por vejez.

### Cotizaciones Voluntarias:

**Art. 7** Los afiliados al SPP que hubieran cesado en un empleo, sin tener derecho al pago de pensiones en el INPEP o en el ISSS, podrán cotizar voluntariamente según lo establecido en el Art. 4 de este Reglamento:

**Art. 24.** Los afiliados al SPP que deseen cotizar voluntariamente, deberán acreditar 12 meses o más de cotizaciones continuas o discontinuas y someterse a las siguientes disposiciones:

- a) Presentar una solicitud al INPEP o al ISSS según corresponda; con la finalidad de completar el tiempo mínimo exigido por la Ley para gozar de una prestación.  
Dicha solicitud deberá presentarse dentro del plazo de los doce meses posteriores a la fecha de su cese del empleo remunerado, período después del cual se extinguirá este derecho.
- b) La calidad de cotizante voluntario se perderá, cuando el afiliado incumpla en el pago de doce cotizaciones mensuales continuas o desempeñen un trabajo remunerado.

▪ **Reglamento de Beneficios o Otras prestaciones**

**Requisitos, beneficios y cálculos de Pensiones en el SPP.**

**Pensión por Invalidez**

**Art. 6** Los afiliados al SPP tendrán derecho a una pensión mensual por invalidez, cuando y sin cumplir con los requisitos de edad para acceder a pensión por vejez, sufran un menoscabo permanente de la capacidad para ejercer cualquier trabajo, o a consecuencia de enfermedad, accidente común, o debilitamiento de sus fuerzas físicas o intelectuales.

Se exceptúan de esta prestación en el SPP los afiliados que se invaliden por riesgos profesionales, quienes generarán derecho a una pensión por dicha causa en el régimen general de enfermedad, maternidad y riesgos profesionales del ISSS.

**Requisitos para tener derecho por invalidez**

**Art. 7** Los afiliados al SPP, tendrán derecho a que se les otorgue invalidez total o parcial, cuando cumplan los siguientes requisitos:

1. Ser declarado inválido por la Comisión, de conformidad con las definiciones y procedimientos establecidos en el Art. 105 de la Ley y con las disposiciones respectivas con el reglamento respectivo \*

2. Haber cotizado un período no menor a treinta y seis meses, de los cuales, dieciocho meses cotizados deben registrarse dentro de los treinta y seis meses calendario anteriores a la fecha que se invalidó.

Para efectos de establecer el número exacto de meses cotizados el tiempo se comenzará a contabilizarse hacia atrás, a partir de la fecha en que aconteció el impedimento que provocó la invalidez.

Los períodos de cotización señalados en el presente numeral podrán ser contínuos y discontinuos; y

3. Ser menor de sesenta años de edad los hombres o cincuenta y cinco años de edad las mujeres, a partir de las cuales procederá el derecho de pensión por vejez.

La invalidez inicia antes de cumplir con el período de cotización que establece el numeral dos del presente artículo, no dará derecho a pensión.

\* **Art. 105 Ley SAP.-** Tendrán derecho a pensión de invalidez, los afiliados no pensionados que, sin cumplir los requisitos de edad para acceder a pensión de vejez, sufran un menoscabo

de la capacidad para ejercer cualquier trabajo, a consecuencia de enfermedad, accidente común o debilitamiento de sus fuerzas físicas o intelectuales, no así los que se invaliden por riesgos profesionales.

### **Comisión Calificadora de Invalidez**

**Art. 8** La determinación del derecho de una pensión por invalidez, estará a cargo de una comisión calificadora de invalidez, cuya función principal será determinar el origen de la enfermedad o del accidente común o profesional, y el calificar el grado de invalidez.

### **Calificación del Grado de Invalidez de un Afiliado**

**Art. 9** Las pensiones por invalidez otorgadas por el SPP podrán ser totales o parciales de acuerdo a la calificación del grado de invalidez efectuada por el CCI. El grado de invalidez se determinará de acuerdo a las siguientes definiciones:

#### **1. Invalidez Total:**

Cuando el afiliado sufra la pérdida de, por lo menos, dos tercios de su capacidad de trabajo.

#### **2. Invalidez Parcial:**

Cuando el afiliado sufra la pérdida de su capacidad de trabajo igual o superior al cincuenta por ciento e inferior a los dos tercios.

### **Cálculo de Pensión por Invalidez para Asegurados que optaron por Mantenerse afiliados al SPP**

**Art. 12** Para los asegurados que optaron mantenerse afiliados al SPP o al ISSS, de conformidad al Art. 184 de la Ley la pensión mensual por invalidez total o parcial, se determinará como un porcentaje SBR en función del tiempo de servicio cotizado de acuerdo a lo siguiente:

#### **1. Pensión por invalidez total**

El 30% del SBR por los primeros tres años cotizados, incrementándose en 1.5%, por cada años de cotización adicional.

#### **2. Pensión por invalidez parcial**

El 30% del SBR por los primeros tres años cotizados, incrementándose en 1.0%, por cada año de cotización adicional.

## **Conversión y Recálculo de la Pensión por Invalidez para Asegurados que optaron por mantenerse afiliados en el SPP**

**Art. 15.-** Cuando un afiliado pensionado por invalidez, total o parcial, cumpla la edad legal para pensionarse por vejez, la pensión que recibe se convertirá en pensión por vejez, debiendo recalcularse en los casos de asegurados que optaron por mantenerse afiliados en el SPP y que reciben pensión por invalidez parcial.

El recálculo de dicha pensión, consistirá en sustituir en el cálculo inicial, el porcentaje del 1% por el 1.5%. Adicionalmente, el SBR que se utilizará, para estos efectos, será el mismo que se utilizó en la fecha en que se le otorgó la pensión por invalidez parcial. Una vez obtenido el nuevo monto de pensión, deberá incorporársele las revalorizaciones a que tuviere derecho.

## **Devengue de Pensión por Invalidez**

**Art. 19.-** La pensión por invalidez se devengará desde la fecha en que sea declarada la Invalidez, a través de la emisión del primer Dictamen por parte de la Comisión.

## **De la pérdida del derecho a pensión por Invalidez**

**Art. 22.-** El derecho a una pensión por invalidez concedida inicialmente en forma provisional, se pierde cuando finalizado el período de los tres años, el afiliado pensionado no se presentare ante la Comisión Calificadora de Invalidez para que ésta emita el segundo dictamen. En tal caso, se presumirá el cese del estado de invalidez.

## **Requisitos para tener derecho a Pensión por Vejez**

**Art. 27.-** Los afiliados al SPP, tendrán derecho a pensión por vejez, cuando cumplan con uno de los siguientes requisitos:

- 1) Haber cumplido sesenta años de edad, los hombres y cincuenta y cinco años de edad, las mujeres, y contar con un tiempo de cotizaciones registrado de veinticinco años o más, ya sea continuos o discontinuos, desde su afiliación al ISSS o al INPEP.

