



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA
DIVISIÓN DE BENEFICIOS DE LA EMPRESA ABC**

SUSTENTADO POR:

**JOEL ROBERTO MEZA OSORIO
ANGEL JOSÉ LAGOS CASTELLANO**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD INTEGRADOS**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZAN, HONDURAS, C.A.

ENERO, 2026

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA FACULTAD DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS



FACULTAD DE POSTGRADO

DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA DIVISION DE BENEFICIOS DE LA EMPRESA ABC

**Joel Roberto Meza Osorio
Angel José Lagos Castellanos**

Resumen

Este estudio aborda la problemática actual de la calidad del servicio en la División Beneficios de la empresa ABC, con el objetivo de optimizar la satisfacción de los usuarios mediante un análisis integral de los procesos más críticos y la implementación de propuestas de mejora. La División de Beneficios tiene como función central evaluar solicitudes y gestionar dichos beneficios mediante procesos administrativos internos. A pesar de haber alcanzado un 75% de ejecución del Plan Operativo Anual para el año 2024, la división enfrenta desafíos operativos que afectan la percepción del servicio, tales como demoras en los tramites, falta de automatización, canales de atención limitados y procedimientos burocráticos poco transparentes. Estas debilidades pueden generar insatisfacción entre los beneficiarios, tanto activos como pensionados. La empresa ABC cuenta con un canal digital denominado “Conectados”, el cual ya se encuentra en funcionamiento y busca mejorar la atención mediante la gestión electrónica de tramites de forma segura y accesible para los jubilados y pensionados.

Palabras claves: Beneficios, Desafíos, Evaluación, Gestión, Pensionados.



GRADUATE SCHOOL

DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA DIVISION DE BENEFICIOS DE LA EMPRESA ABC

Joel Roberto Meza Osorio
Angel José Lagos Castellanos

Abstract

This study addresses the current challenges related to service quality in the Benefits Division of company ABC, with the objective of optimizing user satisfaction through a comprehensive analysis of the most critical processes and the implementation of improvement proposals. The Benefits Division is primarily responsible for evaluating requests and managing the corresponding benefits through internal administrative procedures. Despite achieving 75% execution of the Annual Operational Plan for the year 2024, the division faces operational challenges that negatively affect service perception, such as delays in processing, lack of automation, limited customer service channels, and non-transparent bureaucratic procedures. These weaknesses may lead to dissatisfaction among both active and retired beneficiaries. Company ABC has implemented a digital platform called “Conectados,” which is currently in operation and aims to enhance service quality by enabling secure and accessible electronic processing for retirees and pensioners.

Palabras claves: Benefits, Challenges, Evaluation, Management, Pensioners.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios por darme la sabiduría, salud, fuerza, perseverancia y claridad mental para avanzar incluso en los momentos más difíciles y complejos de mi vida.

A mi amada esposa, Iris Medina, por su lealtad, sacrificio, y apoyo incondicional durante todo este tiempo; por motivarme a ser cada día mejor, y acompañarme en estas largas jornadas de estudio, siempre con palabras de ánimo.

A mis amados Padres Julio Francisco Meza Bertrand, y Hortensia Osorio Moncada (Q.D.D.G.), cuyo apoyo incondicional ha estado presente a lo largo de toda mi vida, en ámbitos académicos, espirituales y personales. Gracias por motivarme a dar siempre lo mejor.

A mis queridos hermanos, Julio Francisco, Josué Mauricio, y Leonel Enrique, por su constante apoyo en tantas etapas en mi vida.

A mis amados sobrinos (as); Julio, Miah, Mauricio, Sofia, y Leonel, quienes en diferentes etapas de la vida me ha regalado alegrías que llenan mi corazón.

Y a mis queridas mascotas y fieles compañeros guardianes, quienes durante dos años de su vida me acompañaron al pie del escritorio en cada jornada de clases: Max y Rex.

Los llevo en mi corazón.

Joel Roberto Meza Osorio.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por brindarme la salud, sabiduría y fortaleza durante todo este proceso académico y personal, su guía ha sido fundamental para culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco profundamente a la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) y al cuerpo de docentes del programa maestría en sistemas de gestión de calidad integrados, por compartir su conocimiento, experiencia y por motivarme constantemente alcanzar la excelencia.

Al Máster Luis Jiménez Pineda, tutor académico para este trabajo, por su orientación, paciencia y valiosos aportes durante el desarrollo de esta investigación.

Al Máster Juan Carlos Muñoz Mayes, asesor temático de nuestro trabajo, por su valiosa colaboración, orientación, aportes, y sabiduría compartida con nosotros durante el desarrollo de esta investigación.

Al Máster Sandra Ruth Esperanza Gómez Javela, por su valioso aporte a la validación de los instrumentos de investigación.

A los directivos y personal de la empresa ABC, por su apertura, colaboración y disposición para proporcionar la información necesaria para llevar a cabo este estudio, en especial al MBA. Ilich Steve Leverón Alvarenga.

A mis colegas: Jasmine Saucedo, Rashell Ventura, Rossy Meza, Pamela Arias, Angel José Lagos, a mi equipo de trabajo: Ana Cerrato, Josué Ardón, Jonatan Castro, y dos de mis grandes amigos: Donal Moncada, Emi Herrera.

Joel Roberto Meza Osorio.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, a Dios por iluminar siempre mi camino y mis pasos y ser mi guía en momentos más complicados, por darme fuerza y sabiduría para seguir adelante ante tanta adversidad y por recordarme que, en momentos más difíciles que la fe mueve montañas.

A mi Padre Marcial Lagos que ahora está en el cielo y que desde arriba sé que él se siente orgulloso de este logro tan importante, decirle que sus consejos en vida han sido muy importantes para forjar este camino y que él es una pieza clave en mi vida para conseguir mis logros, sé que aún está a mi lado y que ha estado en todo este proceso conmigo dándome las fuerzas que necesito.

A mi madre Diana Elizabeth Castellanos que ha sido mi pilar y mi mayor inspiración. Gracias por tus sacrificios, tu apoyo incondicional y por creer en mi en momentos difíciles. Este logro es tanto tuyo como mío.

A mi hermana Alejandra Nicole Lagos por ser una gran hermana por estar siempre cuando te necesito y escucharme cuando tengo momentos complicados.

A mi sobrino Luis Alejandro Canales porque él es pieza fundamental en momentos difíciles con sus ocurrencias, porque ha sido un hijo para mí y también porque he sido un ejemplo para seguir y que la perseverancia y la constancia sigan siendo un ejemplo para él y su vida.

A mi novia Paola Abadie por su presencia, amor y compañía en cada paso de este recorrido, gracias por ser mi refugio, mi alegría y por creer en mí.

Angel José Lagos

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, deseo expresar mi sincero agradecimiento a Dios, por haberme concedido la fortaleza, la salud y la perseverancia necesarias para culminar exitosamente esta etapa académica y profesional. Su guía ha sido fundamental para mantener la constancia y el equilibrio durante todo el proceso de investigación y redacción de esta tesis.

Extiendo mi más profundo reconocimiento a mi familia, por su apoyo incondicional, comprensión y motivación constante. A mis padres, por inculcarme desde siempre los valores del esfuerzo, la responsabilidad y la superación personal; a mis hermanos, por su aliento y acompañamiento en cada paso de este camino. Sin su respaldo moral y emocional, este logro no habría sido posible.

Mi agradecimiento institucional se dirige al Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y Funcionarios del Poder Ejecutivo (INJUPEMP), por haberme brindado la oportunidad de realizar este trabajo de tesis dentro de sus instalaciones. Esta institución, comprometida con la excelencia en la gestión pública y el bienestar de sus afiliados, me permitió aplicar los conocimientos adquiridos durante mi formación de posgrado, así como profundizar en el estudio y análisis de los procesos que conforman su Sistema de Gestión Integrado.

Agradezco de manera especial a la Dirección Ejecutiva del INJUPEMP, por su disposición y apertura al desarrollo de proyectos académicos que fortalecen la investigación aplicada y la mejora continua institucional. De igual forma, expreso mi gratitud a los jefes de departamento, coordinadores y colaboradores que facilitaron información relevante y compartieron su experiencia, contribuyendo de manera significativa al desarrollo de esta investigación. Su compromiso con la calidad, la eficiencia y la transparencia fue una fuente de inspiración para este estudio.

Deseo reconocer particularmente el apoyo de la División de Beneficios, por su colaboración y acompañamiento durante el proceso de recolección de datos, observación y análisis. Su disposición y apertura para compartir información técnica y operativa resultaron fundamentales para la elaboración del contenido y las conclusiones de esta tesis.

Extiendo también mi agradecimiento a mis compañeros de trabajo del INJUPEMP, quienes con su actitud colaborativa y profesionalismo crearon un entorno propicio para el aprendizaje.

Cada intercambio de ideas, cada orientación y cada aporte reflejaron el espíritu de compromiso institucional que caracteriza a la organización.

A mis profesores y asesores académicos, les expreso un profundo reconocimiento por su guía, sus observaciones constructivas y su compromiso con la formación de profesionales íntegros. Sus enseñanzas fueron esenciales para mantener el rigor metodológico y fortalecer la coherencia técnica de este trabajo. Su acompañamiento a lo largo del proceso académico representó una fuente constante de motivación y aprendizaje.

Asimismo, agradezco a mis compañeros y amigos de la universidad, quienes compartieron conmigo esta experiencia formativa con espíritu de colaboración y compañerismo. El intercambio de conocimientos, las discusiones académicas y el apoyo mutuo fueron factores determinantes para el desarrollo de las competencias necesarias que hoy se reflejan en este logro.

Finalmente, expreso mi gratitud a todas las personas que, de manera directa o indirecta, contribuyeron con su apoyo, tiempo o consejo a la realización de esta tesis. Cada gesto, palabra o acción de aliento tuvo un impacto positivo en este proceso. Este trabajo representa no solo el cumplimiento de un objetivo académico, sino también la consolidación de una etapa de crecimiento personal y profesional que marca el inicio de nuevos desafíos y responsabilidades.

A todos, mi más sincero agradecimiento por su confianza, apoyo y contribución a la culminación de este importante proyecto académico.

Angel José Lagos

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
DEDICATORIA	xi
AGRADECIMIENTO	xii
ÍNDICE DE CONTENIDO	xiv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	9
1.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	9
1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO	12
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	13
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	13
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	20
2.2.1 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS	21
2.3 MARCO LEGAL.....	27
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	30
3.1.1 CONCEPTUALIZACION DEL LAS VARIABLES.....	30
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES	34
3.1.3 MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLOGICA.....	37
3.1.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	38
3.1.5 HIPÓTESIS.....	44
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	45
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.3.1 POBLACIÓN.....	54
3.3.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	55
3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO	56
3.4 UNIDAD DE ANALISIS Y UNIDAD DE RESPUESTA.....	56
3.5 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	57

3.6	INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	58
3.7	FUENTES DE INFORMACIÓN	60
3.7.1	FUENTES PRIMARIAS	60
3.7.2	FUENTES SECUNDARIAS	61
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		63
4.1	INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	63
4.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	66
4.2.1	RESULTADOS CUANTITATIVOS DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA	66
4.2.2	DISTRIBUCIÓN POR DIMENSIONES SERVQUAL	67
4.2.3	ANÁLISIS DE PARETO DE LOS PROCESOS MÁS UTILIZADOS.....	68
4.2.4	INTERPRETACION GENERAL.....	69
4.3	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RESULTADOS	69
4.3.1	PERCEPCION DEL PERSONAL SOBRE LA EFICIENCIA OPERATIVA.....	69
4.3.2	CLIMA LABORAL Y MOTIVACION DEL PERSONAL.....	70
4.3.3	TECNOLOGIA Y PROCESOS DIGITALES.....	70
4.3.4	TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL Y COMUNICACIÓN	71
4.3.5	SINTESIS DE HALLAZGOS CUALITATIVOS.....	71
4.3.6	PROPUESTAS DE MEJORA DEL PERSONAL.....	72
4.3.7	INTEGRACIÓN DE RESULTADOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS	72
4.3.8	RELACION CON LOS OBJETIVOS E HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN	72
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		75
5.1	PROPUESTA DE MEJORA:	75
5.2	CONCLUSIONES	78
5.3	CONCLUSION DE PRUEBA DE HIPOTESIS	80
5.4	CONCLUSION GENERAL	80
5.5	RECOMENDACIONES.....	81
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		82
6.1	ACTUALIZACION INTEGRAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA SER REALIZADOS MEDIANTE UNA PLATAFORMA DIGITAL.....	82
6.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	82
6.3	ALCANCE DE LA PROPUESTA	83

6.4	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	83
6.4.1	DESCRIPCIÓN	83
6.5	MEDIDAS DE CONTROL	85
6.6	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO	88
6.7	CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		98
ANEXOS.....		99
	ANEXO No. 1: AUTORIZACIÓN.....	99
	ANEXO No.2: CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA	100
	ANEXO No.3: CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.....	101
	ANEXO No.4: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS: ENCUESTA A BENEFICIARIOS.....	104
	ANEXO No. 5: GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDO AL PERSONAL INTERNO DE LA DIVISIÓN DE BENEFICIOS DE LA EMPRESA ABC.	113
	ANEXO No. 6: ANÁLISI DE CRONBACH DE LA MUESTRA	117
	ANEXO No. 7: EVIDENCIA FOTOGRÁFICA DE LA SESIÓN DE DIAGNÓSTICO Y ELABORACIÓN DE MATRIZ FODA.....	118
	ANEXO No. 8: PRESUPUESTO DETALLADO DE INVERSIÓN Y FUENTES DE REFERENCIA DE COSTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN.	119
INDICE DE TABLAS		
	TABLA 1DISTRIBUCIÓN DE CASOS POR TIPO DE BENEFICIO (2021-2024)	3
	TABLA 2 MEDICIÓN DE TIEMPO EN ETAPAS DE PROCESO.....	4
	TABLA 3 EXPEDIENTES RECIBIDOS POR LA DIVISIÓN DE BENEFICIOS DE LA EMPRESA ABC.	6
	TABLA 4 LOCALIZACIÓN DE EXPEDIENTES POR ÁREA EN LA DIVISIÓN DE BENEFICIOS DE LA EMPRESA ABC	7
	TABLA 5 PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN LA SECCIÓN DE BENEFICIOS.....	10
	TABLA 6 FODA ELABORACIÓN PROPIA CON APOYO DE PERSONAL INTERNO DE INJUPEMP.....	18

TABLA 7 MARCO LEGAL APLICABLE A LA EMPRESA ABC.....	28
TABLA 8 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.	31
TABLA 9 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.	33
TABLA 10 MATRIZ DE CONGRUENCIA OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.	37
TABLA 11 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES MÉTODO CUALITATIVO.	39
TABLA 12 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES MÉTODO CUANTITATIVO.	41
TABLA 13 TIPOS DE HIPÓTESIS	44
TABLA 14 ENFOQUE Y MÉTODOS UTILIZADOS EN LOS ESTUDIOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS.....	46
TABLA 15 PLAN DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DEL MÉTODO CUALITATIVO..	48
TABLA 16 PLAN DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DEL MÉTODO CUANTITATIVO.	51
TABLA 17 DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN INTERNA	54
TABLA 18 RESUMEN UNIDAD DE ANÁLISIS Y UNIDAD DE RESPUESTA.....	57
TABLA 19 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS USADOS EN EL MÉTODO CUANTITATIVO Y CUALITATIVO.....	58
TABLA 20 RESUMEN DE FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS.....	62
TABLA 21 DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS POR TIPO DE BENEFICIO.	67
TABLA 22 DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS CUANTITATIVOS.....	67
TABLA 23 MATRIZ RACI PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE BENEFICIOS	76
TABLA 24 CALIFICACIÓN DIMENSIONES EVALUADAS DE EVALUACIÓN DE PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD.....	79
TABLA 25 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA ACTUALIZACIÓN DE PROCESOS Y LA CREACIÓN DE LA PLATAFORMA	88
TABLA 26 PRESUPUESTO DE ACTUALIZACIÓN INTEGRAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA SER REALIZADOS MEDIANTE UNA PLATAFORMA DIGITAL.....	89
TABLA 27 ESTIMACIÓN DE BENEFICIOS ECONÓMICOS.....	90
TABLA 28 FLUJO DE CAJA DE LA PROPUESTA.....	90

TABLA 29 CALCULO DE TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	91
TABLA 30 MATRIZ DE CONCORDANCIA.....	93
TABLA 31 ANÁLISIS DE CRONBACH DE LA MUESTRA.....	117
TABLA 32 ANEXO DE COSTOS DE REFERENCIA PARA PRESUPUESTO.....	119

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de las organizaciones, la calidad del servicio se ha convertido en un factor clave para garantizar la eficiencia, la transparencia y la confianza por parte de los ciudadanos. La atención oportuna, clara y eficiente de los trámites administrativos constituye un derecho de los usuarios y un deber esencial de las organizaciones que gestionan este tipo de servicios sociales.

El presente estudio se desarrolla en una empresa pública estatal específicamente en la División de Beneficios del Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y Funcionarios del Poder Ejecutivo (INJUPEMP), ubicada en la ciudad de Tegucigalpa, municipio del Distrito Central, departamento de Francisco Morazán, Honduras. Esta División es responsable de la gestión de beneficios sociales, brindando atención directa a los afiliados y beneficiarios a nivel nacional, lo cual la convierte en un área clave para la evaluación y mejora de la calidad del servicio institucional.



Código QR de Ubicación

La División de Beneficios de la empresa ABC, es responsable de gestionar las prestaciones sociales a miles de empleados públicos activos, pensionados y sus familias. Esta división juega un papel importante y crucial en la aplicación de beneficios como: Jubilación por Vejez, Pensión y Auxilio por Invalidez, Pensión por Sobrevivencia, Gastos Fúnebres, Separación del Sistema.

Sin embargo, pese a los esfuerzos de la organización por mejorar la atención, se han identificado limitaciones en los procesos internos que afectan la calidad del servicio. Entre los principales desafíos se destacan las demoras en los tramites, la falta de automatización, los canales de atención poco accesibles, y la baja percepción de transparencia en procedimiento. Este tipo de situaciones provocan insatisfacción en los usuarios.

Ante este escenario surge la necesidad de realizar un estudio que permita analizar los procesos internos de la División de Beneficios, identificar los principales cuellos de botella, y proponer acciones de mejora adecuadas mediante la implementación de herramientas, técnicas y tecnología que contribuyan con la eficiencia y satisfacción del usuario.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Según informes del cumplimiento institucional y reportes de ejecución del Plan Operativo Anual 2024, la División de Beneficios logró una ejecución del 75 %. Aunque este dato refleja un grado de cumplimiento aceptable, también evidencia que una cuarta parte de las metas no se han alcanzado, lo que puede deberse a deficiencias en la planificación, los recursos o los procesos de atención.

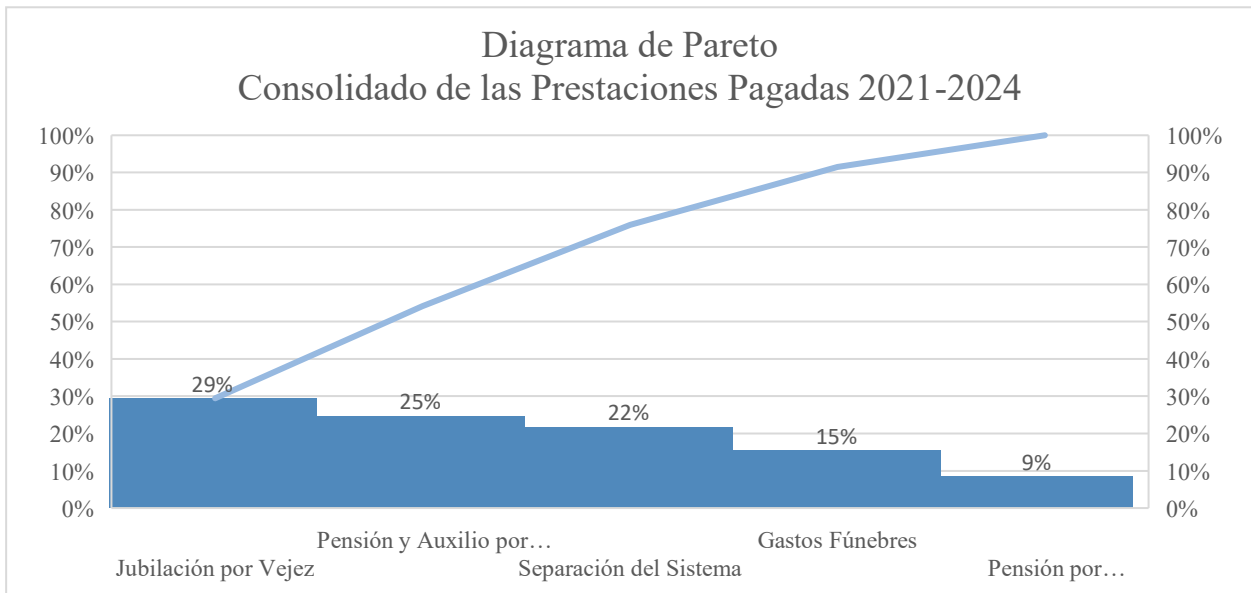
En los últimos cuatro años, la carga operativa de los División de Beneficios ha experimentado variaciones significativas en la distribución de casos por tipo de prestación. Los datos institucionales muestran que entre 2021 y 2024, los procesos de Jubilación, Pensión y Auxilio por Invalidez, Separación de Sistema concentran la mayor proporción de atenciones, con un peso que oscila entre el 70% y 83% según el año.