La edad cumplida de un afiliado al SPP, para establecer el derecho a pensión por vejez, se determinará de conformidad a lo establecido en el Art. 123 del presente Reglamento.

### **De la determinación de la edad actuarial o edad cumplida de un afiliado**

**Art. 123.-** Para establecer la edad actuarial o edad cumplida de un afiliado al SPP, y determinar sus beneficios respectivos, se aplicarán los siguientes criterios:

1. Si el número de meses es inferior o igual a seis meses, se tomará la edad inmediata anterior.
2. Si el número de meses es igual a seis meses más un día, se tomará la edad inmediata superior.
3. Registrar un período de treinta años de cotización, contínuo o discontinuo, en el SPP, y haber cumplido sesenta años los hombres y cincuenta y cinco años las mujeres.

### **Pensión por Vejez para los asegurados que optaron por mantenerse afiliados en el SPP**

**Art. 28.-** Los asegurados que optaron por mantenerse afiliados en el SPP, de conformidad con lo establecido en el Art. 184 de la Ley,\* una vez cumplan cualquiera de los requisitos estipulados en el artículo anterior, tendrán derecho a pensión mensual por vejez, cuyo monto se determinará como un porcentaje del SBR en función del tiempo de servicio cotizado, de acuerdo a lo siguiente:

El 30.0% del SBR por los primeros tres años cotizados, incrementándose en 1.5%, por cada año de cotizaciones adicional.

Si en el cálculo de pensión quedare un remanente final de tiempo de cotización inferior a un año, se otorgará una fracción proporcional del 1.5%.

**\*Art. 184 ley SAP.-** Los asegurados en el ISSS o en el INPEP que tuvieren treinta y seis años de edad cumplidos, y fueren menores de cincuenta y cinco años de edad, los hombres, y de cincuenta años de edad, las mujeres, permanecerán afiliados automáticamente en el sistema de Pensiones Público.

### **De la solicitud para gozar de pensión por vejez**

**Art. 31.-** Para establecer el derecho a pensión por vejez, el afiliado deberá presentar una solicitud para gozar de dicha pensión, ante la Institución Previsional a la que se encuentre afiliado y cotizando.

En caso que el afiliado estuviere en cesantía, deberá presentarla a la Institución Previsional en la que se hubiere encontrado cotizando a la fecha en que cesó en el empleo remunerado.

### **Devengue de Pensión por Vejez**

**Art. 32.-** El devengue de una pensión por vejez para los afiliados al SPP, se establece de acuerdo a lo siguiente:

- 1) Si el afiliado con derecho a ella, no se encuentra desempeñando un trabajo remunerado, comenzará a gozar de pensión por vejez desde la fecha en que presente la solicitud.
  
- 2) Si el afiliado con derecho a ella, se encuentra desempeñando un trabajo remunerado, comenzará a gozar de pensión por vejez a partir de la fecha en que se retire del mismo, siempre que ésta sea posterior al de la fecha en que presentó la solicitud.

### **Compatibilidad entre pensión por vejez y salario**

**Art. 33.-** Los afiliados al SPP que obtengan su pensión por vejez, a partir de la fecha de entrada en operaciones el SAP, podrán reincorporarse a un trabajo remunerado, sin perder el disfrute de pensión por vejez; pero a partir de su reincorporación no tendrán derecho a que ésta sea reajustada por la Institución Previsional correspondiente.

Los afiliados con derecho a pensión por vejez, accesarán al beneficio de compatibilizar su pensión con un salario, solamente si hubieren cesado en el empleo remunerado y con posterioridad a la fecha en que se pensionaron, reinicien labores como trabajadores dependientes.

### **Asignación por vejez**

**Art. 36.-** Tendrá derecho a asignación por vejez el afiliado al SPP que, habiendo cumplido la edad para obtener la pensión por vejez no cumpla con el requisito de tiempo de cotización exigido para estos efectos y que, adicionalmente, declare ante la Institución Previsional correspondiente, su imposibilidad de continuar cotizando. Esta prestación procederá siempre que el asegurado registre, al menos, doce meses de cotizaciones en el ISSS o en el INPEP.

La asignación por vejez consistirá en un sólo pago equivalente al diez por ciento del SBR por cada mes cotizado.

### **Del carácter vitalicio de la pensión por vejez**

**Art. 40.-** La pensión por vejez en el SPP, se otorgará al afiliado con carácter vitalicio y el pago de la misma se abonará a su cuenta bancaria en forma de mensualidades vencidas, previo cumplimiento de lo dispuesto en el Art. 125 del presente Reglamento.

### **De la constancia de sobrevivencia para pensionados**

**Art.125.-** Los pensionados del SPP, por vejez, invalidez, viudez, orfandad, convivencia o ascendencia, deberán comprobar, cada seis meses, la condición de sobrevivencia, que les posibilita el derecho de continuar recibiendo pensión.

Los procedimientos para simplificar este requisito, serán establecidos mediante Instructivo.

Al pensionado que no comprobare su situación de sobrevivencia, en la fecha que corresponda, se le suspenderá su pensión, recuperándola, con efectos retroactivos, cuando lo demuestre.

### **Requisitos para tener derecho a pensión por Sobrevivencia**

**Art. 41.-** Un afiliado generará derecho a pensión por sobrevivencia en el SPP, por muerte a causa de riesgos comunes, en los siguientes casos:

- 1) Si fallece siendo pensionado por invalidez parcial o total, o pensionado por vejez;
- 2) Si fuere un asegurado que se encontrare cotizando y acreditare un mínimo de cinco años de cotización contínuos o discontinúos, desde su afiliación al ISSS o al INPEP;
- 3) Si fuere un afiliado, que por cualquier motivo, no hubiere registrado cotizaciones, hasta por doce meses a la fecha de su deceso, pero acreditare un mínimo de cinco años de cotización, contínuos o discontinúos;

- 4) Si fuere un afiliado, que por cualquier motivo, no hubiere registrado cotizaciones por un período mayor a los doce meses a la fecha de su deceso, siempre que totalice diez años o más de cotizaciones, contínuos o discontinúos, desde su afiliación al ISSS o al INPEP.

### **Beneficiarios de pensiones por sobrevivencia**

**Art. 42.-** A partir de la fecha de inicio de operaciones del SAP, tendrán derecho a pensión por sobrevivencia las siguientes personas:

- 1) Los hijos del causante hasta la edad de dieciocho años, o hasta los veinticuatro años, si realizan estudios de conformidad con lo dispuesto en los Arts. 44 y 45 del presente Reglamento.
- 2) Los hijos del causante, si son inválidos, independientemente de su edad, previo dictamen de la Comisión.

También tendrán derecho a pensión, si la invalidez ocurriere después de la fecha de fallecimiento del causante, pero antes de cumplir las edades máximas señaladas en el numeral 1 del presente artículo;

- 3) La viuda, si el matrimonio se hubiere realizado seis meses antes de la fecha del fallecimiento del afiliado;
- 4) La conviviente, si existieren tres años o más de vida común con el causante, de conformidad con el Art. 118 del Código de Familia.

Dicha condición se deberá comprobar por la interesada, presentando la declaración judicial de conviviente, emitida por la autoridad competente, aunque ya estuviere inscrita como beneficiaria en el ISSS o INPEP;

- 5) El viudo o la viuda, si son inválidos antes de la fecha del fallecimiento del causante;

- 6) El conviviente inválido, si existieren tres años o más de vida común con la causante, de conformidad con el Art. 118 del Código de Familia, lo que deberá ser comprobado por el interesado;
- 7) Los padres del causante, si no existieren otros beneficiarios de los establecidos en los numerales que anteceden; siempre y cuando fueren mayores de sesenta años de edad el padre y cincuenta y cinco la madre, al momento de ocurrir la muerte del afiliado. No obstante lo anterior, si los padres tienen la condición de inválidos a ese momento, no se harán exigibles dichas edades.

**Art. 44.** Para acceder al beneficio de pensión por orfandad, los hijos del causante entre las edades de 18 y 24 años, deberán ser estudiantes de enseñanza básica, media, técnica o superior, en centro educacionales públicos o privados debidamente autorizados por el Ministerio de Educación.

**Art. 45.** La condición de estudiante del beneficiario de la pensión por orfandad, deberá ser comprobada por el interesado ante la institución previsional correspondiente, mediante la presentación de una constancia o documentación probatoria, extendida por la autoridad respectiva, durante el primer mes de cada ciclo o año electivo.

#### **Del monto sobre el cual se calcularán las pensiones por sobrevivencia.**

**Art. 46.-** La base de cálculo sobre la cual se determinarán los respectivos porcentajes de pensión por sobrevivencia generadas por un afiliado no pensionado, será el monto de pensión que éste hubiere tenido derecho a recibir por vejez a la fecha de su fallecimiento.

En el caso de un afiliado pensionado, la base de cálculo sobre la cual se determinarán los respectivos porcentajes de pensión por sobrevivencia, será el monto de la pensión por invalidez o vejez que hubiere estado devengando, el mes anterior al que ocurrió el deceso.

#### **Pensiones por Orfandad**

**Art. 47.** La pensión por orfandad de cada hijo, ascenderá al 25% del monto base del cálculo respectivo, según lo establecido en el Art. Anterior.

Si la orfandad es de padre y madre, cuando solamente uno de ellos cause pensión por sobrevivencia, esta se elevará al 40%, sobre la misma base del cálculo.

### **Pensiones por viudez o para conviviente sobreviviente**

**Art. 51.-** Las pensiones de la viuda, del viudo inválido, de la conviviente sobreviviente o del conviviente sobreviviente inválido, según sea el caso, serán de carácter permanente y se abonarán mensualmente, por un monto igual al 50% de la pensión que percibía el causante o que habría tenido derecho a recibir por vejez a la fecha de su fallecimiento.

Estas pensiones caducan por matrimonio, unión no matrimonial o fallecimiento del beneficiario.

**Art. 52.-** Para determinar la continuidad del derecho a las pensiones de sobrevivencia, para el viudo o la viuda, para el o la conviviente sobreviviente, según sea el caso, el ISSS o el INPEP, según corresponda, verificarán por lo menos una vez al año, si el beneficiario ha contraído matrimonio o si ha sido declarado judicialmente conviviente.

### **Pensiones por sobrevivencia para padres**

**Art. 53.-** Si procediere el derecho a pensión por sobrevivencia para padres, de conformidad con lo señalado en el numeral 7 del Art. 42 del presente Reglamento, el padre y la madre recibirán cada uno de ellos, el equivalente al 30% de la pensión que percibía el causante o habría tenido derecho a recibir por vejez a la fecha de su fallecimiento.

Si sólo existiere uno de ellos, con derecho, le corresponderá el 40%, sobre la misma base de cálculo.

En caso de que uno de los padres pensionados falleciere posteriormente, la pensión del beneficiario sobreviviente se elevará del 30% al 40%.

### **Límite de las pensiones por sobrevivencia**

**Art. 54.-** A partir de la fecha en que inicie operaciones el SAP, la suma de las pensiones por viudez y orfandad, o sólo de orfandad, causadas por un mismo afiliado, no podrá exceder del 100% de la pensión que percibía el causante o de la que habría tenido derecho a recibir por vejez. Si fuera mayor, se reducirá proporcionalmente según corresponda hasta alcanzar dicho límite.

Si alguno de los beneficiarios dejare de tener derecho, el monto de dicha pensión incrementará a las otras, pero sin sobrepasar el límite individual prescrito, para cada uno de los casos.

### **Devengue y compatibilidad de la pensión por sobrevivencia**

**Art. 55.-** Las pensiones por sobrevivencia se devengarán desde el día siguiente a la fecha del fallecimiento del afiliado con derecho y su goce será compatible con el desempeño de cualquier empleo remunerado.

### **Término de las pensiones por Orfandad**

**Art. 56.-** Las pensiones por orfandad se extinguen cuando el beneficiario fallece, alcanza los límites de edad fijados por ley, o cuando el beneficiario no comprobare documentalmente su calidad de estudiante durante el período de seis meses, señalado en el inciso segundo del Art. 45 del presente Reglamento.

### **Asignación por sobrevivencia**

**Art. 57.-** Cuando a la fecha del fallecimiento de un afiliado al SPP, éste aún no hubiere cumplido con cualquiera de los requisitos señalados en el Art. 41 del presente Reglamento, para generar derecho a pensión por sobrevivencia, sin embargo hubiere registrado al menos doce meses de cotizaciones en el ISSS e INPEP, sus beneficiarios tendrán derecho a recibir una asignación por sobrevivencia, la cual consistirá en un sólo pago equivalente al 10% del SBR por cada mes cotizado.

## **Del Salario Básico Regulador**

**Art. 66.-** El SBR, para efectos de determinar el monto de una pensión por Invalidez común, vejez o sobrevivencia, generada por afiliados en el SPP, se estimará como el promedio mensual del ingreso base de cotización de los últimos ciento veinte meses cotizados, anteriores al mes en que ocurra el fallecimiento, se declare la invalidez o se cumplan los requisitos para acceder a pensión por vejez.

Para aquellos trabajadores, cuyo período de afiliación fuere igual o superior a los ciento veinte meses señalados en el inciso anterior, el SBR se determinará de conformidad a lo dispuesto en el numeral 1 del Art. 69 del presente Reglamento.