Tabla 1 Distribución de casos por tipo de beneficio (2021-2024)

DIVISIÓN DE BENEFICIOS 2021	2021	2022	2023	2024	TOTAL	% DEL TOTAL	% ACUMULADO
Jubilación por Vejez	1552	1552	1923	1249	6276	29%	29%
Pensión y Auxilio por Invalidez	1360	1311	1300	1299	5270	25%	54%
Pensión por Supervivencia	526	528	406	369	1829	9%	63%
Gastos Fúnebres	1868	76	605	757	3306	15%	78%
Separación del Sistema	610	943	1765	1342	4660	22%	100%
TOTAL	5916	4410	5999	5016	21341	100%	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la división de beneficios de la Empresa ABC (Memorias Anuales Institucionales 2021 a 2024).

Grafica # 1 Diagrama de Pareto Consolidado de las Prestaciones Pagadas.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la división de beneficios de la empresa ABC (Memorias Anuales Institucionales 2021 a 2024).

El análisis del diagrama de Pareto evidencia que la mayor concentración de prestaciones pagadas por el Instituto en el período 2021-2024 se encuentran: Jubilaciones, Invalidez y Separación, las cuales en conjunto representan el 76% del total consolidado. En contraste, las prestaciones de Gastos Fúnebres y Supervivencia representan únicamente el 24% acumulado.

El análisis Pareto evidencia que los procesos con mayor demanda no han sido constantes en el tiempo, pero en todos los periodos evaluados al menos dos beneficios (Jubilación por Vejez, y Pensión y Auxilio por Invalidez) se concentran más del 50% de la carga de trabajo, lo que exige priorizar recursos y mejoras.

En el estudio de tiempos realizado en junio de 2024 por la propia institución, se ha identifica varias ineficiencias en los procesos. Se detectaron reprocesos, demoras significativas en la validación de expedientes y falta de monitoreo indicadores clave de desempeño, como el tiempo estándar de los tramites por departamento.

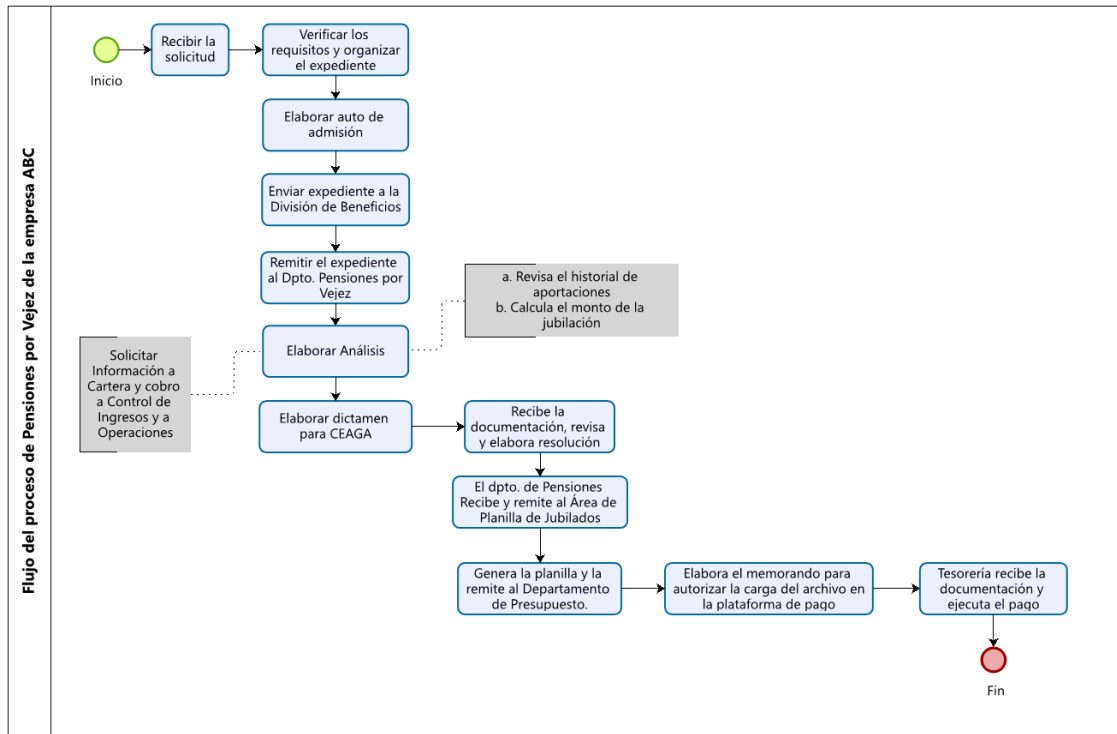
El proceso de otorgamiento de pensiones por vejez, conforme al estudio de tiempos efectuado en 2024, registró una duración promedio de 4 meses, 25 días, 1 hora, 24 minutos 45 segundos. Este análisis permitió identificar la existencia de etapas críticas que actúan como cuellos de botella, generando acumulación de tiempos en el flujo del proceso. Particularmente, las actividades cuya ejecución se extiende por un mes completo representan un factor significativo que impacta en la eficiencia de todo el procedimiento. La identificación de estas etapas criticas permite establecer estrategias de mejora orientadas a la optimización de recursos y la reducción de demoras, contribuyendo a la eficiencia integral del sistema de gestión de pensiones del instituto.

Tabla 2 Medición de tiempo en etapas de proceso

Etapas del Proceso	Tiempo
Departamento por vejez	1:24:45
Departamento de Cartera y Cobro	1 mes
Departamento de Control de Ingreso	1 mes
Unidad de Operaciones	1 mes
División de Actuaría y Estadística	10 días
CEAGA	15 días
Planilla de Jubilados	1 mes
Tiempo Total	4 meses, 25 días, 1 hora, 24 minutos, 45 segundos

Fuente: Datos obtenidos mediante análisis documental del Estudio de Tiempos del año 2024, elaborado de forma interna por parte de la institución INJUPEMP División de Beneficios.

Diagrama # 1 Flujo de Proceso de Pensión por Vejez



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por La División de Beneficios de la empresa ABC.

De acuerdo con el estudio de tiempos junio 2024 la división de beneficios recibió un total de 689 expedientes relacionados con el proceso de Separaciones del Sistema. La distribución mensual mostro variaciones, registrándose en septiembre del 2023 el mayor volumen (151 expedientes) y en enero del 2024 el menor (39 expedientes). Respecto a la localización de los expedientes se reportó que la Jefatura del Departamento de Separaciones concentra el 40.49%, seguido de los analistas filtro con 21.48% y el área de análisis con un 16.84%, lo que en conjunto representan un 79% del total. Por otro lado, áreas de apoyo como el departamento de Archivo 1.31%, Contabilidad 0.15%, el departamento de Cartera y Cobro 12.05% y la unidad de operaciones 6.39% mantienen un rol significativo y 0.29% representado por problemas externos, lo que evidencia una necesidad de mejora en los procesos.

En relación con la calidad del flujo de expedientes, se identificó que el 61.29% correspondió a reprocesos, frente a un 38.71% que continuó el flujo con normalidad. Este resultado refleja que más de la mitad de los casos requieren ajustes o devoluciones en alguna etapa del trámite, lo que constituye una limitación en términos de eficiencia y oportunidad en la entrega del beneficio.

Tabla 3 Expedientes recibidos por la División de Beneficios de la Empresa ABC.

División de Beneficios	
Mes	Expedientes
Agosto 2023	128
Septiembre 2023	151
Octubre 2023	130
Noviembre 2023	134
Diciembre 2023	107
Enero 2024	39
Total	689

Fuente: Elaboración Interna por parte de la Empresa ABC. (Estudio de Tiempos junio 2024).

Tabla 4 Localización de expedientes por área en la División de Beneficios de la Empresa ABC

Localización de Expedientes		
Localización	Número	Porcentaje
Análisis	116	16.84
Archivo	9	1.31
Departamento de Cartera y Cobro	83	12.05
Departamento de Contabilidad	1	0.15
Departamento de Control de Ingresos	7	1.02
Unidad de Operaciones	44	6.39
Problemas Externo	2	0.29
Analistas Filtros	148	21.48
Jefatura de Departamento de Separaciones	279	40.49

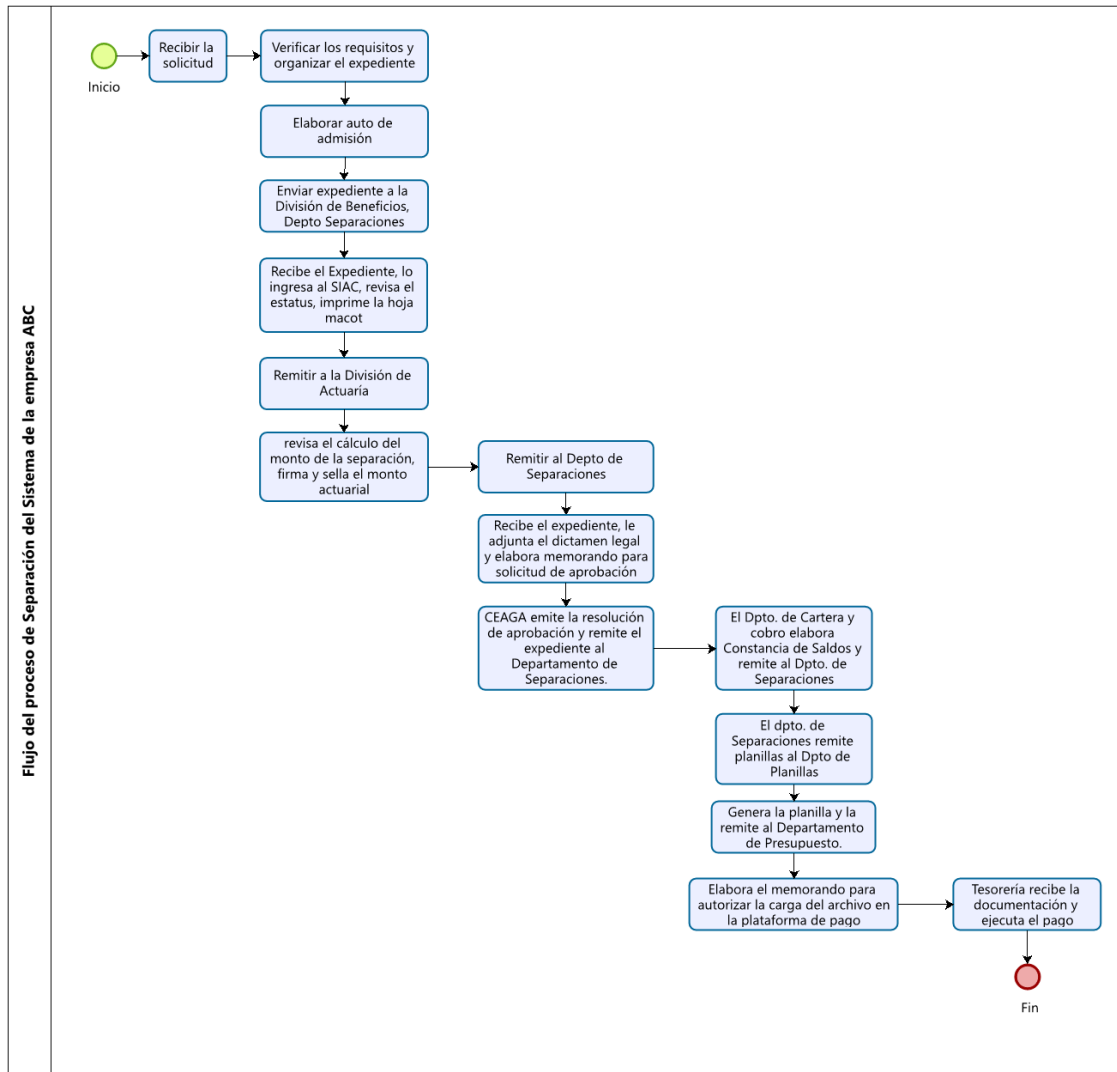
Fuente: Elaboración Interna por parte de la Empresa ABC

Grafica # 2 Reprocesos de expedientes de la división de beneficios de la empresa ABC.



Fuente: Elaboración Interna por parte de la Empresa ABC (Estudio de Tiempos junio 2024).

Diagrama # 2. Flujo de Proceso de Separación del Sistema



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la división de beneficios de la empresa ABC.

1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La División de Beneficios del INJUPEMP presenta diversas situaciones que inciden en la calidad del servicio brindado a los usuarios. Desde la perspectiva interna, se identifican debilidades relacionadas con la estandarización de los procesos, la distribución de funciones y los tiempos de atención, lo cual afecta la eficiencia operativa del área.

Desde la perspectiva externa, los usuarios manifiestan insatisfacción asociada principalmente a los tiempos de respuesta, la claridad de la información proporcionada y la percepción general del servicio recibido durante la realización de sus trámites. Estas condiciones evidencian la necesidad de analizar y optimizar los procesos internos con el fin de mejorar la calidad del servicio y satisfacción del usuario.

La calidad del servicio en las organizaciones es un factor determinante para garantizar la eficiencia operativa y la satisfacción de los usuarios. En el INJUPEMP en la División de Beneficios, persisten debilidades estructurales y operativas las cuales se vieron reflejadas y limitaron la ejecución del Plan Operativo Anual en 2024 donde se reporta un incumplimiento del 25%, lo que evidencia un margen de oportunidad de mejora.

1.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

A pesar de los esfuerzos institucionales orientados a modernizar y agilizar la gestión de beneficios, la División de Beneficios del INJUPEM, presenta deficiencias en la gestión de sus procesos internos que afectan la eficiencia operativa y la calidad del servicio brindado a los usuarios.

El problema central se manifiesta en la falta de estandarización de los procesos, la dependencia de múltiples áreas para la validación de información, el uso limitado de sistemas integrados y la alta incidencia de reprocesos, lo que genera retrasos significativos en la atención de los trámites de beneficios.

Desde la perspectiva interna, estas deficiencias se reflejan en tiempos de respuesta prolongados entre dependencias, reprocesos frecuentes por expedientes incompletos o errores de

cálculo, limitada digitalización de la información histórica y una elevada carga operativa para el personal involucrado.

Desde la perspectiva externa, esta situación provoca que los beneficiarios enfrenten tiempos de espera excesivos, repetición de tramites y falta de claridad sobre el estado de sus solicitudes, generando insatisfacción, quejas recurrentes y una percepción negativa de la calidad del servicio institucional.

En este contexto, resulta necesario efectuar un diagnóstico de la calidad de la calidad del servicio en la División del Beneficios del INJUPEMP, que permita identificar con precisión las áreas de mayor impacto en el desempeño del servicio y sirva como base para la formulación de acciones de mejora orientadas a optimizar los procesos y elevar la satisfacción de los usuarios.

Los principales problemas identificados en la División de Beneficios, a partir del análisis de información documental institucional y estudios de tiempo correspondientes al periodo 2021 – 2024, se presentan en la tabla 5.

Tabla 5 Problemas identificados en la sección de Beneficios

Etapas del Proceso/Dependencia	Actividad Critica	Problema Identificado
Secretaria General	Recepción, revisión y elaboración de expediente	Digitación Incompleta de archivos, Actualización de datos en ventanilla, Ausencia del secretario General para firmas
Departamento de Pensiones por Vejez	Análisis y cálculo de beneficio (Analista) Revisión del Análisis (Analista Filtro)	Analista: Búsqueda de información en el departamento de archivo, y múltiples sistemas (AS400/SIAC), Falta de acceso directo al módulo de archivo, solicitud de información al departamento de Cartera y cobro y departamento de Control de Ingreso (Tiempo de respuesta aproximado por cada departamento es de 1 mes).

		Analista Filtro: Alto índice de reprocesos por errores de cálculos o expediente incompleto.
Departamento de Separaciones	Análisis y Cálculo de Beneficios (Analista) Revisión del Análisis (Analista filtro)	Analista: Solicitud de Información a otras áreas (Cartera y cobro, Operaciones). Tiempos de espera por respuesta hasta 1 mes. Analista filtro: 61.29% de los expedientes son reprocesos. Los expedientes se devuelven al analista por errores. Sólo el 30% de los expedientes son aprobados tras el primer reproceso.
Unidad de Operaciones	Respuesta a Solicitudes de Beneficios	Asignaciones retrasadas, 50% de los datos digitalizados (1976-1989) no cuadran, obligando a la verificación física. Falta de especialización en el personal.

Etapas del Proceso/Dependencia	Actividad Critica	Problema Identificado
Departamento de Cartera y Cobro	Verificación de Retiro de Oficio (RO) y deudas	Elevada carga de expedientes por parte de Beneficios, Tiempo de respuesta aproximadamente de 1 mes por solicitud.
Departamento de Control de Ingreso	Refrendo de Información y verificación de afiliación	Retraso en el refrendo de información enviada por cartera y cobro, validación del estatus de afiliación de los participantes.
Departamento de Archivo	Búsqueda física de planillas y expedientes antiguos	Alto volumen de requerimiento de expedientes, Duplicidad de nombres de documentos antiguos, documentos en mal estado, documentos custodiados en el

		archivo histórico en el Centro de día, documentos no digitalizados.
División de Actuaría y Estadística	Revisión y validación de cálculos actuariales	Revisión técnica de cálculos complejos, recepción de expedientes incompletos y cálculos incorrectos.

Fuente: Elaboración propia con documentación compartida por la Empresa ABC (Estudio de Tiempos junio 2024).

Esta situación provoca que los beneficiarios enfrenten tiempos de espera prolongados, tramites repetitivos y, en algunos casos, falta de claridad en el estado de su solicitud, lo que puede generar insatisfacción y quejas.

Surge así que efectuar un diagnóstico de la calidad de servicio en la División de Beneficios de la empresa ABC, permite identificar con precisión las áreas de mayor impacto en el servicio y que sirva como base para futuras acciones de mejora por parte de la institución.

De esta situación es necesario formular las siguientes preguntas.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es el nivel actual de la calidad del servicio en la división de beneficios?
2. ¿Cuáles son los elementos o factores que afectan de manera negativa la calidad de servicio en la División de Beneficios de la empresa ABC?
3. ¿Cuáles son los elementos o factores para tomar en cuenta en la implementación de la mejora de la calidad del servicio en la división de beneficios de la empresa ABC?

1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.6 Objetivo General

Diagnosticar la calidad del servicio en la División de Beneficios de la empresa ABC.

1.7 Objetivos Específicos

1. Analizar las oportunidades de mejora en los procesos internos en la División de

Beneficios de la empresa ABC.

2. Identificar los elementos o factores que puedan estar influenciando negativamente en la calidad de servicio en la división de beneficios.
3. Seleccionar los factores principales que favorezca a la mejora en la calidad del servicio de la división de beneficios de la empresa ABC.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es relevante debido al papel fundamental que desempeña la División de Beneficios de la empresa ABC en la gestión de los derechos sociales 55,158 participantes activos inscritos en el sistema previsional. Esta división administra beneficios esenciales, que incluyen los siguientes:

- Jubilación por Vejez
- Pensión y Auxilio por Invalidez
- Pensión por Sobrevivencia
- Gastos Fúnebres
- Separación del Sistema

La demanda de tramites varia significativamente entre años y donde los recursos son limitados, resulta esencial contar con un diagnóstico preciso que permita identificar procesos críticos, medir la eficiencia actual y priorizar acciones de mejora.

El presente estudio, apoyado con datos estadísticos, proporcionara un panorama más claro de las fortalezas y debilidades operativas de la División de Beneficios, contribuyendo a la toma de decisiones que orienten el fortalecimiento de la gestión.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

Marco Conceptual

La calidad del servicio en instituciones públicas se entiende como el grado en que la

prestación satisface las necesidades y expectativas de los usuarios, vinculando eficiencia operativa, accesibilidad y percepción ciudadana. Según Parasuraman et al. (1988), modelos como SERVQUAL permiten medir la brecha entre expectativa y percepciones en dimensiones como tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y seguridad, las cuales resultan fundamentales en servicios previsionales y de pensiones.