Para aquellos trabajadores, cuyo período de afiliación fuere inferior a los ciento veinte meses establecidos, el SBR se determinará de conformidad a lo dispuesto en el numeral 2 del Art. 69 del presente Reglamento.

## **Del tiempo de cotización hábil para el cálculo del SBR**

**Art. 68.-** El tiempo cotizado a incluir en el cálculo del SBR se comenzará a contabilizar hacia atrás, a partir del mes anterior al que ocurre el fallecimiento, se declare la invalidez o se cumplan los requisitos para acceder a pensión por vejez, hasta completar el número de meses requeridos o acreditados.

**Art. 69.-** El cálculo del SBR, en función del número de meses cotizados, se efectuará de acuerdo a lo siguiente:

### **1. Si el afiliado acredita ciento veinte meses cotizados o más**

Si el afiliado acredita ciento veinte meses cotizados o más, el SBR se determinará considerando el período comprendido entre el mes de cotización número ciento veinte y el último mes cotizado, anterior a aquel en que ocurra el fallecimiento, se declare la invalidez o se cumplan los requisitos para pensionarse por vejez.

## **2. Si el afiliado acredita un período de cotización inferior a ciento veinte meses cotizados**

Si el afiliado acredita un período de cotización inferior a los ciento veinte meses, el SBR se determinará considerando el período comprendido entre el primer mes de cotización registrado y el mes anterior a aquel en que ocurra el fallecimiento, se declare la invalidez o se cumplan los requisitos para pensionarse por vejez.

## **RECURSOS Y PROCEDIMIENTOS**

### **De los reclamos, consultas y peticiones ante la Superintendencia**

**Art. 92.-** Una vez hayan sido agotados los recursos pertinentes ante la Institución Previsional respectiva, por parte de los afiliados, pensionados o presuntos beneficiarios del SPP, en relación a reclamos sobre sus prestaciones, sin obtener solución a los mismos, podrán presentar dichos reclamos ante la Superintendencia para que ésta intervenga. Asimismo, también podrán efectuar consultas o peticiones.

### **Pensión mínima en el SPP**

**Art. 100.-** El monto de las pensiones mensuales por vejez, invalidez total e invalidez parcial, no podrán ser inferiores a las respectivas pensiones mínimas establecidas anualmente por el Ministerio de Hacienda en la Ley de Presupuesto General del Estado.

### **Beneficio adicional anual para pensionados del SPP.**

**Art. 107.-** Los asegurados en el ISSS o en el INPEP, que se pensionen a partir de la fecha de inicio de operaciones del SAP y los ya pensionados en dichos Institutos, tendrán un beneficio adicional anual en el mes de diciembre de cada año, con un límite igual al que el Gobierno Central establezca como Sueldo Anual Complementario, en concepto de aguinaldo para los empleados del sector público.

Este beneficio adicional anual, se otorgará de acuerdo a la siguiente tabla:

- 1)** Los pensionados con pensión mínima, recibirán el 100% de su pensión;
- 2)** Los pensionados con pensiones que sobrepasen el monto de la pensión mínima, hasta el equivalente a dos pensiones mínimas, recibirán el equivalente a la pensión mínima más el 75% de la diferencia entre su pensión y la pensión mínima;
- 3)** Los pensionados con pensiones mayores al equivalente a dos pensiones mínimas, recibirán el equivalente a 1.75 veces la pensión mínima, más el 50% de la diferencia de su pensión y 1.75 veces la pensión mínima.

## **Derecho a las prestaciones del Programa de Salud para pensionados del SPP**

**Art. 108.-** Los pensionados por invalidez común, vejez o sobrevivencia en el ISSS o en el INPEP, tendrán derecho a recibir las prestaciones del Programa de Salud del ISSS, en iguales condiciones que los asegurados activos y sus respectivos beneficiarios.

### **e. Objetivos de Atención al Adulto Mayor en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General.**

- Informar al Adulto Mayor sobre sus derechos y obligaciones que le conceden la Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones: Explicándoles que la resoluciones emitidas por el Junta Directiva del INPEP pueden ser modificadas estando ya aprobadas
- Proporcionar una asesoría sobre los requisitos y pasos que deberán seguir para solicitar una pensión.
- Agilizar los tramites de pensiones a fin de tiempos de espera sean mas cortos posible y que el pensionado
- Brindar información oportuna y exacta a fin de solventar las dudas que puedan tener el adulto mayor
- Cumplir con las fechas acordadas con el objetivo que exista credibilidad en los servicios ofrecidos en estos departamentos.
- Concientizar al personal que la razón de ser de la Institución son los adultos mayores a quienes ellos se deben.
- Recalcar el hecho de demostrar amabilidad y cortesía hacia los pensionados que visitan nuestros departamentos
- Brindar una guía oportuna cuando visitan los departamentos a fin de indicarles

### **f. Manipulación de Quejas de los Pensionados.**

#### **▪ Recepción de la queja del pensionado**

Antes de escuchar el problema a seleccionar es necesario que el empleado, salude cordialmente al cliente, le diga su nombre y luego de esto le muestre su buena voluntad de ayudarlo. Para tratar un problema recomendable que se haga en un lugar apartado, esto contribuirá a que el adulto mayor se concentre y así explique mejor su problema y que no se encuentre tenso pensando que otras personas lo están escuchando.

- **Escuchar con mucha atención al pensionado**

Las autoridades del INPEP deben tener el sumo cuidado de que el empleado de que se encargara de atender las quejas cuente con la paciencia necesaria para saber escuchar a los adultos mayores de manera que estos se desahoguen. Además el empleado debe poner mucha atención sin distraerse para conocer la verdadera razón por la cual la persona está molesta y luego conocer lo que él desea.

- **Investigar las Causas**

Para conocer las causas que originaron el problema, el empleado debe hacer uso de la información que el mismo usuario ha proporcionado en estas se encuentran las relaciones que él tiene con los departamentos y ahí podrán encontrarse dichas causas.

- **Tomar la decisión**

Ahora que se conoce el problema y además las causas que lo ocasionaron es el momento de tomar una decisión, esto quiere decir que el empleado junto con los Jefes deben actuar sobre el problema en presencia del usuario. Luego de esto el empleado debe agradecerle al usuario por haberle expresado su queja e inspirarle confianza para algún caso futuro.

- **Seguimiento**

Cuando el empleado ha informado a alguno de sus compañeros con el fin de darle solución debe asegurarse que dicha acción sea tomada y a la vez progrese el empleado al finalizar el proceso de manipulación de quejas debe llenar un reporte y dentro de este debe de incluir un resumen del problema, dicho reporte debe archivar.

- **Revisar oportunamente los buzones de quejas antes de investigar las causas**

El Departamento de Recursos Humanos deberá revisar mensualmente los buzones de sugerencias e informar a los jefes de los departamentos las deficiencias del personal a su cargo para tomen las medidas correctivas pertinentes.