En el sector público, la calidad no se limita indicadores de cumplimiento normativo, sino que debe incluir variables como tiempos de trámite, claridad en la comunicación, trato al usuario y facilidad de acceso a canales presenciales y digitales (Corrales Vargas, 2022). Estas dimensiones influyen directamente en la satisfacción del usuario, entendida como evaluación global que realizan los beneficiarios sobre la atención recibida (Zeithaml & Bitner, 2003)

La literatura sobre gestión de la calidad sostiene que los procesos deben ser continuamente revisados mediante estudios de tiempos, diagramación de flujos y simplificación de procedimientos, con el fin de mejorar la eficiencia y, en paralelo fortalecer la percepción de confianza y transparencia institucional (Chiavenato, 2017; Hammer & Champy, 2006).

En este contexto, la calidad del servicio en instituciones de previsión social se relaciona con la capacidad de garantizar al ciudadano no solo el acceso al beneficio, sino hacerlo mediante un proceso ágil, transparente y predecible, reduciendo la incertidumbre y generando confianza pública.

Análisis del Macroentorno

“La calidad del servicio actualmente es uno de principales factores que las empresas públicas y privadas debido a que están poniendo énfasis en mejorar sus procesos, productos o servicios que ofertan, es por ello que se la imperiosa necesidad de evaluarlo mediante la implementación de pruebas o mediante herramientas de control en los cuales los usuarios del servicio que oferta la organización o institución son quienes validan la satisfacción del producto que adquieren o servicio que requieren.” (Corrales Vargas, Nelly Vanessa 2022-05 Pág. 11)

México

El Instituto Mexicano del Seguro Social IMSS, cuenta con más de 80 millones de derechohabientes, lo que se convierte en la entidad de seguridad social más grande en América Latina. (Espinosa 2025, párr. 2)

En la Evaluación de Consciencia y Resultados del Programa J001 Pensiones (IMSS, 2022) se evidencia que los indicadores financieros y de cobertura están claramente definidos, pero los relacionados con la satisfacción del pensionado (tiempos de tramites, experiencia en ventanilla, claridad de la información) siguen limitados en la información pública. Aunque el IMSS reconoce la importancia de medir satisfacción e imagen institucional, se observa una prioridad mayor en aspectos financieros que en la experiencia ciudadana.

Costa Rica

La caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), administra regímenes contributivos y no contributivos. Una evaluación del Régimen No Contributivo (RNC)(FODESAF & CCSS, 2021) identificó cuellos de botella administrativos, duplicidad de validaciones y tiempos de respuesta extensos. Se recomendó simplificar procesos, estandarizar tiempos y garantizar canales accesibles para adultos mayores. Informes de la Defensoría de los Habitantes (2023) confirman que la percepción ciudadana aun refleja problemas en oportunidad y comunicación de requisitos, lo que genera descontentos.

Ecuador

Estudios académicos (Corrales Vargas, 2022) demuestran que en instituciones públicas de Ecuador la medición de la calidad del servicio es intermitente y carece de sistematicidad. Se reportan debilidades en tiempos de atención, burocracia y adopción tecnológica, lo que afecta la percepción de confianza en la administración pública. La recomendación central es institucionalizar mediciones periódicas de satisfacción, como encuestas SERVQUAL, vinculadas a la mejora continua.

Análisis del Microentorno

Se refiere a factores inmediatos que inciden en la calidad del servicio como:

- **Usuarios:** Principales beneficiarios, como los jubilados por vejez, pensionados por invalidez y supervivencia.
- **Tecnología de la Información y las Comunicaciones:** Son el conjunto de

herramientas, prácticas, conocimientos y relaciones vinculados con el consumo, la transmisión y el almacenamiento de la información, surgidos a partir de la integración del mundo de la computación y el de las telecomunicaciones ocurridas a finales del siglo XX y comienzos del XXI.

- **Regulación:** Los trámites están normados por la Ley del INJUPEMP, lo que garantiza seguridad jurídica, pero también introduce rigidez y trámites extensos que afectan la percepción de la calidad.
- **Recurso Humanos:** El estudio de tiempos de 2024 evidencia sobrecarga laboral en procesos críticos (Jubilación, Invalidez y Separación) lo que explica el cuello de botella en atención.
- **Competencia Indirecta:** No existen competidores directos, otras instituciones públicas hondureñas como el INPREMA y el IPM funcionan como referente de comparación en cuanto a eficiencia y calidad del servicio.

Análisis Interno

En Honduras, existen otras instituciones previsionales diferentes a la empresa pública estatal: Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y Funcionarios del Poder Ejecutivo (INJUPEMP):

INPREMA (Instituto Nacional de Previsión del Magisterio): Atiende el sector magisterial. Ha avanzado en la digitalización de sus servicios y ofrece plataformas en línea para consultas y solicitudes. Sin embargo, enfrenta críticas por tiempos largos en trámites de jubilación y falta de uniformidad en la atención.

IPM (Instituto de Previsión Militar): Atiende al personal de las Fuerzas Armadas. Se caracteriza por procesos más centralizados y una percepción de mayor agilidad en ciertos trámites, pero con acceso restringido a un grupo población definido.

Las fuentes de captación de dinero de estas instituciones son:

- **Bonos:** La mayor parte de su cartera de inversiones se encuentra en bonos, principalmente emitidos por el Gobierno de Honduras.

- Prestamos: Otorgan préstamos personales e hipotecarios a sus afiliados, lo que constituye una parte significativa de sus activos.
- Inversiones financieras: Poseen inversiones en el sistema financiero a través de instrumentos como certificados de depósito y caja.
- Inversiones estructurales: Han realizado inversiones en proyecto de infraestructura, como el Aeropuerto Internacional de Palmerola y proyectos de vivienda social.
- Aportaciones: sus ingresos principales provienen de las aportaciones obligatorias de sus afiliados activos y las aportaciones del Gobierno de la República.
- Utilidades y Rendimientos: General ingresos a través de las utilidades y rendimientos a sus inversiones.

Para la elaboración del Análisis FODA, se inició el proceso con el Jefe del Departamento de Pensiones Especiales el Señor: Ilich Steve Leverón Alvarenga MAE Administración de Empresas. Estos primeros pasos fueron desarrollados en línea a través de la plataforma Google Meet. Iniciando la primera reunión el 29 de agosto de 2025.

Tabla 6 FODA Elaboración propia con apoyo de personal interno de INJUPEMP.

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Factores internos positivos que benefician a la división.	Factores internos negativos que limitan el desempeño de la división.	Factores externos positivos que se pueden aprovechar.	Factores externos negativos que pueden perjudicar a la división.
Marco legal que garantiza la seguridad jurídica en la concesión de beneficios.	Déficit actuarial amplio: La existencia de un déficit actuarial significativo es una debilidad institucional que afecta la sostenibilidad financiera de los programas de previsión social a largo plazo.	Experiencias regionales (IMSS, CCSS, IESS) que ofrecen modelos para implementar encuestas de satisfacción y mejora continua.	Resistencia al cambio por parte de personal y funcionarios.
Base de datos consolidada de afiliados y pensionados.	Falta de difusión: Los participantes y empleados no siempre están al tanto de todos los beneficios a los que tienen acceso, lo que limita la comunidad efectiva entre empleado-participante.	Creciente demanda social de transparencia y rendición de cuentas, la cual puede impulsar en la mejora de servicios.	Cambios en la legislación por nuevas administraciones de gobierno: Las modificaciones a la Ley del INJUPEMP por parte de los nuevos gobiernos representan un riesgo para la operación normal y la continuidad de los beneficios.

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Amplio portafolio de beneficios: Cuentan con una gran variedad de productos y servicios que satisfacen diversas necesidades de los empleados públicos.	Sistemas de información desactualizados: La base de datos está obsoleta, lo que afecta la eficiencia y la precisión de la gestión.	Incorporación de empleados por contrato: Los empleados por contrato representan una oportunidad para la institución, ya que su incorporación al sistema de previsión social aumenta la base de afiliados.	Cambios económicos: La inflación o recortes presupuestarios del gobierno pueden afectar los fondos destinados a los beneficios sociales.
Personal con experiencia: El equipo tiene un conocimiento profundo de las regulaciones y procesos internos, lo que agiliza la gestión.	Sobrecarga de trabajo en personal en procesos críticos, identificados en el estudio de tiempos 2024.	Avances tecnológicos: Implementación de nuevas tecnologías (como plataformas digitales o aplicaciones móviles) para mejorar la accesibilidad y la experiencia del usuario.	Fraude o uso indebido: El riesgo de que se utilicen los beneficios de manera incorrecta o fraudulenta, lo que podría dañar la reputación y los fondos de la institución.
Disponibilidad de presupuesto: La existencia de un presupuesto asignado para la previsión social garantiza la continuidad y la estabilidad de los programas de beneficios.	Mala reputación y procesos engorrosos: La burocracia, la lentitud en los trámites y la falta de transparencia generan insatisfacción entre los usuarios.	Impulso a la modernización institucional mediante proyectos de transformación digital del sector público.	Incremento sostenido de la demanda de tramites por envejecimiento de la población afiliada.

Fuente: Elaboración Propia con el apoyo del Jefe de la Unidad de Beneficios.

Cuevas (2023) señala que la gestión de la calidad en las instituciones públicas es un concepto clave que busca mejorar la eficiencia, la efectividad y la transparencia en la prestación de servicios públicos. Se refiere a la implementación de políticas y prácticas que aseguren que estos servicios cumplan con los estándares de calidad establecidos y que satisfagan las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

En síntesis, los antecedentes revisados confirman que las instituciones previsionales enfrentan retos similares en las gestiones, lo que justifica la realización de un Diagnóstico de la Calidad en la División de Beneficios de la Empresa ABC

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

El diagnóstico de la calidad del servicio en instituciones públicas requiere sustentarse en modelos y teorías que permitan comprender, medir y mejorar los procesos internos. En este apartado se describen los principales enfoques conceptuales que fundamentan la investigación, los cuales constituyen un marco de referencia que facilitan interpretar la realidad de la División de Beneficios en Empresa ABC, así como la formulación de alternativas para el fortalecimiento de la gestión de los derechos previsionales de sus afiliados.

CONCEPTUALIZACION

- **Calidad del servicio:** Se entiende como el grado en que un servicio cumple o supera las expectativas del usuario, evaluado en términos de eficiencia, oportunidad, transparencia y atención (Parasuraman et al., 1988).
- **Beneficios previsionales:** Prestaciones económicas otorgadas a los afiliados o sus derechohabientes, que en el caso de la División de Beneficios de la Empresa ABC comprenden jubilaciones, pensiones por invalidez, pensiones por sobrevivencia, separación del sistema y gastos fúnebres. (INJUPEMP,2024)
- **Satisfacción del usuario:** Percepción subjetiva del beneficiario respecto al servicio recibido, influida por factores como el tiempo de atención, la calidad de la información y la empatía del personal (Zeithaml & Bitner, 2003).
- **Diagnóstico organizacional:** Proceso sistemático de análisis que permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro de una institución, con el fin de orientar acciones de mejora (Chiavenato, 2011).
- **Estudio de tiempos:** Técnica de análisis que mide el tiempo requerido para realizar cada actividad en un proceso, con el objetivo de detectar ineficiencias y proponer mejoras (Niegel & Freivalds, 2014).
- **Procesos críticos:** Aquellos que concentran mayor volumen de operaciones o que,

por su impacto, determinan la percepción de la calidad del servicio y el logro de los objetivos institucionales (Hammer & Champy, 1993)

2.2.1 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

2.3 TEORÍAS DEL SUSTENTO

La presente investigación se apoya en diversos enfoques teóricos que permiten comprender los fundamentos de la calidad del servicio la eficiencia institucional y la mejora continua dentro de organizaciones públicas. Estas teorías constituyen un marco de referencia que facilitan interpretar la realidad de la división de beneficios en Empresa ABC así como proponer alternativas que fortalezcan la gestión de los derechos previsionales de sus afiliados.

El análisis de la calidad en los servicios no puede abordarse únicamente desde una visión empírica, sino que requiere apoyarse en teorías que permitan explicar la causa de las problemáticas actuales y proyectar escenarios de mejora, en este sentido, se destacan los siguientes enfoques:

1. ENFOQUE EN PROCESOS

El enfoque en procesos constituye uno de los principios fundamentales de la gestión de la calidad moderna, reconocido de manera formal en la Norma ISO 9001:2015 como base para estructurar sistemas de gestión eficaces (ISO, 2015). Esta perspectiva surge de la necesidad de concebir a la organización no como un conjunto de funciones aisladas, sino como un sistema interconectado donde cada actividad influye directamente en el desempeño global (Juran, 1990).

Según la ISO (2015), un proceso se define como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que transforman entradas en salidas. Bajo esta lógica, el enfoque en procesos permite identificar las entradas necesarias — recursos, solicitudes y expedientes —, las actividades de transformación —evaluación, verificación y resolución — y los resultados finales, tales como el otorgamiento o denegación de beneficios.

Históricamente, la introducción del enfoque en procesos en la gestión pública ha estado asociada a la búsqueda de eficiencia administrativa y mejora en la calidad de los servicios prestados al ciudadano (Chiavenato, 2017). A diferencia de un enfoque funcional, en el cual cada

departamento se limita a cumplir con su rol, el enfoque por procesos asegura la integración transversal y promueve una visión orientada al usuario final.

En la práctica, este enfoque se traduce en la elaboración de mapas de procesos, la estandarización de procedimientos, la identificación de cuellos de botella y la implementación de controles de desempeño. Hammer y Champy (2006) sostienen que la gestión por procesos, cuando es acompañada por una cultura de mejora continua, permite alcanzar reducciones significativas en tiempos, costos y errores, aumentando a la vez la satisfacción del usuario.

En el caso específico de la División de Beneficios de la Empresa ABC, aplicar el enfoque en procesos significa analizar de manera integral los trámites de jubilación, separación, invalidez, sobrevivencia y gastos fúnebres. El estudio de tiempos 2024 evidencia retrasos significativos en etapas críticas como la recepción de documentos, validaciones internas y emisión de resoluciones. Bajo la óptica de la ISO 9001, estas actividades deben evaluarse en su conjunto, asegurando que la interacción entre departamentos sea fluida y que se eliminen duplicidades burocráticas.

Por tanto, el enfoque en procesos no solo permite diagnosticar debilidades estructurales, sino también construir propuestas de mejora basadas en la trazabilidad, la eficiencia y la satisfacción del usuario, principios alineados con la misión institucional del División de Beneficios de la Empresa ABC.

2. GESTION DE LA CALIDAD TOTAL (TQM)

La Gestión de la Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés) es un modelo de administración integral que busca mejorar de forma continua la eficacia y eficiencia de las organizaciones, involucrando a todos sus miembros y enfocándose en satisfacer las necesidades del cliente o usuario (Deming, 1986; Juran, 1990; Crosby, 1996).

El TQM surge en Japón después de la Segunda Guerra Mundial, impulsado por los aportes de Deming, Juran y Crosby, quienes sentaron las bases de la filosofía moderna de la calidad. Aunque inicialmente se aplicó en la industria manufacturera, con el tiempo fue adoptado en los servicios y en la administración pública, convirtiéndose en un pilar para la mejora en instituciones que prestan servicios sociales, como los sistemas previsionales.

Principios de la TQM

De acuerdo con Juran (1990) y Deming (1986), la TQM se fundamenta en:

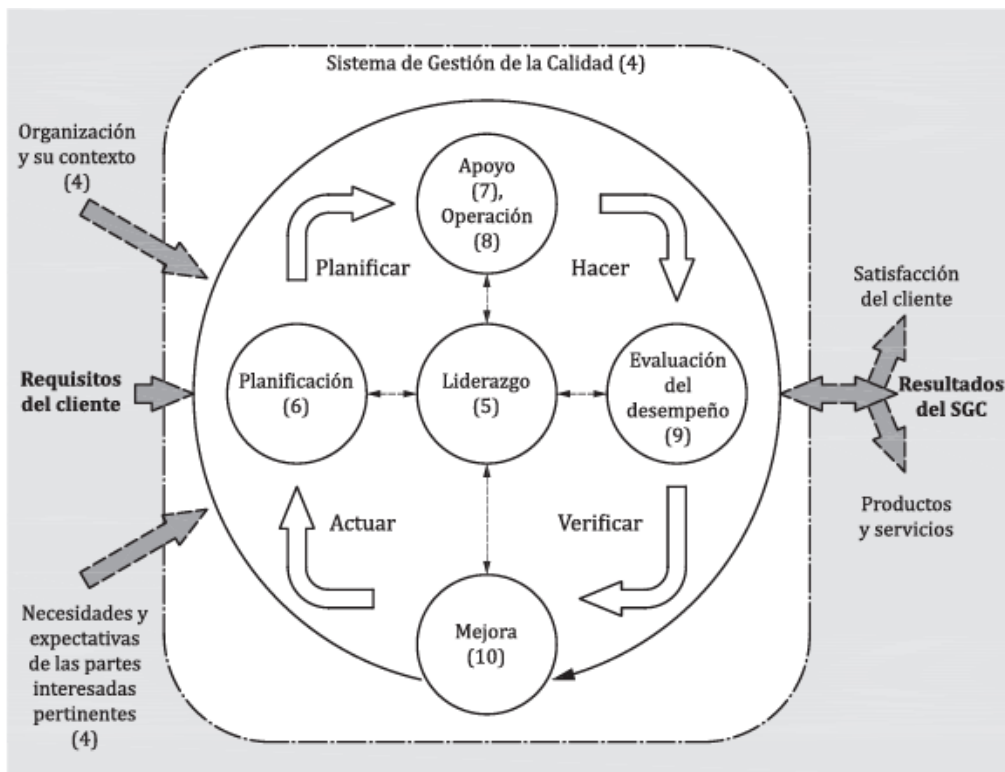
- Orientación al cliente/usuario.
- Participación de todo el personal.
- Mejora continua.
- Toma de decisiones basada en datos.
- Gestión de procesos y liderazgo organizacional.

Herramientas de la TQM

Ciclo PHVA

El ciclo Planear – Hacer – Verificar – Actuar (PHVA) constituye el corazón de la mejora continua. Permite implementar cambios en etapas piloto, verificar su impacto y estandarizar las mejoras.

Figura 6. Ciclo PHVA para implementar ISO 9001:2015



Fuente: ISO 9001, 2015

Diagrama de Pareto

Permite identificar el pequeño número de causas que generan la mayoría de los problemas, de acuerdo con el principio 80/20 (Juran, 1990).

Las 7 herramientas básicas de la calidad

Ishikawa (1986) estableció las denominadas siete herramientas básicas de la calidad, esenciales dentro de la filosofía TQM:

- Diagrama de Pareto: Identifica las causas más significativas de un problema.
- Diagrama de causa y efecto (Ishikawa o espina de pescado): Permite analizar las causas raíz de los problemas.
- Histogramas: Muestran la distribución de frecuencias de datos.
- Gráficas de control: Monitorean la variación de procesos en el tiempo.
- Diagramas de dispersión: Muestran la relación entre dos variables.
- Hojas de verificación: Recogen datos de manera organizada.
- Estratificación: Permite organizar datos separándolos en categorías para identificar patrones.

Estas herramientas son aplicables tanto en empresas de producción como en instituciones públicas, donde ayudan a identificar problemas, medir desempeño y proponer soluciones. En la División de Beneficios de la Empresa ABC, la TQM ofrece un marco metodológico para:

- Utilizar el ciclo PHVA en procesos críticos como jubilación e invalidez.
- Aplicar el Pareto para focalizar esfuerzos en los trámites que concentran la mayoría de las solicitudes.

Emplear las siete herramientas para monitorear tiempos de respuesta, analizar causas de retrasos y estandarizar mejoras. Por ejemplo, un diagrama de causa-efecto podría identificar factores de retraso en la gestión de separaciones del sistema (falta de documentos, validaciones lentas, errores administrativos), mientras que las gráficas de control permitirían monitorear si las

mejoras implementadas reducen consistentemente los tiempos de resolución.

3. MODELO SERVQUAL

El modelo SERVQUAL fue desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) como una metodología para medir la calidad del servicio desde la perspectiva de los usuarios. A diferencia de otros enfoques administrativos que se centran en la eficiencia interna, SERVQUAL se enfoca en la percepción del cliente, lo cual lo convierte en una herramienta idónea para instituciones públicas y de seguridad social que buscan evaluar cómo los beneficiarios experimentan los servicios recibidos.