## **g. Estrategia de Servicio al Adulto Mayor**

### **¿Qué es una estrategia de servicio?**

“Una estrategia de servicio es el conjunto de acciones enfocadas a atraer, mantener y retener a los clientes permanentemente satisfechos”.

Es necesario considerar una estrategia de servicio en las instituciones, ya que mediante esta, las personas encargadas en tomar decisiones, tendrán mayor criterio acerca de las acciones encaminadas a satisfacer las expectativas del usuario, mediante la estrategia de servicio se puede identificar aquellas actividades que representan mas valor para el cliente.

Una estrategia de servicio no solo implica dar un servicio de calidad, sino es que es necesario que las autoridades y todo el personal del INPEP se comprometan con cuatro principios necesarios para satisfacer las necesidades y expectativas del adulto mayor que solicitan un servicio:

La confiabilidad, sorpresa, resuperación y equidad.

1. Confiabilidad: significa brindar un servicio exacto y con seriedad, es decir ofrecer el servicio que el adulto mayor espera obtener.
2. Sorpresa: significa darle al cliente un servicio superior al que espera, sin error, y se le debe ofrecer algo de tomar para que el cliente se sienta bien.
3. Recuperación: implica ganarse nuevamente la confianza del cliente, es decir que el pensionado se vaya satisfecho y convencido de que se le dio un buen servicio, así por ejemplo cuando un cliente solicita otorgamiento de pensión, este debe tener la certeza que todos sus cotizaciones estarán registradas correctamente para el cálculo de la pensión otorgada.
4. La equidad: Es aplicar reglas iguales para el cliente y la compañía.

## **h. La atención eficiente por teléfono**

Una de las formas de tomar contacto con el pensionado es mediante el uso del teléfono. Es muy importante la forma en que establecemos la comunicación y el tono de la conversación. Antes de iniciar el tratamiento del tema, el diálogo con la persona que está del otro lado de la línea debe iniciarse siguiendo estos pasos elementales:

1. Saludar al pensionado
2. Dar el nombre del Instituto y cargo o departamento
3. Decir nuestro nombre (habla Fulano de Tal.....)
4. Ofrezcamos ayuda (Por ejemplo: “¿en que le podemos ayudar?...)

Antes de tomar el auricular, debe haber una disposición entusiasta de la persona que atiende. Luego se debe escuchar cuidadosamente para descubrir que es lo que desea nuestro cliente:

- Hacer una pregunta o consulta.
- Expresar una queja o reclamo
- Hacer una observación para mejorar el servicio, etc.

La buena atención telefónica tiene una serie de requisitos que se deben cumplir para lograr ese objetivo.

- Comprender todas las funciones del teléfono, a fin de no cortar llamadas.
- Contestar el teléfono tan pronto sea posible.
- Mantener el micrófono del receptor alineado frente a la boca y hablar con claridad.
- Evitar los ruidos innecesarios.
- Mientras se habla por teléfono, no beber, no comer, ni masticar goma de mascar.
- No hablar con terceros mientras se está atendiendo una llamada.
- Se debe pedir consentimiento para hacer esperar al cliente.
- Hay que utilizar el botón de espera (HOLD) cuando hagamos esperar a un cliente.
- No dejar al cliente esperando mucho tiempo en la línea. Se irrita y fastidia. Se predispone mal.

En muchas oportunidades debemos evaluar no solamente **LO** que decimos, sino **COMO** lo decimos.

Hay que eliminar frases como: “Usted tendrá que...”, o “No puedo ayudarlo, tendrá que hablar con la administración”.

Lo correcto es decir: “Puedo comunicarlo con el departamento de administración”. “No hay que dar detalles innecesarios”.

El cliente no necesita saber que el dueño de la empresa tiene su mujer enferma o fue a buscar a su hijo al colegio.

“Evitar la palabra **debería**”

No hay que decirle al cliente que un empleado del departamento “debería llegar en una hora” si no estamos seguros.

Lo correcto es tomar el nombre y teléfono del cliente y llamar cuando vuelva el empleado que lo iba a atender.

“No mencionar otras quejas”.

No se puede excusar diciendo, “no puede ayudarlo, ahora está atendiendo otra queja...”.

#### **i. La habilidad de escuchar a los Pensionados**

Una de las partes esenciales de la comunicación es saber escuchar. Va más allá de lo que nosotros oímos con nuestros oídos. Significa escuchar con la mente.

Hay que escuchar los hechos y los sentimientos. Porque la gente se expresa con ambos elementos. Por ejemplo: “La pensión de este mes no ha sido depositada aún en mi cuenta porque no vine a firmar mi comprobación de sobrevivencia, pero en estos momentos no tengo dinero para solventar mis gastos personales”.

La respuesta tiene que contemplar hechos y sentimientos.

Es necesario involucrarse activamente en la conversación. Comprender lo que está diciendo el pensionado, y con gestos y palabras transmitirle que comprende la situación y ofrecer las soluciones que están dentro del compromiso de atención al adulto mayor.

Mientras se atiende al pensionado, no hay que distraerse. Ni tampoco permitir que otros empleados, clientes o cosas que estén sucediendo dispersen nuestra atención. Eso muestra al pensionado que “él” es importante y nos estamos ocupando de su problema.

Hay que esperar que el cliente termine de hablar antes de formular la respuesta. Se debe evitar interrumpir y contestar apresuradamente. No hay que perder ni una palabra de lo que el usuario tiene para decirnos.

No se debe prejuizar. En general la apariencia o aspecto exterior de un cliente no debe ser la pauta para diferencia el ofrecimiento de un servicio, todos deben de recibir servicios de calidad y eficiencia.

#### **j. Manipulación de Situaciones Difíciles de acuerdo al tipo de cliente.**

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

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

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

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

**3. El pensionado conversador:** Estas personas pueden ocupar mucho de nuestro tiempo. Además de entrar a consultar algo relacionado sobre su pensión, nos cuentan la historia de su vida. No hay que tratar de sacárselo de encima de un plumazo, se debe demostrar interés y tener un poco de paciencia, ya que el motivo real de su comportamiento es que se encuentran solas, debido a que son personas de la tercera edad.

**4. El pensionado ofensivo:** El primer pensamiento que se nos cruza al tratar con individuos ofensivos es volverse “irónico” o “ponerlos en vereda”. ¡NO LO HAGA!. Lo mejor es ser amables, excepcionalmente amables. Esto los descoloca y hacer bajar el nivel de confrontación.

**5. El pensionado infeliz:** Entran a un departamento y hacen esta afirmación: “Estoy seguro que no me van a solucionar mi problema”. Estas personas no necesariamente tienen un problema con nosotros o con la Institución, su conflicto es con la vida en general. No hay que intentar cambiarlos, se debe procurar de mejorar la situación, mostrarse amable y comprensivo, tratando de colaborar y satisfacer lo que están buscando.

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

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

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

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

#### **k) Manual de Atención al Adulto Mayor**

En este manual se han querido sintetizar muchos elementos antes mencionados en la capacitación con el fin de proporcionar una herramienta que sea de utilidad para los empleados de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General del INPEP en el momento de prestar un servicio, el cual ha sido mencionado con anterioridad.

## **DESARROLLO DEL MÓDULO II**

### **“CALIDAD TOTAL Y CÍRCULOS DE CALIDAD”**

#### **INTRODUCCIÓN**

Se dará una breve explicación sobre el módulo a desarrollar en los 5 días, así como también una reseña del tema a impartir ese día.

#### **a) Conceptos Básicos:**

**Calidad:** Joseph Juran define calidad como “La adecuación de un producto o servicio para el uso que tendrá”, para él, el aspecto mas importante a la hora de aplicar calidad es la satisfacción del cliente, tanto como producir un bien que carezca de deficiencias.

**Calidad Total:** Es un sistema que se extiende a lo largo y ancho de la empresa, que abarca todos los niveles, que incluye planificación, control y mejora de la calidad, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Según Isikawua la Calidad Total es una revolución conceptual y cultural de toda la organización, cuyo objetivo es agregar valor. Como estrategia empresarial es una actitud de mejora continua que apunta a satisfacer integralmente a los clientes, según la percepción de ellos y no de las empresas.

#### **b) Objetivos de la Calidad Total orientados al Servicio del Adulto Mayor.**

- **Conocer cuales son las necesidades y expectativas de los clientes.**

Para que de esta forma sean atendidos satisfactoriamente y se sientan como la persona más importante, es decir que dentro de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General se haga uso de mecanismos que permitan conocer la percepción del pensionado acerca del servicio que reciben y además debe preguntársele que atención considera que merece como cliente, esto puede lograrse a través de: buzones de sugerencias.

- **Hacer las cosas bien desde la primera vez.**

Cometiendo cero errores en la prestación de un servicio dentro de la Institución y así optimizar los recursos utilizados.

Esto quiere decir que a los empleados de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General se les debe exhortar que son capaces de realizar su trabajo sin defectos a la primera vez y que esto es beneficioso, para la Institución porque de esta forma se evitan desperdicios en materiales y el pensionado queda satisfecho, porque al desempeñarse los empleados eficientemente disminuyen los tiempos de espera.

- **Incorporar a toda la Institución al Mejoramiento Continuo.**

Lo que se consigue mediante la flexibilidad de los procesos de servicio al pensionado y administrativos.

Al incorporar a todos los empleados de la Institución al mejoramiento será mucho más factible adecuar los procesos a las necesidades de los pensionados.

- **Evitar los reclamos, cambios, desperdicios o mala referencia de los servicios por parte del pensionado.**

Y de esta manera tener una buena imagen ante el sector de pensionados.

Como Institución previsional es muy importante tener una buena imagen y esto solamente se puede lograr dando un excelente servicio a los adultos mayores.

### **c. LOS DIEZ MANDAMIENTOS DE LA CALIDAD TOTAL ENFOCADOS A LA ATENCIÓN DEL ADULTO MAYOR**

**1. Satisfacción de los Pensionados:** En la organización tradicional del Instituto, casi siempre los clientes son colocados como receptores pasivos de los servicios ofrecidos. La Calidad Total invierte esta situación y coloca al pensionado como la persona más importante de la organización.

Al reconocer la evidencia de que los adultos mayores son la razón de ser y existir del INPEP, conseguir su plena satisfacción se convierte en la piedra clave de una Gestión de Calidad.

## **2. Calidad Garantizada:**

Coloquémonos por unos instantes en el lugar de nuestros pensionados para ver en que medida ellos dan por supuesto que les vamos a proporcionar la calidad del servicio que nos han solicitado. Nosotros como clientes finales, no como proveedores, así solemos hacerlo.

## **3. Gestión de los Procesos.**

Un proceso es una secuencia de actividades con un producto que tiene un valor intrínseco para un cliente, ya sea externo o interno.

Se ve a la empresa como un gran proceso que tiene la misión de satisfacer las necesidades de los clientes.

Trabajar en cadena de cliente-proveedor promueve la integración del esfuerzo de todos en la consecución de un objetivo común: proporcionar un servicio a plena satisfacción del pensionado.

## **4. No aceptar los errores.**

El patrón de desempeño en todas las personas ha de ser cero defectos. Este principio ha de ser incorporado a la manera de pensar en busca de la perfección de las tareas.

Todos en la empresa han de tener clara noción de lo que se considera como "mínimamente aceptable", de modo que esta noción permita la formalización de los procesos correspondientes dentro de los principios de la calidad garantizada.

## **5. Mejora Continua**

Las necesidades de los clientes cambian de manera permanente; ello es así, entre otras razones, por los avances de la tecnología, la especialización de la oferta y el incremento de la competencia.

Esta es la razón que explica de manera muy evidente la necesidad de la mejora continua de cualquiera de las dimensiones percibidas por el cliente; no hay lugar para el acomodo y el continuismo.

## **6. Desarrollo de los Recursos Humanos**

Las personas son el recurso más importante de la empresa, Ignorarlas es condenar al personal a la rutina, al conformismo, al acomodo, situación exactamente opuesta al espíritu de la Calidad Total.

## **7. Gestión Participativa.**

Es necesario crear una cultura de participación y dar al personal la información necesaria en el momento oportuno.

La participación fortalece las decisiones, consigue el efecto de sinergia y genera el compromiso de todos con el resultado del trabajo, es decir, responsabilidad.

Dentro de la Institución se debe estimular al personal a que participe en la mejora continua y solución de problemas teniendo presente conseguir el efecto de la sinergia en donde el todo es mayor que la suma de las partes. Es importante decir que muchas veces no hay participación de parte del personal por que desconocen los procesos

## **8. Constancia de los Objetivos.**

La definición de objetivos a través de un proceso participativo de planificación, basado en informaciones correctas, provoca compromiso, confianza y alineamiento y convergencia de las acciones dentro de la empresa.

Los objetivos que se persiguen en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General se les deben comunicar, recordárseles a los empleados y estimular su práctica hasta que el cambio deseado se logre.

## **4. Delegación.**

El mejor control es el que resulta de la responsabilidad atribuida a cada uno.

La delegación es una consecuencia de la evidencia: ningún directivo conoce todo ni puede estar en todos los lugares donde es preciso.

Pero es necesario saber delegar: transferir poder y responsabilidad a las personas que tengan condiciones técnicas y emocionales para asumir lo que les fue delegado.