El modelo se fundamenta en la idea de que la calidad del servicio percibida es la diferencia entre las expectativas de los usuarios y la percepción real del servicio ofrecido. Cuando la percepción es mayor o igual a la expectativa, el usuario considera que el servicio es de calidad; si la percepción es inferior, se genera insatisfacción (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996).

Las cinco dimensiones del SERVQUAL

El modelo identifica cinco dimensiones críticas para evaluar la calidad del servicio:

- **Fiabilidad (Reliability):** Capacidad de brindar el servicio prometido de manera correcta y consistente. En el caso de la División de Beneficios, se refiere a que las pensiones, jubilaciones o separaciones se resuelvan con exactitud, sin errores en cálculos o documentación.
- **Capacidad de respuesta:** Disposición y rapidez del personal para atender a los usuarios. Esta dimensión se relaciona con la reducción de tiempos de espera en trámites, un aspecto señalado como debilidad en los estudios de tiempos del INJUPEMP.
- **Seguridad:** Conocimientos, competencias y cortesía de los funcionarios, transmitiendo confianza al usuario. En el ámbito previsional, implica garantizar al beneficiario que sus trámites se gestionan de manera segura y bajo un marco legal confiable.
- **Empatía:** Grado de atención personalizada y comprensión de las necesidades de los usuarios. Esto implica que el personal de atención no solo procese documentos,

sino que brinde orientación clara a jubilados y pensionados.

- Elementos tangibles: Infraestructura física, instalaciones y recursos tecnológicos que respaldan el servicio. En División de Beneficios de la Empresa ABC.

El SERVQUAL ha sido aplicado ampliamente en servicios de salud, educación, banca y sector público. Su relevancia radica en que permite medir la brecha entre la expectativa y la experiencia real del ciudadano, proporcionando datos para implementar acciones correctivas (Buttle, 1996).

En instituciones previsionales, donde la percepción de los usuarios se ve afectada por factores como la rapidez en los trámites, la claridad de la información y el trato del personal, el SERVQUAL constituye una herramienta clave para evaluar la satisfacción de jubilados, pensionados y derechohabientes. En el contexto de la División de Beneficios, el modelo SERVQUAL permitiría diagnosticar la calidad del servicio más allá de indicadores internos como número de casos atendidos o porcentaje de ejecución del plan operativo. Por ejemplo:

- La fiabilidad podría medirse revisando si las resoluciones se entregan en el tiempo establecido.
- La capacidad de respuesta evaluaría los tiempos de atención en cada etapa del proceso administrativo.
- La seguridad estaría vinculada con la confianza de los usuarios en el personal.
- La empatía se relacionaría con la percepción del trato recibido, especialmente en trámites sensibles como invalidez o sobrevivencia.
- Los elementos tangibles se reflejarían en la modernización tecnológica y la accesibilidad de los canales de atención.

De esta forma, integrar el SERVQUAL en el diagnóstico de la calidad de servicio de la División de Beneficios aportaría un marco robusto que complementa las herramientas de TQM y el enfoque en procesos, orientando la investigación no solo a la eficiencia, sino también a la experiencia del usuario.

2.3 MARCO LEGAL

El marco legal del Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y funcionarios del Poder Ejecutivo División de Beneficios de la Empresa ABC fundamenta su gestión en normas y reglamentos que garantizan la legalidad, la equidad y la transparencia en los procesos de otorgamientos de beneficios. Asimismo, Honduras como Estado es parte de diversos tratados internacionales, está sujeto a estándares globales que amplían el alcance de su obligación hacia sus beneficiarios.

La gestión de beneficios en la empresa ABC se encuentra respaldada por un conjunto de normas jurídicas y reglamentos institucionales que garantizan la legalidad y transparencia en los procesos, a continuación, se presenta la normativa relevante y una breve observación sobre su aplicación práctica, seguida del contexto internacional vinculado a la protección social y derechos humanos.

Tabla 7 Marco legal aplicable a la empresa ABC.

Ítem	Nacional	Observación	Cita
1	Ley del Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y funcionarios del Poder Ejecutivo (INJUPEMP) 2014	Establece la misión, competencias y procedimientos básicos para la gestión de pensiones y otros beneficios.	Congreso Nacional de Honduras. (s.f.). <i>Ley del Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y funcionarios del Poder Ejecutivo</i> . Tegucigalpa: Diario Oficial La Gaceta.
2	Reformas a la Ley de INJUPEMP (decreto No. 130-2014)	Esta reforma introdujo ajustes destinados a mejorar la eficiencia administrativa y asegurar una mayor estabilidad técnico-actuarial.	Congreso Nacional de Honduras. (s.f.). <i>Ley del Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y funcionarios del Poder Ejecutivo</i> . Tegucigalpa: Diario Oficial La Gaceta.
3	Reformas a la Ley de INJUPEMP (decreto No. 115-2021)	Incorpora disposiciones para modernizar procesos y fortalecer la atención al afiliado.	Congreso Nacional de Honduras. (2021). Decreto No. 115-2021. <i>Reforma a la Ley del INJUPEMP</i> . Tegucigalpa: Diario Oficial La Gaceta.
4	Reglamento General de la Ley del Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y funcionarios del Poder Ejecutivo (INJUPEMP)	Detalla los procedimientos administrativos, requisitos y tiempos para cada tipo de beneficio.	INJUPEMP. (s.f.). <i>Reglamento General de la Ley del Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y funcionarios del Poder Ejecutivo</i> . Tegucigalpa: INJUPEMP.
5	Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Decreto # 170-2006)	Su propósito es garantizar el acceso a toda persona la información pública para fortalecer el Estado de Derecho y democracia a través de la participación ciudadana.	Congreso Nacional de Honduras. (2006). <i>Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública</i> (Decreto No. 1770-2006). Tegucigalpa: Diario La Gaceta.
6	Comité de Control Interno Institucional (COCOIN)	Su propósito es asegurar la transparencia y el cumplimiento de los objetivos institucionales y la gestión eficiente de los recursos y procesos del INJUPEMP.	

Ítem	Nacional	Observación	Cita
Internacional			
	Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC)	El artículo 9, consagra el derecho a la seguridad social, incluyendo pensiones por vejez y situaciones de incapacidad.	Naciones Unidas. (1966). <i>Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales</i> . Nueva York: ONU. Recuperado de https://www.ohchr.org
	Protocolo de San Salvador (Protocolo Adicional a la CADH)	Adopta los derechos económicos y sociales, su monitoreo incluye la seguridad social como indicadores de desarrollo.	Organización de Estados Americanos. (1988). <i>Protocolo de San Salvador</i> . Washington D.C.: OEA. Recuperado de https://www.oas.org
	Convenio Multilateral Iberoamericano de Seguridad Social (CMISS)	Honduras se adhirió en mayo de 2024, para proteger a trabajadores e inmigrantes y sus familias, facilitando la coordinación de pensiones entre países.	Organización Iberoamericana de Seguridad Social. (2024). Honduras se adhiere al <i>Convenio Multilateral Iberoamericano de Seguridad Social</i> . Recuperado de https://oiss.org
	OIT Convenio 102 Seguridad Social (1952)	Ratificado en 2012 y entro en vigor en 2012 este exige un nivel mínimo de seguridad social en pensiones por vejez, invalidez, salud, maternidad, familiares y desempleo.	Organización Internacional del Trabajo. (2012). <i>Convenio 102 sobre Seguridad Social</i> . Ginebra: OIT. Recuperado de https://www.ilo.org

Fuente: Elaboración propia.

La división de beneficios de la empresa ABC opera bajo un entorno jurídico robusto que combina legislación nacional, reformas integradoras y regula compromisos internacionales.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El punto de partida de toda investigación se encuentra en la idea inicial, la cual representa el primer acercamiento a la realidad que se busca comprender o explicar. Como lo señala Hernández-Sampieri et al. (2018) “las investigaciones se originan en ideas, sin importar que tipo de paradigmas fundamentan nuestro estudio ni el enfoque que habremos de seguir” (p.24). A partir de estas ideas, el proceso metodológico adquiere relevancia, ya que permite transformarlas en planteamientos formales, estructurados y viables que guían el desarrollo de un proyecto científico.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La congruencia metodológica constituye un principio rector en el desarrollo de toda investigación, ya que asegura la coherencia entre el planteamiento del problema, los objetivos de estudio, las variables, los indicadores y los instrumentos de recolección de datos. En el caso de este trabajo de investigación, es diagnosticar la calidad del servicio en la División de Beneficios de la Empresa ABC, se han definido dimensiones de análisis de acuerdo con las variables y análisis cuantitativo y cualitativo.

De esta manera, se establece un hilo conductor que permite relacionar cada componente del estudio: el problema de investigación plantea la necesidad de diagnosticar la calidad del servicio, los objetivos se orientan a analizar y evaluar dichas deficiencias, las variables y dimensiones precisan los aspectos específicos a estudiar; y los instrumentos seleccionados garantizan la recolección de información confiable para obtener un diagnóstico integral.

3.1.1 CONCEPTUALIZACION DEL LAS VARIABLES

Hernández-Sampieri et al. (2018) explican que las variables representan características o propiedades observables de los fenómenos que se estudian, las cuales pueden adoptar diferentes valores y deben ser definidas de manera conceptual y operacional para poder ser medidas en una investigación.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.

En la siguiente tabla se encuentra el detalle de las variables para lograr los objetivos bajo las conceptualizaciones de dichas variables:

Tabla 8 Conceptualización de las Variables.

Método	Variables			Justificación
	Nombre de la variable	Variable Independiente	Variable Dependiente	
Cuantitativo Encuesta estructurada SERVQUAL	Tiempo de respuesta en trámites	✓		Se considera variable independiente porque el instituto puede gestionar y controlar los procesos internos que determinan los tiempos de atención, y estos influyen directamente en la percepción de calidad del servicio.
	Transparencia institucional	✓		Es una variable independiente ya que depende de la gestión y políticas de la institución en cuanto a rendición de cuentas y claridad en la información; su adecuada implementación incide en la confianza y valoración del servicio.

Método	Variables			Justificación
	Nombre de la variable	Variable Independiente	Variable Dependiente	
Cuantitativo Encuesta estructurada SERVQUAL	Tecnología en la atención al usuario	✓		Se clasifica como independiente porque la institución puede invertir, actualizar o descuidar sus plataformas tecnológicas, lo cual repercute directamente en la eficiencia y satisfacción del usuario con el servicio.
	Calidad del Servicio		✓	Es la variable dependiente, ya que constituye el resultado final que se busca explicar y mejorar; depende del desempeño de factores como tiempos de respuesta, transparencia y uso de tecnología.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9 Conceptualización de las Variables.

Método	Variables			Justificación
	Nombre de la variable	Variable Independiente	Variable Dependiente	
Cualitativo Entrevistas / Grupos focales / Análisis de contenido	Crecimiento Profesional	✓		Se considera variable independiente porque la institución puede diseñar y controlar directamente las estrategias de capacitación, desarrollo de competencias y nivel académico del personal, lo cual impacta en la eficiencia de los procesos.
	Motivación del Personal	✓		Se eligió variable independiente ya que la institución puede implementar políticas de incentivos, reconocimiento y desarrollo personal que influyen directamente en el compromiso, desempeño y productividad del equipo.

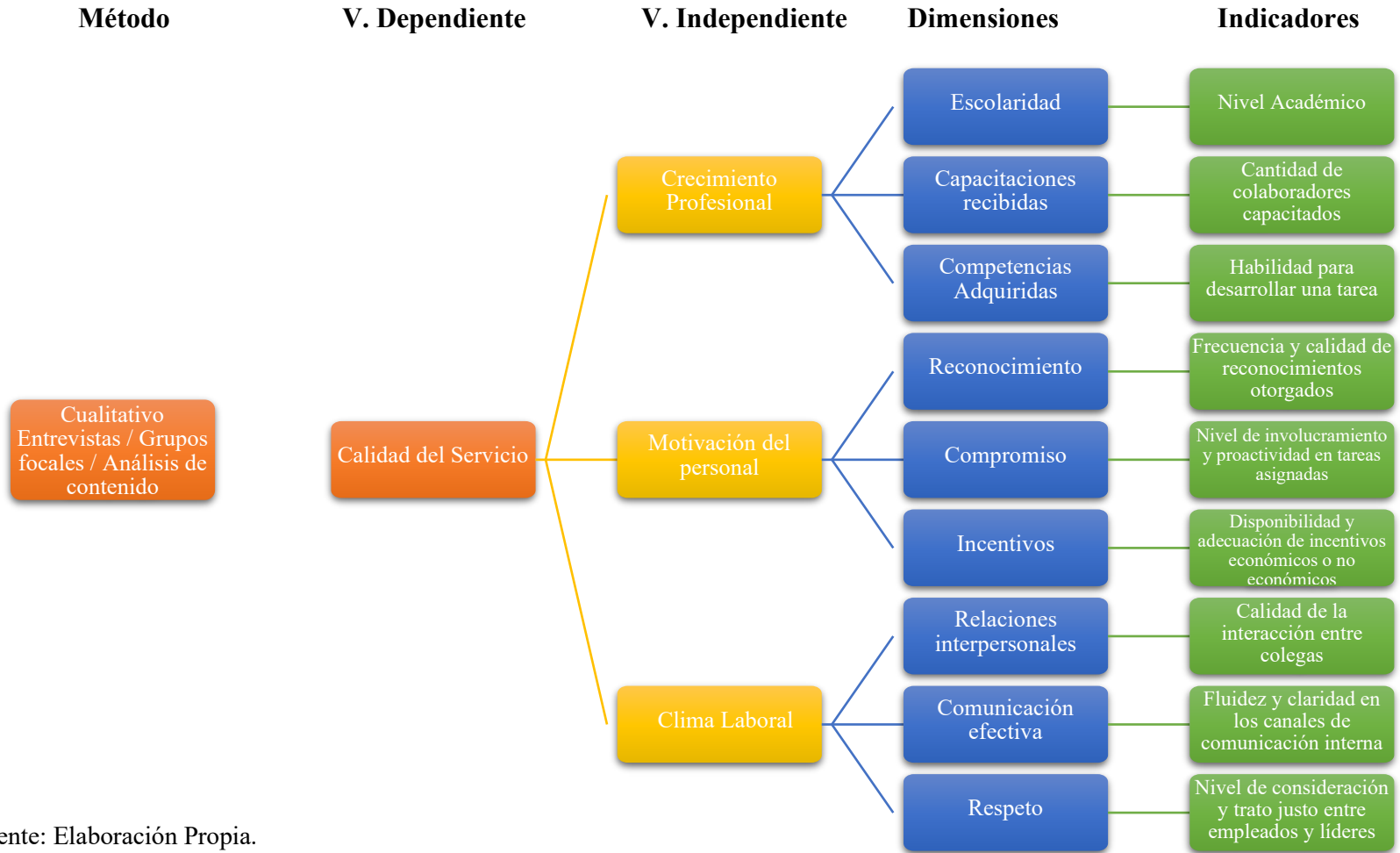
Método	Variables			Justificación
	Nombre de la variable	Variable Independiente	Variable Dependiente	
Cualitativo Entrevistas / Grupos focales / Análisis de contenido	Clima Laboral	✓		Se clasificó como variable independiente porque la institución puede implementar acciones para mejorar la comunicación, relaciones interpersonales y gestión de conflictos, factores que afectan la coordinación y eficiencia operativa.
	Calidad del Servicio		✓	Se considera variable dependiente porque es el resultado final que se busca explicar y mejorar. Su comportamiento depende de cómo las variables independientes (crecimiento profesional, ingresos y clima laboral) sean gestionadas por la institución.

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES

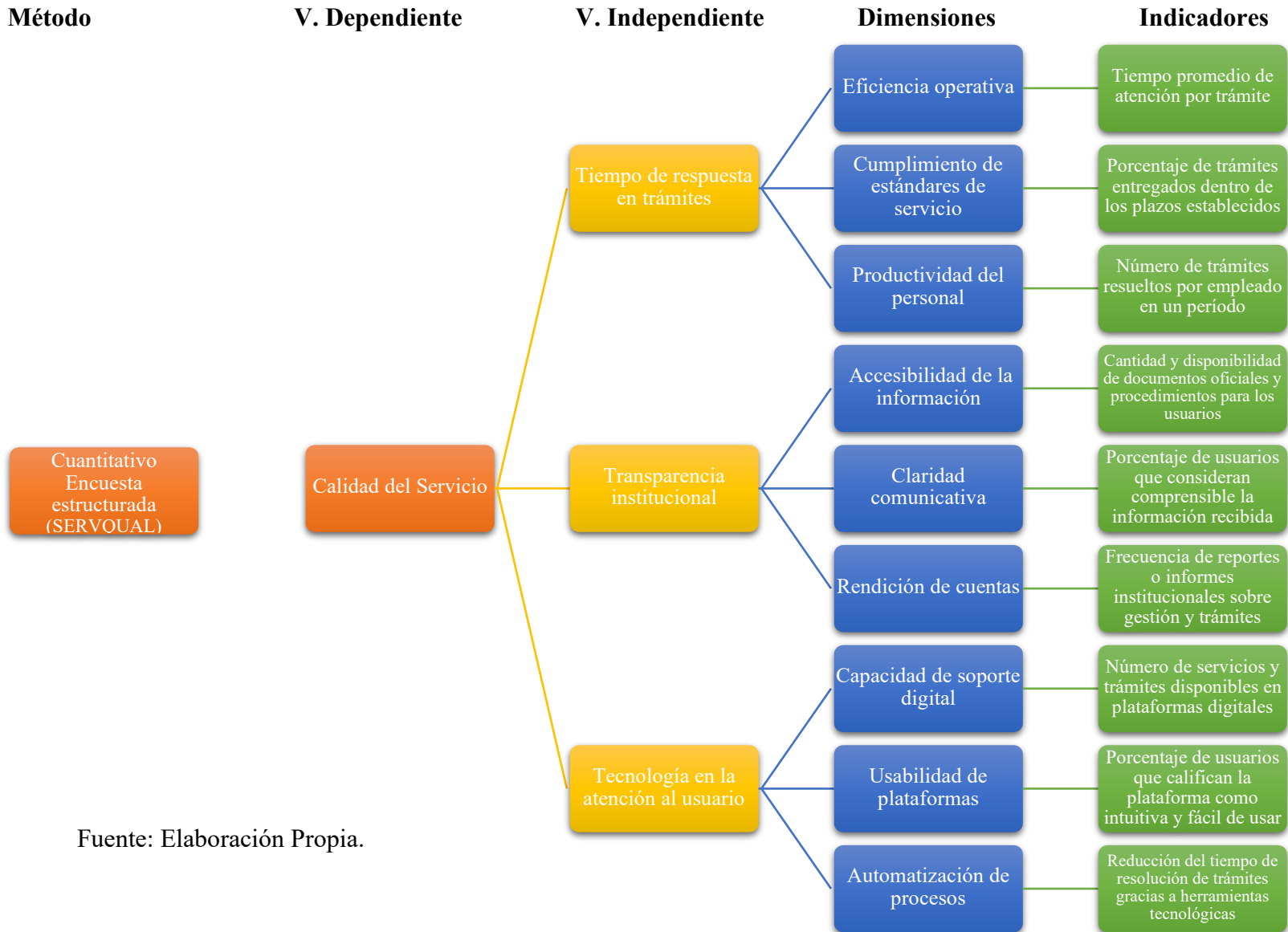
Las variables representan las características o propiedades observables de los fenómenos en estudio, que pueden adoptar distintos valores o categorías y ser evaluados mediante indicadores específicos (Sampieri, Collado & Lucio, 2018).

Diagrama # 3 Declaración de Variables Cualitativas



Fuente: Elaboración Propia.

Diagrama # 4 Declaración de Variables Cuantitativas



Fuente: Elaboración Propia.

3.1.3 MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLOGICA

El uso de esta herramienta en la investigación científica sirve para poder evaluar la coherencia y consistencia entre los elementos clave de un estudio. De esta forma la matriz de congruencia garantiza la coherencia entre el problema planteado, los objetivos formulados y la hipótesis, marco teórico y los instrumentos de recolección de datos.

Tabla 10 Matriz de Congruencia Operacional de las Variables.