Para que dentro de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General pueda llevarse a cabo la delegación es necesario que haya una adecuada comunicación.

## **5. Información y Comunicación.**

La implantación de la Calidad Total tiene como requisito previo la transparencia en el flujo de la información dentro de la empresa.

Todos deben entender cuál es el negocio, la misión, los grandes objetivos y planes de la empresa. Un aspecto relevante es la comunicación con los clientes partiendo de base de que cualquier contacto puede ser útil para la comunicación: catálogo, una oferta, un contacto por teléfono, una visita a las instalaciones, etc.

#### **d. ¿Qué son los Círculos de Calidad?**

##### **Concepto.**

Son un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común y que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntariamente y periódicamente y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibles soluciones relacionadas con su trabajo, dichas soluciones las presentan a la dirección y si ésta lo aprueba, llevan a cabo su implantación.

“Los círculos de calidad son pequeños grupos de personas que, bajo el patrocinio de la dirección se reúnen voluntariamente con carácter regular, para identificar y resolver los problemas del trabajo.”

#### **e. Objetivos, Ventajas y limitantes de los Círculos de Calidad**

##### **1. Objetivos.**

Contribuir a desarrollar y perfeccionar la Institución: no se trata únicamente de proporcionar un servicio, sino de brindarlo con calidad, innovarlo, de acuerdo a las exigencias de la realidad actual de los pensionados mediante una eficiente atención por parte de los empleados.

Lograr que el trabajo sea más cómodo: Los círculos tratan de lograr que el lugar de trabajo sea el apto para el desarrollo de las actividades y la creatividad del trabajador.

Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades de cada empleado: ya que el factor humano es el activo más importante y decisivo con que cuenta la Institución.

##### **2. Ventajas**

Los círculos de calidad dentro del INPEP serán una verdadera técnica para el control de la calidad, la resolución de problemas y el mejoramiento de la calidad, ya que a través de estos los empleados se involucrarán más en las actividades que les competen. Además constituye una técnica motivacional que fomenta la confianza entre compañeros y mejora el ambiente de trabajo, ayuda también a las relaciones humanas, ya que fortalece el espíritu de equipo, la participación, y desarrolla la capacidad de los empleados para exponer y solucionar problemas.

Los círculos de calidad no solo ofrecen ventajas al empleado sino también a la misma Institución, porque se reducen los costos y aumentan la productividad que es de mucho beneficio para esta.

### **3. Limitantes**

Entre algunas de las limitantes que se presentan al crear círculos de calidad en una Institución están:

- Indisposición por parte de los empleados al involucrarse con nuevos sistemas de calidad, ya que consideran que no tienen el tiempo suficiente.
- Algunos empleados consideran que los círculos de calidad no se adaptan a nuestro país.
- Algunos empleados consideran que se les está incrementando el trabajo que debe desempeñar.

### **f. Características de los Círculos de Calidad**

#### **Participación Voluntaria**

Los integrantes de un círculo deben estar integrados de 4 a 6 personas en empresas pequeñas, de 6 a 10 en empresas medianas y de 8 a 12 en empresas grandes, en el caso del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos se recomienda que el número de integrantes sea de acuerdo al número de empleados con que cuente cada departamento.

#### **Quienes deben formar parte de los Círculos de Calidad**

Deben formar parte aquellos empleados que realizan un trabajo similar en un área de trabajo común, así por ejemplo en el Instituto un círculo puede estar integrado por empleados que atienden el Registro del Estado de Ciudadano para exponer sus problemas en esa área y sus posibles soluciones, además el círculo debe estar liderado por un jefe o un supervisor.

#### **Horario y Frecuencia de las Reuniones**

Las reuniones deben efectuarse cada mes dependiendo de los problemas que se presenten y en horas laborales.

#### **Trabajo en Grupo**

Todas las actividades realizadas dentro del círculo, se hacen y discuten en grupo y no de forma individual, ya que el espíritu de equipo favorece una sana competencia entre los distintos círculos que se formen dentro del Instituto y este se traduce en una superación constante tanto en las ideas como en las soluciones aportadas.

Grupo democrático

El círculo de calidad debe estar liderado, por un jefe y este debe ser elegido democráticamente por los miembros del círculo y no se les debe imponer.

## **1. Actividades de un Círculo de Calidad**

### **Solución de Problemas**

Fundamentalmente un círculo es un grupo solucionador de problemas: El proceso de solución de problemas lleva a una secuencia integrada de acciones y empleo de técnicas. Para solucionar dichos problemas hay que tomar en cuenta las siguientes etapas:

1. Los empleados de los Departamentos de Pensiones y Pagaduría General deben identificar una lista de posibles problemas a tratar.
2. Luego de exponer la lista de problemas, los empleados tienen que seleccionar un problema.
3. Clarificar el problema: se trata de que todos los miembros comprendan por igual el significado e implicaciones del problema seleccionado. Con el fin de responder a cual es el problema, donde y cuando se produce. Toda esta información ayudará al círculo a llegar a un consenso sobre cual es la causa más probable del problema.
4. Identificar y evaluar soluciones: los integrantes del círculo deben sugerir soluciones, para luego ser evaluadas en función de criterios determinados por los mismos miembros del círculo.
5. Elegir una solución: Con toda la información disponible, el círculo inicia una discusión para llegar a un consenso sobre cual es la solución más viable.
6. Desarrollar un plan de implementación: Este plan debe explicar como será ejecutada la solución elegida.
7. Presentar el plan a la dirección, en el caso del Instituto se presentará al comité de capacitación.

8. Implantar el plan: Si el comité de capacitación de los Departamentos de Pensiones y Pagaduría General aprueba el plan presentado, entonces finalmente los miembros del círculo se responsabilizarán de su implantación en su área de trabajo.

### **Solución de Casos Prácticos**

El Facilitador formará grupos a manera de ensayo de círculos de calidad para que los empleados expresen algunos problemas que se presenten con mayor frecuencia en el departamento al que pertenece, luego deben proponer soluciones por medio de lluvia de ideas.

Con este tipo de ensayos los empleados podrán poner en práctica sus conocimientos adquiridos expuestos por el Facilitador.

### **g. Siete aspectos a tomar en cuenta para la formación de círculos de calidad en los departamentos de Pensiones y Pagaduría General**

Formación de un grupo: Cuando se formar círculos por primera vez, en la reunión se les debe:

- Informar a los miembros sobre los objetivos de dicha reunión, debe discutirse con todos los miembros la manera en que las reuniones pueden ser desarrolladas en un ambiente relajado y positivo.
- Se debe seleccionar un nombre para el grupo, a través de la participación de todos.
- Determinar las funciones y responsabilidades de cada empleado, nombrando a un jefe que se encargará de guiar a los demás para expresar sus opiniones y velar para que las reuniones sean amenas; un secretario se encargará las minutas de la reunión de manera oficial y un anotador de pizarra quien anotará de forma organizada todas las opiniones.