Título de la Investigación	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos de la Investigación		Método	Variables					
			General	Específico		Independiente			Dependiente		
Diagnóstico de la Calidad de Servicio en la División de Beneficios de la Empresa ABC	¿Cuáles son los factores que afectan la calidad del servicio en la División de Beneficios de la Empresa ABC y cómo impactan en la satisfacción de los usuarios?	¿Cuál es el nivel actual de la calidad del servicio en la división de beneficios? ¿Cuáles son los elementos o factores que afectan de manera negativa la calidad de servicio en la División de Beneficios de la empresa ABC? ¿Cuáles son	Diagnosticar la calidad del servicio en la División de Beneficios de la empresa ABC.	Analizar las oportunidades de mejora en los procesos internos en la División de Beneficios de la empresa ABC. Identificar los elementos o factores que puedan estar influyendo negativamente	Cuantitativo Encuesta estructurada SERVQUAL/Escala LIKERT	Nombre	Escala	Instrumento/Herramienta	Nombre	Escala	Instrumento/Herramienta
						Tiempo de respuesta en trámites	Minutos o días (unidad de tiempo).	Registros de sistema / Cronómetro	Calidad del Servicio	Escala SERVQUAL 1-5	Encuesta SERVQUAL adaptada
						Transparencia institucional	Escala Likert 1-5	Cuestionario de transparencia			
						Tecnología en la atención al usuario	Puntuación SERVQUAL (1-5) (promedio de dimensiones).	Encuesta SERVQUAL adaptada			
					Cualitativo	Crecimiento	Escala	Guía de	Calidad	Grupos	Guía de

		los elementos o factores para tomar en cuenta en la implementación de la mejora de la calidad del servicio en la división de beneficios de la empresa ABC?		nte en la calidad de servicio en la división de beneficios. Seleccionar los factores principales que favorezca a la mejora en la calidad del servicio de la división de beneficios de la empresa ABC.	Entrevistas / Grupos focales / Análisis de contenido	nto Profesional	Catagórica : Bajo Medio Alto	entrevista / Protocolo de grupos focales	del Servicio	focales/Entrevistas	discusión para grupos focales con usuarios/Guía de entrevista a usuarios clave
						Motivación del Personal	Escala Descriptiva: Baja motivación Motivación moderada Alta motivación	Guía de entrevista / Matriz de análisis de contenido			
						Clima Laboral	Escala Cualitativa : Tóxico Neutro Positivo	Guía de grupos focales / Observación participante			

Fuente: Elaboración Propia.

3.1.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La operacionalización de variables constituye el proceso mediante el cual se definen los indicadores e instrumentos que permitirán medir las variables de estudio de manera concreta y objetiva. En otras palabras, implica transformar los conceptos abstractos en dimensiones e indicadores observables que puedan ser registrados y analizados durante la investigación. Según Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2018), la operacionalización asegura que las variables pasen de un plano conceptual a uno empírico, lo que facilita la recolección y el análisis de datos.

Tabla 11 Operacionalización de las Variables Método Cualitativo.

Variable Independiente							
Método	Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala	Técnica
Cualitativo Entrevistas / Grupos focales / Análisis de contenido	Crecimiento Profesional	Llamamos crecimiento profesional al proceso de desarrollo y mejora continua de habilidades, conocimientos y competencias de los trabajadores. Esto les permite avanzar en su carrera profesional y alcanzar sus metas y aspiraciones laborales.	Evaluación cualitativa mediante entrevistas semiestructuradas que exploren: programas de capacitación recibidos, pertinencia de la formación, y aplicación en sus funciones.	Escolaridad- Capacitaciones recibidas- Competencias Adquiridas	Nivel Académico- Cantidad de colaboradores capacitados- Habilidad para desarrollar una tarea	Escala Categórica: Bajo Medio Alto	Guía de entrevista / Protocolo de grupos focales
	Motivación del personal	La motivación del personal es el conjunto de estímulos internos y externos que impulsan a los empleados a actuar con entusiasmo y persistencia para lograr los objetivos de la organización. Es una fuerza que influye en el comportamiento, el esfuerzo y el compromiso de los trabajadores.	Análisis de contenido de respuestas sobre: satisfacción laboral, reconocimiento recibido, y oportunidades de crecimiento.	Reconocimiento- Compromiso- Incentivos	Frecuencia y calidad de reconocimientos otorgados-Nivel de involucramiento y proactividad en tareas asignadas- Disponibilidad y adecuación de incentivos económicos o no económicos	Escala Descriptiva: Baja motivación Motivación moderada Alta motivación	Guía de entrevista / Matriz de análisis de contenido
	Clima Laboral	Es el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que	Observación sistemática de: patrones de comunicación, resolución	Relaciones interpersonales- Comunicación	Calidad de la interacción entre colegas-Fluidez y	Escala Cualitativa:	Guía de grupos focales / Observación

	caracterizan a una empresa y que impactan directamente en el buen desempeño y bienestar de sus empleados. Es la percepción compartida que tienen los miembros de una organización sobre su entorno laboral, las relaciones interpersonales que se desarrollan en él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.	de conflictos, y trabajo colaborativo.	efectiva-Respeto	claridad en los canales de comunicación interna-Nivel de consideración y trato justo entre empleados y líderes	Tóxico Neutro Positivo	participante
Variable Dependiente						
Calidad del Servicio	La calidad del servicio desde un enfoque cualitativo se define como la evaluación subjetiva que el cliente hace de su experiencia. No se basa en números, sino en la percepción, las emociones y las expectativas del cliente.	Medición de las cinco brechas del modelo SERVQUAL mediante grupos focales y análisis de contenido de quejas y sugerencias.	Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad, empatía, Elementos tangibles	Tiempo de espera Confiabilidad Atención personalizada	Cualitativa por dimensiones	Encuesta SERVQUAL

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 12 Operacionalización de las Variables Método Cuantitativo.

Variable Independiente							
Método	Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala	Técnica
Cuantitativo Encuesta estructurada SERVQUAL	Tiempo de respuesta en Trámites	El tiempo de respuesta se refiere al tiempo que se tarda en reaccionar a un estímulo o petición. En el seguimiento del tiempo, este término tiene un peso particular, ya que puede definir situaciones clave en las que se necesita una respuesta o acción inmediata. Es el periodo que media entre el momento en que se emite una solicitud y el instante en que se recibe la respuesta. Este concepto se utiliza en diversas disciplinas como la informática, las telecomunicaciones, y los servicios al cliente.	Medición objetiva del tiempo promedio de resolución mediante registros sistemáticos del sistema.	Eficiencia operativa- Cumplimiento de estándares de servicio- Productividad del personal	Tiempo promedio de atención por trámite- Porcentaje de trámites entregados dentro de los plazos establecidos-Número de trámites resueltos por empleado en un periodo	Minutos o días (unidad de tiempo).	Registros de sistema / Cronómetro
	Transparencia institucional	La transparencia institucional es la obligación de una organización, ya sea pública o privada, de hacer pública la información sobre	Cuantificación mediante encuesta Likert sobre: disponibilidad, comprensión y veracidad de la información.	Accesibilidad de la información- Claridad comunicativa- Rendición de cuentas	Cantidad y disponibilidad de documentos oficiales y procedimientos para los usuarios- Porcentaje de usuarios que	Escala Likert 1-5	Cuestionario de transparencia

		<p>sus decisiones, acciones, normas, planes y procesos. Se considera un pilar fundamental del buen gobierno y una herramienta clave para prevenir la corrupción y fomentar la confianza de los ciudadanos y grupos de interés. Implica poner la gestión institucional en una "vitrina" para que pueda ser escrutada por el público de manera clara y comprensible.</p>			<p>consideran comprensible la información recibida-Frecuencia de reportes o informes institucionales sobre gestión y trámites</p>		
<p>Tecnología en la atención al usuario</p>	<p>La tecnología en la atención al usuario se refiere al uso de herramientas, sistemas y plataformas digitales para mejorar y optimizar la interacción entre una organización (empresa o entidad) y sus clientes o usuarios. Su objetivo principal es agilizar los procesos, ofrecer respuestas más rápidas, proporcionar una experiencia personalizada y</p>	<p>Medición del nivel de cobertura digital, funcionalidad, e integración de sistemas.</p>	<p>Capacidad de soporte digital-Usabilidad de plataformas-Automatización de procesos</p>	<p>Número de servicios y trámites disponibles en plataformas digitales- Porcentaje de usuarios que califican la plataforma como intuitiva y fácil de usar-Reducción del tiempo de resolución de trámites gracias a herramientas tecnológicas</p>	<p>Puntuación SERVQUAL (1-5) (promedio de dimensiones).</p>	<p>Encuesta SERVQUAL</p>	

		permitir una comunicación efectiva a través de diversos canales.					
Variable Dependiente							
Calidad del Servicio	La calidad del servicio desde un enfoque cuantitativo se define como el conjunto de métricas y datos numéricos que se utilizan para medir objetivamente la eficiencia, la efectividad y el rendimiento de un servicio.	Aplicación del cuestionario SERVQUAL que mide las cinco dimensiones en escala Likert.	Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad, empatía, Elementos tangibles	Puntuación por dimensión, Brecha de calidad e índice global	Escala SERVQUAL 1-5	Encuesta SERVQUAL	

Fuente: Elaboración Propia.

3.1.5 HIPÓTESIS

La hipótesis constituye una proposición tentativa que establece una relación entre las variables de estudio y guía el proceso de recolección y análisis de datos. En investigaciones de carácter descriptivo-diagnóstico, como la presente, la hipótesis no busca establecer una causalidad, sino plantear supuestos que guíen la observación empírica.

Según Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2018), las hipótesis son suposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables, y se formulan con base en el marco teórico y el planteamiento del problema.

En la siguiente tabla se encuentra el detalle de las conceptualizaciones de los tipos de hipótesis dependiendo del tipo de investigación:

Tabla 13 Tipos de Hipótesis

Tipo de Hipótesis	Definición
Hipótesis de investigación	Definen como proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables.
Hipótesis nula	Constituyen proposiciones acerca de la relación entre variables, solo que sirven para refutar o negar lo que afirma la hipótesis de investigación.
Hipótesis alternativa	Son posibilidades alternas ante las hipótesis de investigación y nula: ofrecen otra descripción o explicación distintas de las que proporcionan estos tipos de hipótesis
Hipótesis estadística	Exclusivas del enfoque cuantitativo (0 si se tiene un componente considerable de este) y representan la transformación de las hipótesis de investigación, nulas y alternativas en símbolos estadísticos. Se pueden formular solo cuando los datos del estudio (que se van a recolectar y analizar para probar 0 rechazar las hipótesis) son cuantitativos (números, porcentajes, promedios).

Fuente: (Dr. Roberto Hernández Sampieri, 2018)

En este estudio sobre diagnosticar la calidad del servicio en la división de beneficios de la empresa ABC se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis Nula (H0):

No existe relación significativa entre los factores internos de gestión (tiempos de respuesta en trámites, transparencia institucional, y uso de tecnología en la atención) y la calidad percibida del servicio en la División de Beneficios de la empresa ABC.

Hipótesis de Investigación (Hi):

Si existe una relación significativa entre los factores internos de gestión (tiempos de respuesta en trámites, transparencia institucional, y uso de tecnología en la atención) y la calidad percibida del servicio en la División de Beneficios de la empresa ABC.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El tipo de estudio es no experimental, transversal y descriptivo-diagnóstico. Se analizan fenómenos tal como ocurren en la División de Beneficios de la empresa ABC, con el propósito de describir y diagnosticar la calidad del servicio.

Según Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2014), los estudios descriptivos y no experimentales permiten analizar variables sin manipulación, observando fenómenos en su contexto real.

A continuación, se presenta una tabla que detalla el tipo de métodos, enfoque de cada uno y los fundamentos en los que se basa el método de investigación:

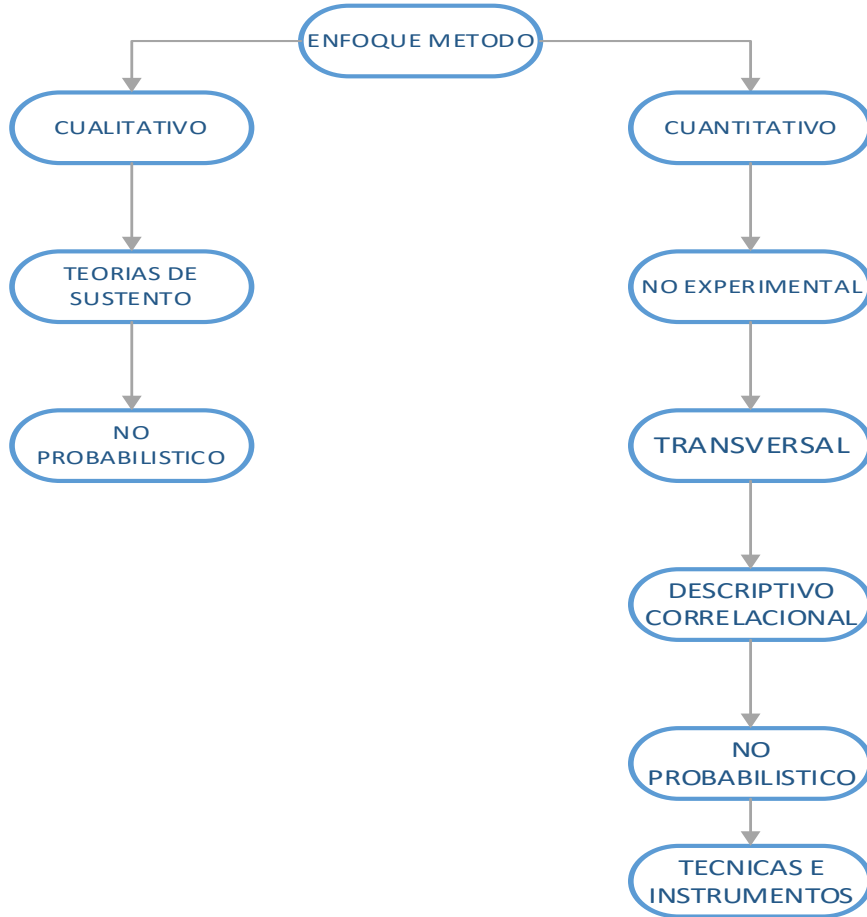
Tabla 14 Enfoque y métodos utilizados en los estudios cualitativos y cuantitativos

Tipo de Estudio	Enfoque	Método
Cualitativo	Analizar las variables crecimiento profesional, motivación del personal, clima laboral, que permitan explorar la percepción del personal administrativo sobre como estas variables pueden influir en la calidad del servicio prestado a los beneficiarios.	Guía de Entrevista, Protocolo de Grupos Focales, Matriz de análisis de contenido, Observación participante. Encuesta SERVQUAL. Posteriormente se realiza un análisis de la información obtenida.
Cuantitativo	Analizar las variables Tiempo de respuesta en Trámites, Transparencia institucional, Tecnología en la atención al usuario, que permiten cuantificar la percepción de la calidad del servicio.	Encuestas estructuradas, Observación directa, cronometraje con el fin de medir los tiempos reales de los procesos administrativos y el análisis documental normativo y planes institucionales.

Fuente: Elaboración Propia

Según Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2018), los estudios descriptivos permiten especificar las propiedades y características de un fenómeno, mientras que el método de estudio de caso resulta adecuado para comprender en detalle la dinámica de una organización en particular.

Diagrama # 3. Esquema Metodológico



Fuente: Elaboración propia

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2018), los diseños no experimentales son apropiados cuando el investigador se limita a observar los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin realizar manipulación deliberada de las variables.

En este sentido la presente investigación adopta un diseño no es experimental, transversal y descriptivo. Es no experimental: debido a que las variables se analizan tal como se presentan en el contexto institucional. Es transversal, puesto que la recolección de que datos se realiza en un único momento temporal. Finalmente, es descriptiva ya que busca detallar y diagnosticar las características actuales de la calidad del servicio y los procesos internos de la División de Beneficios de la Empresa ABC.

El plan de diseño de investigación correspondiente al método cualitativo se presenta en la Tabla 15.

Tabla 15 Plan de Diseño de Investigación del método cualitativo.

Método	Estrategia	Actividades	Fuentes	Recursos		Tiempo de Ejecución	Responsables	Fecha
				Material Instrumento Herramienta	Humanos			
Cualitativo	Entrevistas / Grupos focales / Análisis de contenido	Planificación: Con el propósito de definir los objetivos, preguntas de investigación y entrevistar personal administrativo del área de beneficios y otras áreas de la empresa ABC, utilizando una entrevista estructurada.	Personal administrativo de la Empresa ABC	Laptop, Tablet, Microsoft Excel, Google Forms	Investigadores: Joel Meza, Angel Lagos	90 minutos	Investigadores: Joel Meza, Angel Lagos	Octubre

		Diseño de la guía de entrevista y observación directa: Se prepara una guía de entrevista con preguntas y temas que abordar, en la observación se considera: eventos especiales, comportamiento, y aspectos a observar.	Personal administrativo de la empresa ABC	Laptop, Tablet, Microsoft Excel, Google Forms	Investigadores: Joel Meza, Angel Lagos	180 minutos	Investigadores: Joel Meza, Angel Lagos	Octubre
		Selección de los Participantes: Se seleccionan participantes que representen diversos perfiles, y se firma un consentimiento informado.	Personal administrativo de la empresa ABC	Laptop, Tablet, hojas de papel, lápiz.	Investigadores: Joel Meza, Angel Lagos	60 minutos	Investigadores: Joel Meza, Angel Lagos	Octubre
		Reunión de inicio: Se contacta con los participantes seleccionados, se explica el propósito del estudio de investigación, se les invita a participar y se acuerda una fecha.	Personal administrativo de la empresa ABC	Laptop, Tablet lista de participantes, lápiz.	Investigadores: Joel Meza, Angel Lagos	30 minutos	Investigadores: Joel Meza, Angel Lagos	Octubre
		Registro de datos: durante la entrevista y observación directa, se registra de manera adecuada y sistemática la	Personal administrativo de la empresa ABC	Laptop, Tablet, Microsoft Excel 365, Google Form	Investigadores: Joel Meza, Angel Lagos	30 minutos por participante.	Investigadores: Joel Meza, Angel Lagos	Octubre

		información relevante.						
		Transcripción y análisis de los datos: la información en su mayoría se recogerá con formularios a través de Google Forms, lo cual nos da un acceso inmediato a datos estadísticos, pero alguna información puede ser tomada de forma diferente como las observaciones directas apuntes, grabaciones entre otros.	Personal administrativo de la empresa ABC	Laptop, Tablet, Microsoft Excel 365, Google Form	Investigadores: Joel Meza, Angel Lagos	480 minutos	Investigadores: Joel Meza, Angel Lagos	Octubre
		Interpretación y elaboración de los resultados: Los resultados de las entrevistas se analizan e interpretan, integrando hallazgos.	Personal administrativo de la empresa ABC	Laptop, Tablet, Microsoft Excel 365, Google Form	Investigadores: Joel Meza, Angel Lagos	960 minutos	Investigadores: Joel Meza, Angel Lagos	Octubre
		Informe de resultados: Se elabora un informe detallado que presenta los resultados de las entrevistas, incluyendo los	Personal administrativo de la empresa ABC	Laptop, Tablet, Microsoft Excel 365, Google Form	Investigadores: Joel Meza, Angel Lagos	961 minutos	Investigadores: Joel Meza, Angel Lagos	

		datos que respaldan los hallazgos clave.						
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16 Plan de Diseño de Investigación del método cuantitativo.

Método	Estrategia	Actividades	Fuentes	Recursos		Tiempo de Ejecución	Responsables	Fecha
				Material Instrumento Herramienta	Humanos			
Cuantitativo	Encuesta estructurada	Planificación: definir los objetivos, preguntas de investigación, personal administrativo de la empresa ABC.	Personal administrativo de la empresa ABC	Laptop, Tablet, Microsoft Excel, Google Forma	Investigadores : Joel Meza, Angel Lagos	90 minutos	Investigadores: Joel Meza, Angel Lagos	Octubre
		Diseño de la encuesta y observación directa.	Personal administrativo de la empresa ABC	Laptop, Tablet, Microsoft Excel, Google Form	Investigadores : Joel Meza, Angel Lagos	180 minutos	Investigadores: Joel Meza, Angel Lagos	Octubre

	Selección de los Participantes.	Personal administrativo de la empresa ABC	Laptop, Tablet, hojas de papel, lápiz.	Investigadores : Joel Meza, Angel Lagos	60 minutos	Investigadores: Joel Meza, Angel Lagos	Octubre
	Reunión de inicio: Se contacta con los participantes, se explica el propósito de la encuesta.	Personal administrativo de la empresa ABC	Laptop, Tablet lista de participantes , lápiz.	Investigadores : Joel Meza, Angel Lagos	30 minutos	Investigadores: Joel Meza, Angel Lagos	Octubre
	Registro de datos: se registra de manera adecuada y sistemática la información relevante.	Personal administrativo de la empresa ABC	Laptop, Tablet, Microsoft Excel 365, Google Form	Investigadores : Joel Meza, Angel Lagos	30 minutos por participante .	Investigadores: Joel Meza, Angel Lagos	Octubre
	Transcripción y análisis de los datos: la información en su mayoría se recogerá con formularios a través de Google Forms, lo cual nos da un acceso inmediato a datos estadísticos, directos apuntes, grabaciones entre otros.	Personal administrativo de la empresa ABC	Laptop, Tablet, Microsoft Excel 365, Google Form	Investigadores : Joel Meza, Angel Lagos	480 minutos	Investigadores: Joel Meza, Angel Lagos	Octubre

		Interpretación y elaboración de los resultados: Los resultados de las entrevistas se analizan e interpretan, integrando hallazgos.	Personal administrativo de la empresa ABC	Laptop, Tablet, Microsoft Excel 365, Google Form	Investigadores : Joel Meza, Angel Lagos	960 minutos	Investigadores: Joel Meza, Angel Lagos	Octubre
		Informe de resultados: Se elabora un informe detallado que presenta los resultados de las encuestas, incluyendo los datos que respaldan los hallazgos clave.	Personal administrativo de la empresa ABC	Laptop, Tablet, Microsoft Excel 365, Google Form	Investigadores : Joel Meza, Angel Lagos	961 minutos	Investigadores: Joel Meza, Angel Lagos	Octubre

Fuente: Elaboración Propia

3.3.1 POBLACIÓN

Según Sampieri, Collado y Lucio (2018), la población es “el conjunto de todos los casos que se concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174)

Población de Estudio:

La presente investigación consideró dos poblaciones de estudio, debido a que el análisis de la calidad del servicio en la División de Beneficios de la empresa ABC se abordó desde una perspectiva interna y externa, con el propósito de obtener una visión integral del servicio brindado.

Población Interna:

Esta compuesta por empleados administrativos que laboran en la División de Beneficios y en las áreas de apoyo directamente relacionadas con la gestión de los tramites, tales como Beneficios, Pensiones, Actuaría, Control de Ingresos, Cartera y cobros, Operaciones.

Tabla 17 Distribución de la Población Interna

Área	Número de Empleados
Beneficios	53
Actuaría	13
Control de Ingresos	17
Cartera y Cobros	22
Operaciones	10
Total	115

Fuente: Elaboración Propia con Datos de la División de Beneficios de la Empresa ABC

Población Externa:

La población externa estuvo conformada por los usuarios que realizan tramites en la División de Beneficios de la Empresa ABC, tales como solicitudes de pensión, y otros beneficios, que desearon participar durante el levantamiento de la información.

3.3.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Según Sampieri, Collado y Lucio (2018), La muestra es “un subgrupo de la población de interés, del cual se recolectan datos y que deben definirse claramente para que los resultados tengan validez”. (p. 174)

Muestra de la Población Interna:

Aunque la población interna estuvo conformada por 115 empleados administrativos, la muestra efectiva estuvo integrada por $n = 9$ colaboradores, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional. La selección se realizó considerando a funcionarios con mayor conocimiento y participación directa en los procesos críticos de la División de Beneficios.

Este tipo de muestreo resulta adecuado en estudios de enfoque diagnóstico y cualitativo, donde se prioriza la profundidad y relevancia de la información obtenida sobre la representatividad estadística, permitiendo identificar con mayor precisión las causas operativas de los problemas detectados.

Muestra de la población externa:

La población externa de beneficiarios del sistema de la empresa ABC asciende aproximadamente a 22,000 beneficiarios a nivel nacional. No obstante, la muestra estuvo conformada por $n = 50$ usuarios, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando a los beneficiarios que realizaron trámites de manera presencial durante el período de levantamiento de la información.

La selección de esta muestra se justifica debido a que el estudio tiene un enfoque diagnóstico y descriptivo, orientado a evaluar la calidad del servicio brindado en el punto de atención, sin pretender realizar inferencias estadísticas sobre la totalidad de la población nacional. En este sentido, el tamaño de la muestra permite identificar tendencias, problemáticas recurrentes y percepciones generales del servicio.

Según Sampieri, Collado y Lucio (2018), cuando el número de unidades de análisis es reducido y accesible, es recomendable realizar un censo en lugar de aplicar una técnica de muestreo, ya que esto elimina el error muestral y garantiza mayor confiabilidad en los resultados.

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

Sampieri et al. (2018) señalan que los métodos de muestreo probabilísticos ofrecen mayor representatividad, ya que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Sin embargo, en investigaciones sociales aplicadas con limitaciones de acceso y recursos, es frecuente recurrir al muestreo no probabilístico, como el intencional o por conveniencia, que permite seleccionar casos relevantes o accesibles. (pp. 178-180).

En la presente investigación se utilizaron técnicas de muestreo no probabilístico diferenciadas según la población de estudio. Para la población interna se aplicó un muestreo intencional, seleccionando personal clave con conocimiento directo de los procesos de la División de Beneficios. Para la población externa se empleó un muestreo por conveniencia, considerando a los beneficiarios que aceptaron participar durante el período de aplicación de la encuesta.

Estas técnicas resultan coherentes con el enfoque diagnóstico del estudio, ya que permiten obtener información relevante y suficiente para identificar fallas sistémicas en los procesos, como los altos niveles de reprocesos y retrasos evidenciados en los estudios de tiempos institucionales realizados en junio de 2024.

3.4 UNIDAD DE ANALISIS Y UNIDAD DE RESPUESTA

Según Sampieri y Lucio (2018), la unidad de análisis es “el elemento o conjunto de elementos sobre los que se recolectan los datos y respecto de los cuales se formulan conclusiones” (p. 173). En estudios mixtos, puede variar entre individuos (usuarios), procesos o instituciones, dependiendo de la variable y del enfoque metodológico. En la presente investigación, las unidades de análisis y de respuesta se definieron en coherencia con las variables, el método aplicado y los instrumentos de recolección de datos, tal como se resume en la Tabla 18.

Tabla 18 Resumen Unidad de Análisis y Unidad de Respuesta

Variable	Método	Unidad de Análisis	Unidad de Respuesta
Tiempo de respuesta	Cuantitativo	Tramite individual (expediente)	Usuario Encuestado
Tecnología de atención al usuario	Cuantitativo	Percepción de eficacia y accesibilidad de plataformas digitales	Usuario Encuestados
Transparencia institucional	Cuantitativo	Percepción de los usuarios sobre la claridad de la información, accesibilidad a tramites y cumplimiento de la normativa.	Usuarios Encuestados
Clima laboral	Cualitativo	Cultura organizacional, relaciones interpersonales, liderazgo.	Personal administrativo.
Motivación personal	Cualitativo	Factores motivacionales (incentivos, reconocimientos y carga laboral)	Personal administrativo.
Crecimiento Profesional	Cualitativo	Programas de formación y desarrollo profesional	Personal administrativo.

Fuente: Elaboración Propia.

3.5 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

De acuerdo con Sampieri et al. (2018), las técnicas de recolección de datos incluyen encuestas, entrevistas, observación y análisis documental, y deben seleccionarse en función del enfoque metodológico y los objetivos del estudio. Cada técnica aporta un tipo de información complementaria que contribuye a la validez del diagnóstico (p. 203)

Asimismo, los autores señalan que en una investigación aplicada es necesario definir con

claridad la secuencia de procedimientos: diseño de instrumentos, recolección, procesamiento y análisis de datos, a fin de garantizar la confiabilidad y validez del estudio (pp. 211-212)

Tabla 19 Técnicas e Instrumentos Usados en el método cuantitativo y cualitativo.

Enfoque	Técnica	Instrumento	Unidad de Análisis / Aplicación
Cuantitativo	Encuesta estructurada (SERVQUAL)	Cuestionario tipo Likert (23 ítems distribuidos en 5 dimensiones del modelo SERVQUAL + satisfacción global)	Usuarios de la División de Beneficios.
	Observación directa con cronometraje	Lista de verificación + cronometro para registrar tiempos de cada etapa del trámite.	Procesos crítico: jubilación, invalidez, separación, gastos fúnebres y sobrevivencia.
Cualitativo	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista (12 preguntas en 6 bloques; procesos, recursos, usuarios, normativa, mejoras)	Todo el personal involucrado de la División de Beneficios.
	Análisis documental	Matriz de análisis documental (leyes, reglamentos, manuales, informes y estudios de tiempos, otros).	Documentos oficiales y normativas de la empresa ABC.

Fuente: Elaboración Propia.

3.6 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Para la obtención de la información primaria se utilizaron dos instrumentos principales: encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas, que permitieron recabar tanto datos cuantitativos como cualitativos relacionados con la calidad del servicio en División de Beneficios de la Empresa ABC.

Encuestas

Las encuestas fueron diseñadas con base en el modelo SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988), adaptando las cinco dimensiones de la calidad del servicio al contexto de la institución. El cuestionario incluyó un total de 23 preguntas cerradas con escala tipo Likert de 1 a 5, donde 1

significa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

Objetivo: medir la percepción y expectativas de los usuarios sobre la atención recibida en procesos como jubilación, invalidez, sobrevivencia y separación del sistema.

Población objetivo: usuarios de la División de Beneficios (jubilados, pensionados y beneficiarios en trámite).

Áreas evaluadas: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y tangibles.

Entrevistas

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a personal clave de la División de Beneficios, con el fin de obtener información cualitativa más detallada sobre los procesos internos y los desafíos en la prestación del servicio.

Objetivo: identificar causas de las demoras, limitaciones en recursos y oportunidades de mejora desde la perspectiva del personal administrativo.

Participantes: jefaturas de área, personal de atención al usuario y encargados de procesos críticos.

Guía de entrevista: se elaboró un guion con preguntas abiertas, orientadas a recabar información sobre la descripción de procesos, dificultades operativas, uso de herramientas tecnológicas y percepción de la satisfacción del usuario.

Observación Directa con cronometraje (Estudio de Tiempos)

Se aplicó la técnica de observación directa con cronometraje en los procesos más críticos de la División de Beneficios. Este instrumento permite registrar, en condiciones reales, la duración de cada etapa del trámite, desde la recepción de documentos hasta la resolución final.

Objetivos: identificar los cuellos de botella y los tiempos promedio de ejecución en los trámites (Jubilación, Invalidez, Sobrevivencia y Separación del Sistema)

Tipo de instrumento: lista de verificación y cronómetro digital, con registro de tiempo y observaciones por etapas del proceso.

Utilizando estos tres instrumentos, podemos tener lo siguiente:

La voz del usuario (encuestas)

La voz del proceso (Observación con tiempos)

La voz del personal interno (entrevistas)

3.7 FUENTES DE INFORMACIÓN

Según Sampieri et al. (2018), las fuentes de información pueden clasificarse en primarias, que provienen directamente de la realidad investigada mediante encuestas, entrevistas y observaciones; y secundarias, que corresponden a documentos, informes y literatura previa que sirven de soporte al análisis. (p. 200)

En la presente investigación se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias, con el propósito de garantizar la validez, confiabilidad y pertinencia de los datos recolectados. Las fuentes primarias aportaron información original directamente vinculada al objeto de estudio, mientras que las fuentes secundarias ofrecieron respaldo teórico, comparativo y normativo que enriqueció el análisis.

3.7.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias proporcionaron datos de primera mano sobre la calidad del servicio den la División de Beneficios en la empresa ABC. Entre las principales se incluyen:

Encuestas estructuradas: Diseñadas con base en el modelo SERVQUAL, aplicadas a jubilados, pensionados y beneficiarios en trámite, para medir percepciones en dimensiones como la fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Entrevistas semiestructuradas: Realizada a las jefaturas y personal administrativo responsable de procesos críticos, con el objetivo de identificar causas de retrasos, limitaciones de recursos y oportunidades de mejora.

Grupos focales: Elaborada con personal administrativo de la División de Beneficios, le que permitió identificar percepciones internas relacionadas con motivación, clima laboral y condiciones organizacionales que impactan en la atención del usuario.

Estas fuentes primarias garantizaron la recolección de datos confiables y actuales, reflejando tanto la voz del usuario como la del personal interno de la institución.

3.7.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias complementaron los hallazgos primarios, aportando marcos de referencia teóricos, normativos e institucionales. Entre ellas se consideran:

Literatura académica y científica: libros, artículos y tesis previas sobre gestión de la calidad, mejora continua, motivación laboral, clima organizacional y satisfacción del usuario (Chiavenato, 2017; Deming, 1986; Juran, 1990; Crosby, 1996).

Normativa nacional: Ley del Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y funcionarios del Poder Ejecutivo (INJUPEMP), reformas aprobadas en los decretos No. 130-2014 y No. 115-2021, y su Reglamento General (Congreso Nacional de Honduras, 2014, 2021; INJUPEMP, s.f.).

Normativa internacional: instrumentos como el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (ONU, 1966), el Protocolo de San Salvador (OEA, 1988), el Convenio 102 sobre Seguridad Social (OIT, 2012) y el Convenio Multilateral Iberoamericano de Seguridad Social (OISS, 2024).

Documentos institucionales internos: planes operativos anuales, reportes de gestión, manuales de procedimientos y estudios de tiempos realizados por la División de Beneficios de la Empresa ABC (INJUPEMP, 2024).

Experiencias comparativas regionales: informes de instituciones homólogas como el IMSS en México, la CCSS en Costa Rica y el IESS en Ecuador, que sirvieron como referentes de buenas prácticas en la gestión de la calidad de servicio (Corrales Vargas, 2022; Espinosa, 2025).

Tabla 20 Resumen de fuentes primarias y secundarias.

Fuentes	Nombre de la Fuente	Como Acceder a la Fuente	Aportes Relevantes de la Fuente	Comentarios
Primarias	Encuesta estructurada (SERVQUAL)	Aplicadas directamente a usuarios.	Medición de percepción de calidad del servicio en cinco dimensiones + satisfacción global	Refleja la voz directa de los pensionados y beneficiarios.
	Entrevista semiestructurada	Aplicación al personal administrativo.	Identificación de causas, retrasos, limitaciones y oportunidades de mejora.	Información cualitativa profunda desde la experiencia interna.
	Grupos Focales	Sesiones con personal administrativo	Percepciones sobre motivación, clima laboral y condiciones organizacionales.	Aporta contexto sobre factores internos que afectan la atención al usuario.
	Observación directa con cronometraje	Registro de tiempos en tramites en ventanilla.	Evidencia objetiva sobre tiempos reales de atención en procesos clave.	Permite contrastar con tiempos.
Secundarias	Literatura académica y científica.	Libros, artículos, tesis (bases de datos académicas y CRAI)	Marco teórico sobre gestión de calidad, mejora continua y servicio al cliente.	Base conceptual. (Chiavenato, Deming, Juran, Crosby).
	Normativa Nacional (Ley de Reformas INJUPEMP)	Congreso Nacional y Portal del INJUPEMP	Marco legal que regula la previsión social en Honduras.	Sirve para análisis de cumplimiento normativo.
	Normativa Internacional (OIT ONU, OEA, OISS)	Sitios web oficiales	Estándares internacionales en seguridad social y derechos laborales.	Marco comparativo con compromisos internacionales ratificados por Honduras.
	Documentos institucionales de (INJUPEMP)	Planes operativos, manuales, u otros documentos de relevancias.	Diagnósticos internos y cifras oficiales sobre desempeño.	Evidencia objetiva sobre gestión actual.
	Experiencias comparativas regionales (IMSS, CCSS, IESS)	Informes oficiales y publicaciones regionales.	Referencias de buenas prácticas en calidad de servicio profesional	Permite contrastar la situación de Honduras con México, Costa Rica, y Ecuador.

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El proceso de recolección de datos de la presente investigación se desarrolló de manera planificada y sistemática en la División de Beneficios de la Empresa ABC, con el propósito de obtener información confiable, válida y suficiente que permitiera diagnosticar la calidad del servicio brindado a los beneficiarios.

De acuerdo con Sampieri, Collado y Lucio (2018), la recolección de datos constituye una etapa fundamental del proceso investigativo, ya que implica “aplicar los instrumentos y procedimientos definidos en el diseño metodológico para obtener la información necesaria con el mayor grado de precisión posible” (p. 207). En coherencia con este principio, se estableció un plan de recolección que combinó técnicas cuantitativas y cualitativas, con el fin de capturar tanto las percepciones de los usuarios, como las experiencias internas del personal administrativo.

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Planificación y validación de los instrumentos.

Previo a la aplicación de la encuesta a los beneficiarios, se efectuó un proceso de validación de contenido por un panel de tres expertos, y se realizó una prueba piloto de 22 encuestados para medir el Alpha del Cronbach. Este coeficiente es utilizado para medir la fiabilidad interna de un conjunto de ítems en una escala que oscila entre 0 y 1, donde el 0 indica una nula confiabilidad y 1 indica alta confiabilidad, es fundamental en la validación de instrumentos de recolección de datos, especialmente en encuestas y cuestionarios con escalas tipo Likert. Algunos investigadores aceptan valores a partir de 0.6, en el caso de esta investigación el resultado fue de: 0.83 lo cual indica que el instrumento es de excelente confiabilidad.

Los instrumentos cuantitativos consistieron en una encuesta estructurada basada en el modelo SERVQUAL, adaptada a las características y contexto institucional de la División de Beneficios de la Empresa ABC. El cuestionario fue sometido a revisión por tres expertos en metodología de investigación social, quienes evaluaron la pertinencia y redacción de los ítems.

Para las técnicas cualitativas, se diseñó una guía de entrevista semiestructurada y una ficha de observación directa con cronometraje, que permitieron recabar información profunda sobre los procesos administrativos y los factores que inciden en la atención al beneficiario.

Aplicación del Instrumento 1: Encuestas a Beneficiarios

La encuesta estructurada fue el instrumento principal del enfoque cuantitativo, diseñada con base en el modelo SERVQUAL, desarrollado por Parasuman, Zeithanml y Berry (1998). Este modelo permite evaluar la calidad del servicio comparando las expectativas del usuario con sus percepciones reales en cinco dimensiones fundamentales: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, y elementos tangibles.

El cuestionario se desarrolló con una escala tipo Likert de 1 a 5, donde 1 representa “muy insatisfecho” y 5 “muy satisfecho”. La encuesta fue aplicada a todos beneficiarios acudieron a gestionar tramites a la empresa ABC y desearon participar La encuesta evaluó aspectos como la rapidez en la atención, claridad de la información, trato recibido por el personal, adecuación del entorno físico, disponibilidad tecnológica, y confianza generada. La recolección de datos cuantitativos se llevó a cabo desde 3 al 10 de noviembre de 2025, mediante la aplicación de 50 encuestas validas a usuarios que realizaban sus trámites, en la División de Beneficios durante este periodo.

La encuesta se aplicó de manera presencial en las ventanillas de atención al usuario utilizando tres tabletas, cada cuestionario contiene 23 preguntas distribuidas en cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, tangibles, se adiciono una pregunta sobre el uso de tecnología en los procesos de atención al usuario por la Jefatura de la División de Beneficios. Además, se midió la satisfacción global del usuario, la información fue recolectada y procesada en el Programa Microsoft Excel 365, asegurando la confidencialidad y anonimato de los participantes.

Aplicación de entrevista semi estructurada

La entrevista semi estructurada fue el instrumento del enfoque cualitativo y se aplicó a personal administrativo con el propósito de explorar los factores internos que influyen en la calidad del servicio.

Este tipo de entrevistas, definidas por Sampieri et al. (2018) como un método flexible que permite profundizar en percepciones y experiencias del informante, se desarrolló siguiendo una guía con preguntas abiertas relacionadas con:

- Funcionamiento actual de los procesos claves.

- Cuellos de botellas y operativos, administrativos.
- Limitaciones tecnológicas, y necesidades de infraestructura.
- Carga laboral, motivación, clima organizacional.
- Percepción sobre el trato al usuario y transparencia institucional.
- Propuesta de mejora desde la perspectiva del personal interno.

La entrevista permitió captar experiencias, interpretaciones y significados atribuibles al trabajo cotidiano, proporcionando información imposible de obtener mediante instrumento cuantitativo.

Se desarrolló la fase cualitativa mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a 9 colaboradores de la División de Beneficios, este instrumento aportó:

- Causas de los problemas detectados en la encuesta.
- Factores internos que afectan los tiempos de respuesta y calidad.
- Genero insumos claves para el análisis con enfoque TQM y enfoque en procesos.

Observación Directa Cronometrada

La observación directa con cronometraje se aplicó como instrumento complementario, con el propósito de obtener datos objetivos sobre el tiempo real de ejecución de los procesos críticos. Esta técnica permitió medir directamente la duración de las actividades vinculadas a la tramitación de beneficios, permitiendo un contraste entre los tiempos reales y los estimados.

Siguiendo la metodología de observación propuesta por Sampieri et al (2018), se diseñó una ficha de registro que incluye:

- Actividad observada.
- Procedimiento y sub-procedimiento.
- Responsable.
- Hora de inicio y finalización.
- Duración total.

- Incidencias
- Recursos utilizados.