Determinación de un tema: Para seleccionar un tema en una reunión de círculos debe evitarse tratar temas difíciles, además deben ser temas con los que los empleados estén familiarizados y en los que todos puedan participar. Es importante desarrollar temas que puedan ser solucionados en un corto tiempo.

Después de haber seleccionado el tema a desarrollarse cada miembro debe dar cinco ideas acerca de cuales son los problemas y por que se producen.

Listado de las causas: Luego que se ha elegido el tema que se tratará en la reunión, el jefe del grupo que en orden los empleados propongan una lista de las causas de los problemas propuestos en el paso anterior, realizándose de la siguiente manera:

Cada empleado presenta las causas que ha pensado, mientras que el anotador de pizarra anota todas las ideas mencionadas, luego si hay dudas de las ideas proporcionadas por cada empleado se formulan las preguntas para aclararlas y una vez que todos los empleados hayan expuesto sus ideas cada uno revisara sus puntos para ver si no ha olvidado algo.

1. Se clasifican y organizan las causas primero, se plantea seleccionado como un problema a ser resuelto,
2. Se clasifican las causas propuestas en aproximadamente cinco grupos diferentes y por último se determina si se han omitido otras causas de ese problema.

Reducción de las causas y fijación de un objetivo: Esto nos permite seleccionar las causas que mas provocan el problema planteado, permitiendo que cada empleado revise cuales son las causas mas importantes; donde el jefe del grupo seleccionará las causas que cada empleado consideró más importantes y se borrarán el resto, se llevarán a una votación ( levantando las manos), para seleccionar aproximadamente 3 causas a ser estudiadas, entre el grupo se discutirá una vez más las causas seleccionadas para confirmar que son “ causas de problemas que nosotros podemos resolver “.

Una vez que las causas a ser estudiadas hayan sido seleccionadas, se establecerá una meta. La meta deberá poder expresada en forma numérica.

Antes de la próxima reunión, cada miembro del grupo pensará en como los problemas seleccionados pueden ser resueltos.

**Determinación de Medidas:** En esta reunión se tratará de determinar las medidas de corrección para solucionar el problema o problemas seleccionados: para estos se deben proponer medidas correctivas.

Cada empleado miembro del grupo presenta las medidas correctivas que el ha pensado, el anotador de pizarra anota todas las medidas propuestas ( se aconseja que nadie evalúe o critique las ideas de los demás), se deben asegurar que todas las medidas hayan sido propuestas.

Se determinan las medidas correctivas planteándose una serie de preguntas a considerar para la selección como por ejemplo: ¿Somos capaces de implementar las medidas nosotros mismos?, ¿Es posible implementar las medidas sin un gran presupuesto?.

Desarrollar un plan para la implementación de las medidas donde se asignará a una persona que quede a cargo de controlar el progreso logrado a mediados del plazo fijado. El jefe presentará un informe a las autoridades correspondientes que estarán a cargo de los círculos de calidad (podría ser el Jefe de Recursos Humanos o Gerente General).

**Implementación de las medidas correctivas:** Las medidas se implementarán de acuerdo al plan trazado en la reunión pasada: Se implementarán las medidas siguiendo exactamente los planes acordados por los miembros del grupo.

Se efectuarán revisiones del progreso una vez por semana.

Si las medidas no son efectivas, organice a la brevedad posible una reunión para reconsiderar las medidas.

Se asegurará que las medidas implementadas no tengan efectos negativos.

**Análisis de los Resultados:** Ya implementadas las medidas de corrección del problema se debe analizar los resultados: Todos los empleados que pertenecen al círculo de calidad deberán analizar los resultados obtenidos en relación a la meta planteada y determinar así el mejoramiento logrado. Se debe discutir si las medidas fueron realmente implementadas, esto debió hacer que estas medidas exitosas pasen a formar parte del trabajo de rutina en el Instituto.

En este paso se analizará y evaluará el funcionamiento que ha tenido el grupo de círculos de calidad, revisando si todos los miembros asistieron a todas las reuniones, participaron y compartieron todas las responsabilidades, si se trabajó en equipo, etc.

El jefe del grupo entregará un informe a las autoridades correspondientes de los logros obtenidos.

## Anexo 6

**Plan de Implementación para la puesta en marcha del Plan de Capacitación con el enfoque de Servicio al Cliente, dirigido al personal de los departamentos de Pensiones y Pagaduría General del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos**

Contenido	Número de días a desarrollarse																																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41						
<b>Actividades</b>																																															
1- Presentación del Plan a las autoridades del INPEP																																															
2- Contratación del Capacitador																																															
3- Invitación al personal que se va a capacitar																																															
4- Reproducción del material																																															
5- Inicio de capacitación grupo I																																															
6- Continuación capacitación grupo II																																															
7- Clausura, entrega de diplomas y almuerzo																																															

# Anexo No. 7



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

---

## EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN “Servicio al Cliente orientado a la Atención del Adulto Mayor “

Fecha: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / 2005

Departamento: \_\_\_\_\_

---

*Favor responder el siguiente cuestionario:*

1) ¿Cree usted que el Facilitador tiene dominio sobre el tema?

Sí

No

---

2) ¿Considera que la Metodología utilizada por el Facilitador es la adecuada?

Sí

No

---

4) ¿Los temas desarrollados por el Facilitador fueron expresados en forma clara y entendible?

Sí

No

---

5) ¿Cree usted que los casos prácticos desarrollados por el Facilitador son aplicados a la realidad de los Departamentos de Pensiones y Pagaduría General del INPEP?

Sí

No

---

6) ¿El Facilitador desarrolló dinámicas de grupo durante la capacitación?

Sí

No

---

7) ¿Cree usted que los recursos técnicos utilizados por el Facilitador fueron los adecuados?

Sí

No

---

8) ¿El Facilitador cumplió con los horarios establecidos para el desarrollo de la capacitación?

Sí

No

---

9) ¿El Facilitador es una persona que inspira seguridad y confianza para aclarar cualquier duda?

Sí

No

---

10) ¿Cree usted que la presentación del Facilitador es la adecuada para este tipo de eventos?

Sí

No

---

11.) Comentarios o sugerencias:

---

---

---

---

---

*Muchas Gracias!*

---



# **INSTITUTO NACIONAL DE PENSIONES DE LOS EMPLEADOS PUBLICOS**

O torga el presente diploma:

a: \_\_\_\_\_

por su asistencia y participación en el seminario de:

**“SERVICIO AL CLIENTE ORIENTADO A LA ATENCION  
DEL ADULTO MAYOR”**

Dado en: \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ días: \_\_\_\_\_

Del mes: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_

Facilitador

F. \_\_\_\_\_

Gerente General