Las mediciones se realizaron en diferentes días y horarios para garantizar representatividad. El investigador no intervino en el proceso para evitar alterar el comportamiento natural de los funcionarios.

Este instrumento permitió identificar tiempos reales de atención, actividades repetitivas o innecesarias, etapas susceptibles de automatización y retrasos asociados a limitaciones de recursos. Asimismo, facilitó el análisis comparativo de los procesos bajo los enfoques PHVA y TQM.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

El análisis cuantitativo permitió evaluar la percepción de los usuarios sobre la calidad del servicio brindado por la División de Beneficios. Los resultados que se obtuvieron a partir de la aplicación de 50 encuestas estructuradas tipo Likert basadas en SERVQUAL, el cual mide la calidad del servicio mediante la comparación entre las expectativas y las percepciones de los usuarios en cinco dimensiones.

De acuerdo con Sampieri, Collado y Lucio (2018), el análisis de datos cuantitativos “Consiste en examinar los resultados numéricos obtenidos, ordenarlos, transformarlos y realizar inferencias que permitan comprobar hipótesis o describir el fenómeno estudiado” (p. 395). En este sentido, se realizó una descripción estadística mediante frecuencias, promedios y porcentajes, lo que facilitó identificar los aspectos mejor valorados y aquellos con mayor oportunidad de mejora dentro de la gestión institucional.

4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

Actualmente se han realizado 50 encuestas validas, la distribución de participantes por beneficio es la siguiente:

Tabla 21 Distribución de Resultados por Tipo de Beneficio.

Tipo de beneficio	Frecuencia	Porcentaje
Jubilación	30	60%
Sobrevivencia	1	2%
Gastos Fúnebres	9	18%
Separación	2	4%
Invalidez	1	2%
Otros	7	14%

Fuente: Elaboración Propia

Estos datos reflejan una proporción coherente con el comportamiento de los procesos de la empresa ABC durante un proceso semanal, los procesos de: jubilación, gastos fúnebres, y otros suman un 92% de los casos tratados anualmente.

4.2.2 DISTRIBUCIÓN POR DIMENSIONES SERVQUAL

El procesamiento de los datos permite calcular los promedios por dimensión, evidenciando los siguientes resultados:

Tabla 22 Distribución de Resultados Cuantitativos

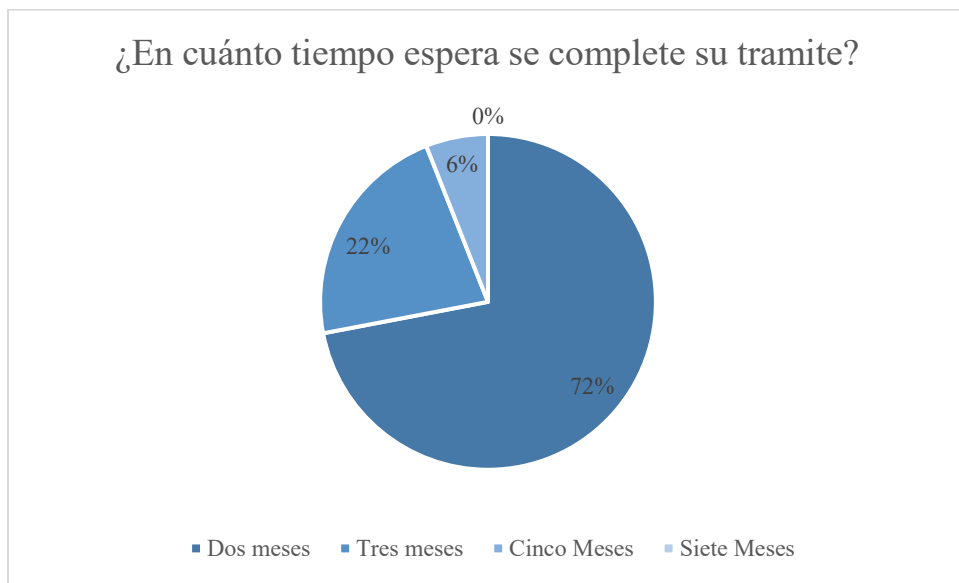
Dimensión	Calificación Promedio (1-5)	Desviación Estándar	Nivel de Percepción
Fiabilidad	3.17	1.17	Media (Se percibe como una gestión aceptable)
Capacidad de Respuesta	3.06	1.27	Media (Existe una percepción de incumplimiento parcial de los plazos esperados)
Seguridad	3.53	1.30	Media (Existe una percepción aceptable del nivel de seguridad en el tratamiento de la información)
Empatía	3.49	1.23	Media (Se percibe un nivel de empatía y respeto aceptable)
Tangibles	3.45	1.37	Media (Se percibe un nivel aceptable de confort, pero no es óptimo)

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados presentan una percepción positiva general media de la calidad del servicio, reflejando la necesidad de los procesos de fiabilidad, respuesta y el uso de tecnologías que puedan apoyar los procesos mejoras en la atención al usuario.

Actualmente el mayor problema y queja de los usuarios, expresado verbalmente y consultado en la encuesta es el factor tiempo, en concordancia evidenciado en el “Estudio de Tiempos de los Procesos realizado por la empresa ABC” donde se refleja el tiempo para el trámite de jubilación es de cuatro meses veinte y cinco días. Dentro del instrumento la encuesta a los beneficiarios se consultó cuanto tiempo esperado ideal en el que los usuarios esperan se realice su trámite y este fue el siguiente:

Grafica # 3 Tiempo de espera para completar el trámite.



Fuente: Elaboración propia.

4.2.3 ANALISIS DE PARETO DE LOS PROCESOS MÁS UTILIZADOS

Con base a los registros institucionales del periodo 2021 – 2024, se elaboró el análisis del diagrama de Pareto para identificar los procesos con mayor volumen de beneficios otorgados por la División de Beneficios de la Empresa ABC los cuales se encuentran: Jubilaciones, Invalidez y Separación, las cuales en conjunto representan el 76% del total consolidado. En contraste, las prestaciones de Gastos Fúnebres y Sobrevivencia representan únicamente el 24% acumulado.

El análisis mostro que los procesos de: jubilaciones, invalidez, y separación representan un 76% de las gestiones totales, este comportamiento reafirma la necesidad de priorizar las mejoras

en dichos procedimientos, ya que son los que tienen mayor impacto en la percepción del usuario y en la carga operativa del personal administrativo.

Este resultado se alinea con el principio de mejora continua de la gestión de calidad, según el cual se deben enfocar los esfuerzos en los procesos que concentran el mayor volumen de trabajo o incidencia en la satisfacción del cliente.

4.2.4 INTERPRETACION GENERAL

Los resultados evidencian que la calidad del servicio en la División de Beneficios de la empresa ABC, presentan un nivel aceptable, con usuarios que reconocen la competencia técnica y fiabilidad del personal, pero manifiestan inconformidad con los tiempos de espera en sus tramite, la modernización tecnológica.

4.3 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RESULTADOS

El análisis cualitativo permitió comprender en profundidad los factores internos que influyen en la calidad del servicio brindado por la División de Beneficios de la Empresa ABC, a partir de la información directa y la entrevista realizada al personal administrativo.

De acuerdo con Sampieri, Collado y Lucio (2018), el análisis cualitativo consiste en “examinar los datos textuales y descriptivo con el propósito de identificar patrones, relacionados y significados que den cuenta de la realidad estudiada” (p. 400). Este enfoque permite no solo describir las percepciones del personal, sino también interpretar las causas y consecuencias de los principales desafíos organizacionales que inciden en la atención al usuario.

4.3.1 PERCEPCION DEL PERSONAL SOBRE LA EFICIENCIA OPERATIVA

Los funcionarios entrevistados manifestaron que los tiempos de respuesta en la gestión de beneficios varían considerablemente según el trámite y la carga laboral por área, algunas áreas tardan demasiado en dar respuesta o continuidad al trámite.

El personal identifica un flujo extenso, secuencial y con múltiples revisiones involucrando entre 12 y 18 etapas formales, desde la admisión hasta el pago final.

Se identifican patrones como excesivas revisiones y dependencias críticas de otras áreas (Cartera, Cobros, operaciones, Archivo, Medico). El proceso pasa por demasiadas manos, incluso tres revisiones para el mismo calculo, hay que esperar documentos de otras áreas. Esto genera

cuellos de botella operativos que se agravan por falta de tecnología integrada.

4.3.2 CLIMA LABORAL Y MOTIVACION DEL PERSONAL

El clima laboral fue señalado como un factor clave para el rendimiento, el personal tiene un profundo sentimiento de entrega y compromiso, pero tienen fuertes desafíos al ser una institución pública por los constantes cambios en la rotación de puesto del personal, así mismo un ambiente previo a elecciones y posibles cambios en la jerarquía institucional, no confían en los estudios para mejora, porque consideran que son para reestructurar y cambiar o despedir personal, el personal considera que la comunicación interdepartamental es un gran desafío. Hay un consenso que el personal es insuficiente, mal distribuido y en algunos casos no capacitado.

Algunos patrones detectados:

- Cargas excesivas de trabajo especialmente para Pensiones Especiales.
- Falta de capacitación continua en temas técnicos, tecnológicos y normativos.
- Falta de estabilidad laboral.
- Falta de empatía hacia algunos usuarios.
- Se percibe poca motivación laboral.

En cuanto a motivación personal indica que las oportunidades de crecimiento profesional y económico son limitadas y muchas personas llevan años en el mismo puesto, lo que genera desanimo en algunos colaboradores. No obstante, descartaron que han perdido el interés por el servicio que incluye servir a los jubilados.

La implementación de programas de incentivos y formación continua fortalecería la satisfacción laboral, y, por ende, el compromiso hacia la mejora de la calidad del servicio.

4.3.3 TECNOLOGIA Y PROCESOS DIGITALES

La tecnología no es adecuada ni suficiente, se detectan los siguientes patrones:

- El personal no utiliza la plataforma interna.
- No existe una trazabilidad real para los expedientes.
- No hay base de datos actualizada para la división de Beneficios.

- Se requiere software especializado financiero para el cálculo de los beneficios.
- No hay alertas de seguimiento de expedientes, ni tiempos de procesamientos.

La poca tecnología actualmente utilizada genera muchos reprocesos, retrasa decisiones ya aumenta el riesgo de errores humanos, afectando directamente la variable Tecnológica en Atención al Cliente.

4.3.4 TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL Y COMUNICACIÓN

En el ámbito de transparencia los colaboradores reconocen que tienen avances en la utilización de plataformas digitales como la plataforma Conectados, sin embargo, existen espacios de mejora en la comunicación interna y externa, especialmente en la retroalimentación de los beneficiarios con respecto a sus trámites y proceso en el que se encuentra actualmente.

El análisis cualitativo revela que la falta de un sistema unificado de seguimiento y control documental contribuye a la percepción de lentitud y opacidad en algunos procesos. Por lo tanto, la implementación de una plataforma integrada de gestión de beneficios podría contribuir significativamente en la eficiencia y confianza institucional.

4.3.5 SINTESIS DE HALLAZGOS CUALITATIVOS

- Tiempos de respuesta demasiado largos.
- Exigencias de documentos repetidos.
- Inconsistencias en las áreas.
- Desconocimiento del estado del trámite.
- Falta de información clara y orientada al usuario.
- No todos los colaboradores, dan una guía clara a los usuarios, lo cual genera confusión.
- No hay tiempos estandarizados para cada etapa.
- Las instrucciones superiores generan cuellos de botella.
- Existen procesos críticos que generan cuellos de botella: Cartera y Cobros, Operaciones, Archivo, Actuarial, Filtro de Documentación, Revisión múltiple en

tres niveles.

4.3.6 PROPUESTAS DE MEJORA DEL PERSONAL

- Implementar software especializado y plataforma digital que permita realizar trámites, consultas y seguimiento en línea, reduciendo así los tiempos de espera.
- Capacitar al personal en ley, tecnología y atención al usuario.
- Contratar más personal en áreas críticas
- Reducir filtros y revisiones repetidas.
- Mejorar la base de datos.
- Fortalecer centro de llamadas y atención virtual.
- Estandarizar procesos y plazos de entrega de trabajos.
- Reforzar la comunicación interdepartamental mediante canales unificados y protocolos de retroalimentación rápida.

4.3.7 INTEGRACIÓN DE RESULTADOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

Al contrastar los instrumentos, existe una coherencia general en la percepción de debilidades y fortalezas de la empresa ABC.

Por un lado, hay una satisfacción media por parte de los usuarios y una queja común de los tiempos y falta de comunicación para conocer la etapa de su trámite, y por otro las carencias en las áreas críticas de la empresa ABC en el cumplimiento de tiempos de trámite y la consistencia de las respuestas de las áreas.

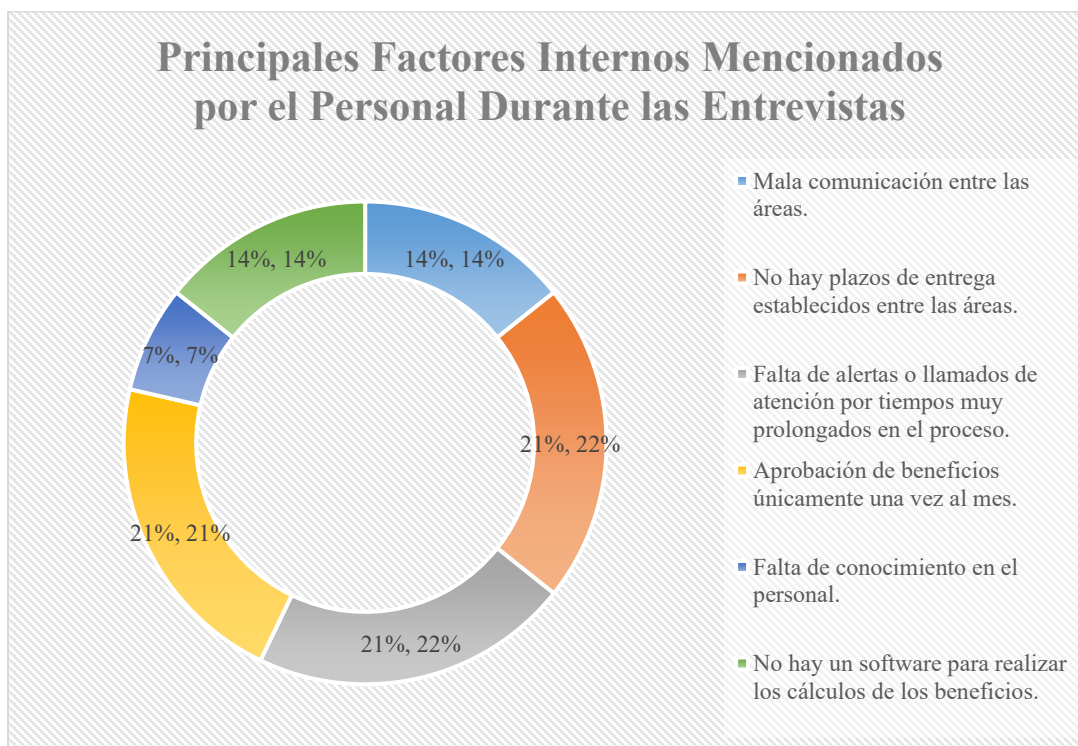
4.3.8 RELACION CON LOS OBJETIVOS E HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN

Las hipótesis se apoyan cuando los datos recolectados muestran relaciones o diferencias consistentes con su planteamiento, y se rechazan cuando la evidencia empírica no coincide con ellas (Sampieri, 2022 p. 155).

- a. El primer objetivo de investigación específico, está orientado a analizar las oportunidades de mejora en los procesos internos, se cumple al evidenciar que las principales causas de insatisfacción están asociadas a problemas como:

- Falta de plazos de entrega establecidos entre las áreas.
- La aprobación de beneficios solo es una vez al mes.
- No hay un software especializado para el cálculo de beneficios.
- Mala comunicación entre las áreas.

Gráfico # 4 Principales factores internos mencionados por el personal durante la entrevista.



Fuente: Elaboración propia.

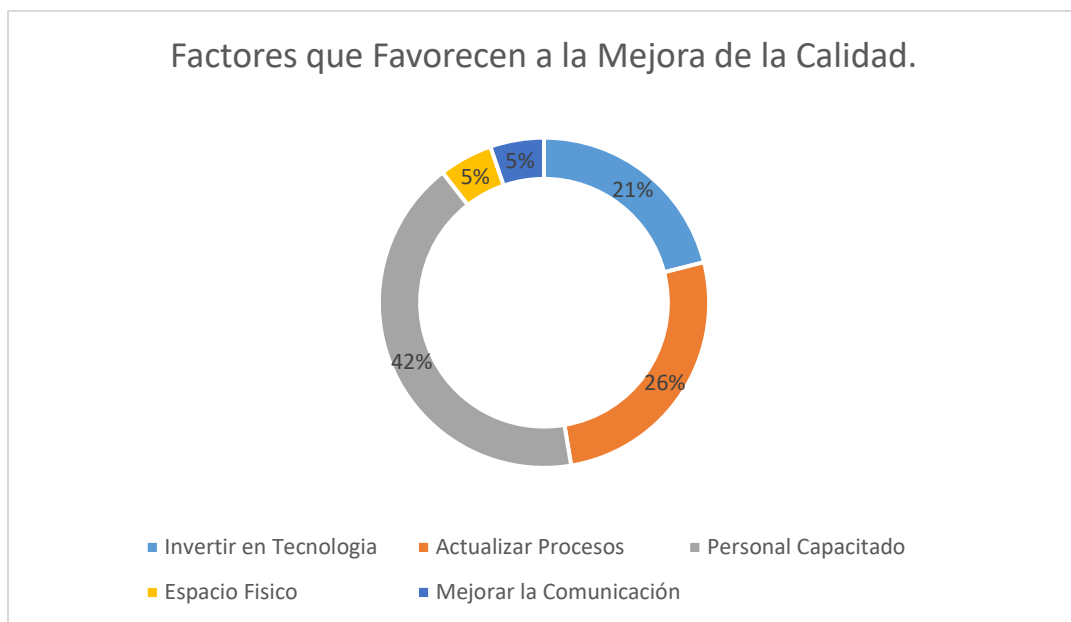
- El segundo objetivo es identificar los elementos o factores que puedan estar influenciando negativamente, los hallazgos muestran que hay tres factores internos que representan un 63.65% de aspectos negativos que influyen negativamente, los cuales son: Falta de un software especializado para el cálculo de beneficio 21.22%, aprobación de beneficios una única vez al mes 21.22% y tiempos muy prologados en la entrega de los expedientes durante el proceso entre las áreas.
- El tercer objetivo está enfocado en seleccionar los factores principales que favorezcan a la mejora de la calidad, esto queda evidenciado en que los colaboradores identifican

las necesidades de:

- Invertir en tecnología para mejorar la digitalización.
- Actualizar procesos.
- Personal Capacitado y Estable.
- Espacio Físico.
- Mejorar la Comunicación.

Lo que aumentaría la satisfacción de los beneficiarios.

Gráfico # 5 Principales Factores que Favorecen a la Mejora de la Calidad, Mencionados por Empleados.



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la Hipótesis de Investigación (Hi) dice que si existe una relación significativa entre los factores internos de gestión (tiempos de respuesta en trámites, transparencia institucional y uso de tecnología en la atención) y la calidad percibida del servicio, por lo que se estaría aceptando dicha hipótesis dada la evidencia recopilada, y rechazando la Hipótesis Nula.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Hernández Sampieri, Fernando Collado y Batista Lucio (2018) señalan que el análisis de los datos en una investigación consiste en organizar, sintetizar e interpretar la información recolectada con el propósito de responder a las preguntas de investigación, contrastar las hipótesis y generar conclusiones sustentadas en evidencia empírica.

5.1 PROPUESTA DE MEJORA:

Con el fin de fortalecer la claridad en la asignación de responsabilidades y mejorar la coordinación entre las áreas involucradas en la gestión de beneficios, se propone la implementación de una matriz RACI. Esta herramienta permite definir de manera explícita los responsables, aprobadores, Consultados e informados en cada etapa del proceso, contribuyendo a la reducción de reprocesos, tiempos de espera y duplicidad de funciones.

R: Responsables

A: Aprobadores

C: Consultados

I: Informados

Tabla 23 Matriz RACI Propuesta Para La Gestión de Beneficios

Actividad / Proceso	Secretaría General	Analista Beneficios	Analista Filtro	Operaciones	Cartera y Cobro	Control de Ingreso	Archivo	Actuaría	Jefatura de Beneficios
Recepción y revisión de expediente	R	I	I	I	I	I	I	I	A
Digitación y actualización de datos	R	C	I	I	I	I	I	I	A
Búsqueda y validación de información histórica	I	R	I	I	C	C	R	I	A
Análisis y cálculo del beneficio	I	R	C	I	C	C	I	C	A
Revisión del análisis (filtro)	I	C	R	I	I	I	I	C	A
Solicitud y respuesta interdepartamental	I	R	I	C	R	R	I	I	A
Validación actuarial	I	I	C	I	I	I	I	R	A

Elaboración de resolución de beneficio	I	R	C	I	I	I	I	I	A
Comunicación del estado del trámite al usuario	R	C	I	I	I	I	I	I	A
Archivo y cierre del expediente	I	R	I	I	I	I	R	I	A

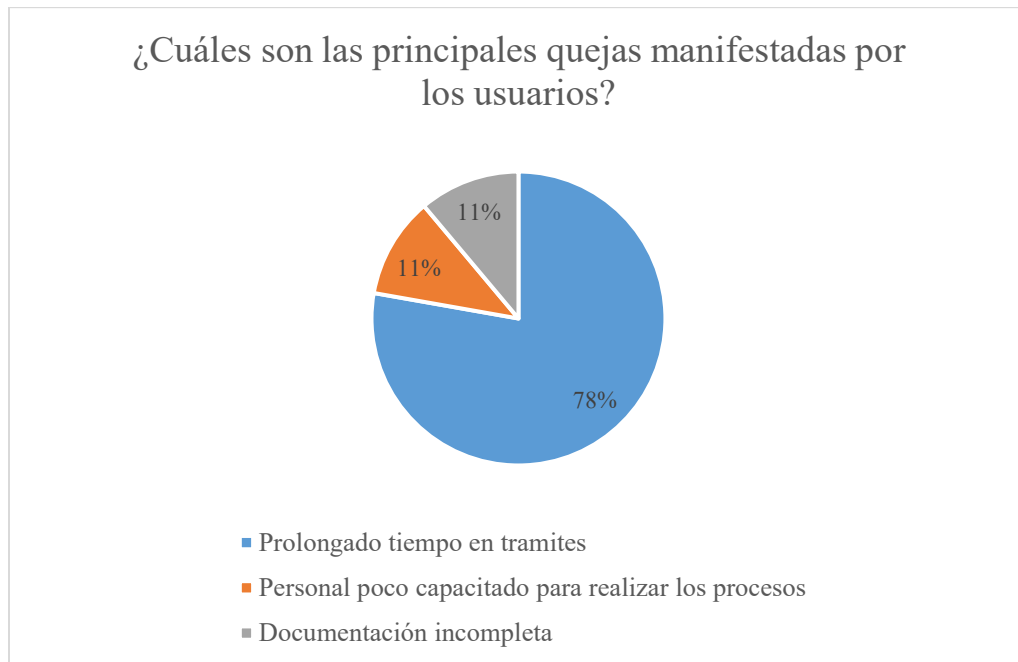
Fuente: Elaboración Propia.

La implementación de la matriz RACI permitirá mejorar la coordinación interdepartamental, optimizar los tiempos de respuesta y fortalecer la rendición de cuentas en cada etapa del proceso de beneficios, contribuyendo de manera directa a la mejora de la calidad del servicio brindado a los usuarios.

5.2 CONCLUSIONES

1. La calidad del servicio percibida por los beneficiarios es moderadamente aceptable, pero no plenamente satisfactoria, esto es debido a que el 78% de los clientes consideran que las gestiones tienen un tiempo demasiado prolongado.

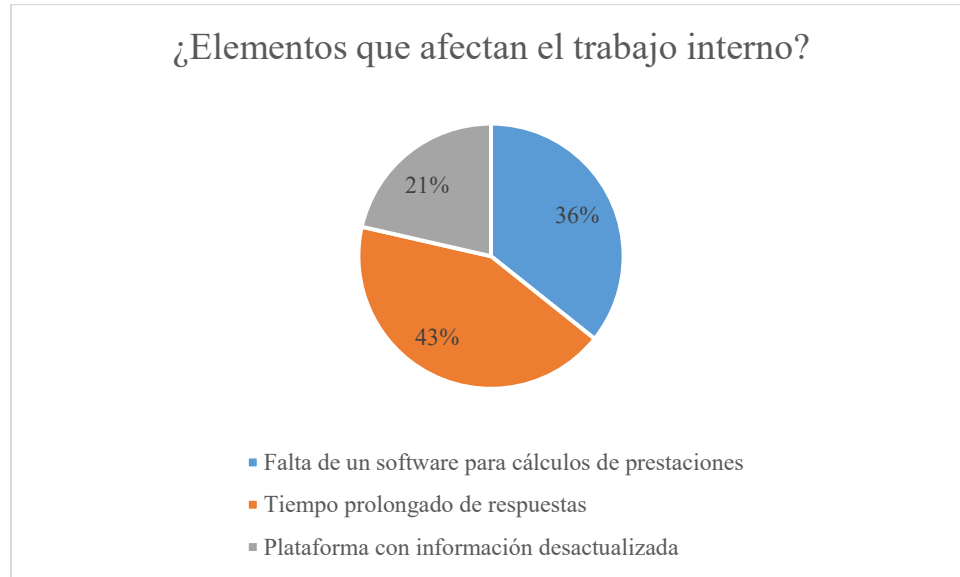
Grafica # 5 Principales quejas manifestadas por los usuarios.



Fuente: Elaboración Propia.

2. Los factores internos de gestión administrativa, la sobrecarga laboral, la duplicidad de pasos en el proceso, la ausencia de tecnología integrada y limitada coordinación interdepartamental afectan de manera significativa la percepción de la calidad del servicio.

Grafica # 6 Elementos que afectan el trabajo interno.



Fuente: Elaboración Propia

- Los resultados evidencian que las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, y tangibles, son las áreas con menor calificación, por lo que se identifican como factores clave para mejorar la calidad del servicio.

Tabla 24 Calificación dimensiones evaluadas de evaluación de percepción de la calidad.

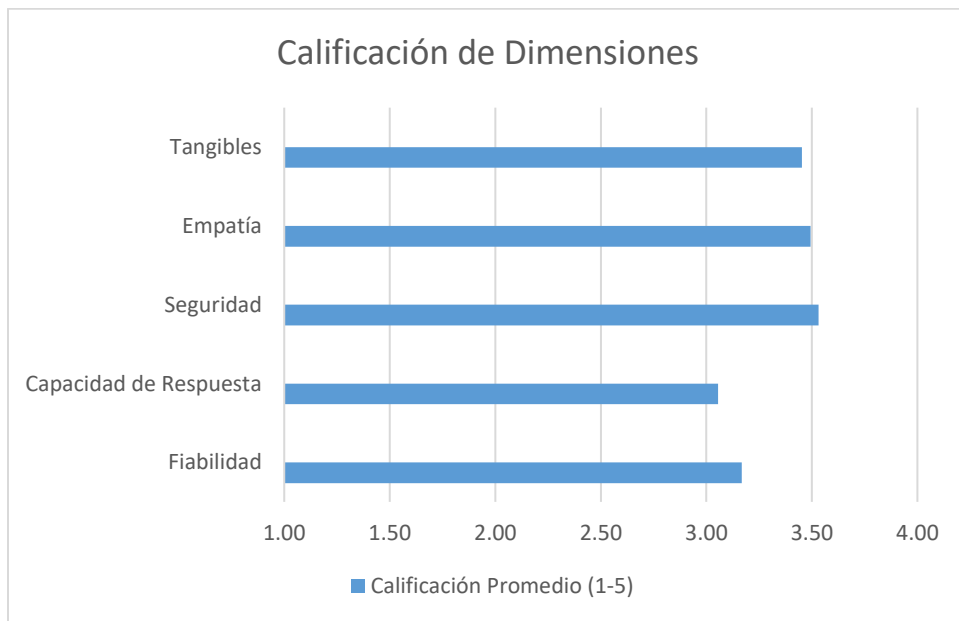
Dimensión	Calificación Promedio (1-5)	Desviación Estándar	Nivel de Percepción
Fiabilidad	3.17	1.17	Media
Capacidad de Respuesta	3.06	1.27	Media
Seguridad	3.53	1.30	Media
Empatía	3.49	1.23	Media
Tangibles	3.45	1.37	Media

Fuente: Elaboración Propia.

5.3 CONCLUSION DE PRUEBA DE HIPOTESIS

Con base a los resultados obtenidos, se confirma la hipótesis de investigación (Hi). Los resultados muestran que la eficiencia administrativa global ronda en un 70%, lo cual nos indica que hay que establecer mejoras, esto se pueden ver reflejado en las bajas puntuaciones recibidas en los tiempos de respuesta, la comunicación, y el seguimiento del trámite, los cuales presentan los promedios bajos (entre 2.8 y 3.1), revelando así su impacto directo en la insatisfacción del usuario. Así mismo las limitaciones tecnológicas y del personal, influyen negativamente en la percepción de la calidad del servicio.

Grafica # 7 Calificación de Dimensiones



Fuente: Elaboración Propia

5.4 CONCLUSION GENERAL

El análisis permitió diagnosticar de manera integral el nivel de satisfacción de los beneficiarios, quienes mostraron una percepción moderada de la calidad del servicio, Paralelamente, la información cualitativa proporcionada por el personal interno permitió identificar factores que influyen directamente en esta percepción.

5.5 RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico de la calidad del servicio en la División de Beneficios, así como en el análisis de procesos, tiempos, reprocesos, matriz RACI y percepción de los usuarios internos y externos, se formulan las siguientes recomendaciones orientadas a la mejora continua y al fortalecimiento de la gestión institucional:

1. Implementación de una plataforma digital integral para la gestión de trámites

Se recomienda implementar una plataforma digital que permita a los usuarios realizar trámites en línea, dar seguimiento al estado de sus solicitudes y recibir notificaciones oportunas sobre avances, requerimientos y resoluciones. Esta medida contribuirá a reducir la carga operativa presencial, minimizar errores por manejo manual de expedientes y mejorar la percepción de transparencia y confiabilidad del servicio, atendiendo las principales quejas relacionadas con tiempos de espera y falta de información detectadas en el estudio.

2. Rediseño y estandarización de los procesos de la División de Beneficios

Se recomienda rediseñar los procesos críticos identificados, mediante la eliminación de actividades que no agregan valor, la reducción de reprocesos y la estandarización de procedimientos entre las áreas involucradas. El establecimiento de tiempos estándar y responsables claros, apoyado en la matriz RACI elaborada, permitirá disminuir los cuellos de botella, mejorar la coordinación interdepartamental y elevar la eficiencia operativa del servicio brindado.

3. Fortalecimiento de la comunicación interna y coordinación interáreas

Se recomienda fortalecer los mecanismos de comunicación interna mediante la definición de un canal oficial de coordinación entre las áreas de Beneficios, Actuaría, Control de Ingresos, Cartera y Cobros y Operaciones. Una comunicación estructurada y formal permitirá reducir inconsistencias en la información, evitar retrabajos y asegurar que los usuarios reciban información clara, uniforme y oportuna durante todo el proceso de atención.

4. Capacitación continua del personal en gestión de procesos y atención al usuario

Se recomienda desarrollar programas de capacitación orientados a la gestión por procesos, mejora continua y calidad en el servicio al usuario, con el fin de fortalecer las competencias del personal administrativo. Esto permitirá estandarizar criterios de atención, mejorar la eficiencia en la ejecución de los trámites y reforzar una cultura organizacional enfocada en el usuario.

5. Implementación de indicadores de desempeño y seguimiento del servicio

Se recomienda establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) relacionados con tiempos de atención, reprocesos, cumplimiento de plazos y satisfacción del usuario, que permitan monitorear de manera periódica el desempeño de la División de Beneficios. El uso de estos indicadores facilitará la toma de decisiones basada en datos y la evaluación continua de las acciones de mejora implementadas.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernando Collado y Batista Lucio (2018), las propuestas de mejora en una investigación aplicada deben derivarse del análisis sistémico de los resultados obtenidos y orientarse a resolver los problemas identificados, considerando su viabilidad técnica, organizacional y económica.

6.1 ACTUALIZACION INTEGRAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA SER REALIZADOS MEDIANTE UNA PLATAFORMA DIGITAL

Con el propósito de mejorar de manera estratégica los flujos claves de la División de Beneficios, buscando mejorar drásticamente en eficiencia, costo, calidad y servicio, para alinear las operaciones con los objetivos estratégicos de la empresa ABC.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El diagnóstico realizado en la división de beneficios de la empresa ABC reveló ineficiencias críticas que justifican una actualización de procesos para llevarlos a la época digital. Específicamente, se identificó que el proceso de otorgamiento de pensiones tiene una duración de casi 5 meses, y que existen etapas críticas que demoran hasta un mes en departamentos de apoyo

como cartera y cobros y la unidad de operaciones.

Adicionalmente se detectó una tasa alarmante se detectó una tasa alarmante de reproceso del 61.29 %, en los expedientes de separación del sistema, derivado de la falta de estandarización y múltiples revisiones manuales que duplican esfuerzos. La justificación de esta propuesta radica en la necesidad urgente de eliminar actividades que no agregan valor, reducir los pasos innecesarios excesivos y alinear la operatividad con el enfoque de procesos y mejora continua (TQM) descrito en el marco teórico, para mejorar la percepción de calidad del beneficiario.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

La actualización de procesos, su inclusión y la creación de una plataforma digital abarca desde la recepción del expediente en la Secretaría General, hasta la resolución final, involucrando de manera transversal las áreas identificadas como “cuello de botella”: La División de Beneficios y los departamentos como:

- Secretaría General.
- Cartera y Cobro.
- Operaciones
- Control de Ingresos.
- Actuaría.
- Archivo.
- Planilla de Jubilados.
- Unidad Técnica Informática

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPCIÓN

- Rediseñar y automatizar los procesos administrativos críticos para ser llevado a cabo mediante una plataforma digital, con el fin de reducir tiempos de respuesta y eliminar cuellos de botella.
- Mantener una trazabilidad permanente en los archivos y su progreso.

- Formalizar y configurar acuerdos de nivel de servicio (SLA) de tiempos de respuesta para el tratamiento y transferencia de expedientes constancias, etc., entre la división de beneficios y las áreas de apoyo, con el fin de asegurar el cumplimiento de los tiempos internos, y mejorar los tiempos de respuesta.

Fase 1

Mapeo y diagnostico profundo: Utilizando los diagramas de flujo actuales, se realizará un levantamiento detallado para identificar redundancias específicas. El objetivo es detectar donde ocurren las revisiones innecesarias por el personal, y los puntos exactos de devolución de expedientes que causan el 61% de reprocesos.

Fase 2

Eliminación de pasos sin valor agregado (LEAN): Se aplica la metodología de simplificación administrativa para:

- Eliminar revisiones iterativas (revisión de la revisión).
- Implementar el procesamiento paralelo: permitir que las solicitudes de solvencia a cartera y cobro se realicen de manera simultánea al análisis preliminar, en lugar de ser secuencial para reducir los tiempos muertos de espera de un mes.
- Validación de requisitos al inicio (lista de verificación única) para evitar que el expediente avance incompleto y sea devuelto posteriormente.

Fase 3

Definición de estándares y actualización documental: Dado que se identificó que un 65% del personal desconoce los procedimientos vigentes y faltan manuales actualizados para los mismo, se redactaran nuevos manuales de procedimientos operativos. Estos documentos se definirán claramente:

- Tiempo máximo de respuesta para departamentos (SLA internos o acuerdo a nivel de servicio)
- Responsables únicos por etapas para evitar la dilución de responsabilidades.

Fase 4

Creación plataforma digital de gestión: Diseñar e implementar una plataforma Digital de Gestión que permita agilizar los procesos administrativos, entre departamentos y brindar transparencia y seguimiento en tiempo real al beneficiario, con el fin de optimizar la calidad del servicio.

La cual debe incluir:

- Registro electrónico de solicitudes.
- Formularios digitales y carga de documentos.
- Seguimiento en tiempo real del trámite.
- Base de datos centralizada.
- Panel de control para jefaturas.
- Acceso por usuario para el beneficiario por web o aplicación móvil.

Fase 5

Socialización y capacitación interna: Se ejecutarán talleres prácticos con todo el personal administrativo para asegurar la comprensión de los nuevos flujos. Esto responde a la necesidad detectada de capacitación técnica y normativa para reducir la dependencia del conocimiento empírico.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Medidas de Control Para la Implementación:

- Validación de nuevos diagramas de flujo: Antes de implementarlo cada actor de los procesos debe aprobar las actividades nuevas, las eliminadas, los tiempos estándar por etapa, los responsables de cada área, con ello evitamos ambigüedades y resistencia al cambio.
- Validación técnica y funcional de la plataforma: I. Pruebas unitarias e integrales del sistema (bitácoras digitales, alertas SLA, interfaz del usuario). II. Revisión de conectividad con SIAC/Conectados. III. Corrección de errores antes del despliegue final.

- Capacitación practica basada en los nuevos manuales de procesos y la plataforma digital: Esto incluye talleres prácticos, simulaciones de casos reales, ejercicios de trazabilidad, sesiones por departamento. Indicador (KPI) % de personal capacitado en los nuevos procesos (meta del 100%)
- Prueba piloto controlada. Aplicar una prueba para cada proceso (jubilaciones, separación del sistema, orfandad, etc.) durante 30 días, monitorear los tiempos, errores y dificultades. Indicador (KPI) % de incidencias durante prueba piloto.
- Matriz de responsabilidad actualizada. Cada actividad debe tener: Responsable, Aprobador, Consultado, Informado, porque clarifica quien hace que y elimina duplicidad.
- Establecimiento de SLA internos (tiempos estándar por etapa): Se debe establecer tiempos por departamento: Cartera y Cobro 3 días hábiles máximo. Archivo 1 día máximo, Actuaría 5 días máximo. Indicador (KPI) % de cumplimiento por departamento.

Medidas de Control Para el Mantenimiento:

Una vez implementado el nuevo sistema y los procesos actualizados, estas medidas aseguran que el proceso y sistema se mantenga eficientes, transparentes, y alineado a los estándares de calidad establecidos.

- Auditorias trimestrales de los procesos: con una revisión aleatoria de los expedientes se puede confirmar; cumplimiento de los manuales de procesos, cumplimiento de los SLA, correcta documentación.
- Actualización anual de manuales de procesos: Esto incluye un equipo de calidad que debe ajustar los manuales según; si hay cambios en la ley, se descubren mejores prácticas, se automatizan etapas, aparecen cuellos de botella.
- Matriz de tiempos con monitoreos semanales permanentes, haciendo evaluaciones por áreas y teniendo detección temprana de retrasos, intervenciones inmediatas a los jefes correspondientes. Indicador (KPI) Ninguna etapa debe exceder sus tiempos SLA más de dos semanas consecutivas.

- Indicadores de desempeño permanentes como: Control del tiempo total del trámite: Medición mensual del tiempo desde el ingreso hasta la resolución, meta: reducción progresiva hasta alcanzar un máximo de 60 días. Reprocesos menores al 10%.
- Reunión mensual con mejora continua: contando con la participación de jefaturas, calidad, informática, RRHH, y representantes de áreas críticas.
- Refuerzo de capacitación del personal de forma semestral.
- Mantenimiento técnico de la plataforma: Revisión trimestral de estabilidad del sistema, velocidad de carga, caídas o incidencias, disponibilidad del servidor. Meta cero interrupciones mensuales en el sistema.

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

Tabla 25 Cronograma de actividades para la actualización de procesos y la creación de la plataforma

ítems	Fase	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
1	Planificación y análisis técnico de la plataforma.	x	x								
2	Diagnóstico y validación de flujos, detección de “cuellos de botella”.	x	x	x							
3	Actualización de Procesos. Creación de nuevos flujos y eliminación de pasos redundantes.		x	x	x						
4	Desarrollo de módulos de plataforma, creación de interfaz interna y externa, integración con sistemas existentes (SIAC/CONECTADOS)			x	x	x	x	x			
5	Documentación: Redacción y aprobación de nuevos manuales de procedimientos.				x	x	x	x			
6	Implementación y capacitación del personal para poner en marcha la prueba piloto.					x	x	x	x	x	
7	implementación final y puesta en marcha a todo el personal interno y beneficiarios.								x	x	x

Fuente: elaboración propia.

El costo principal será tiempo-hombre del personal interno, así como la contratación de una consultoría externa por los cuatro meses para realizar el proyecto, asumiendo costos menores de materiales para capacitaciones, y salario de 2 a 3 consultores.

Tabla 26 Presupuesto de actualización integral de procesos administrativos para ser realizados mediante una plataforma digital.

Presupuesto de Actualización Integral de Procesos administrativos para ser Realizados Mediante una Plataforma Digital.	
	Estimado
Gastos Operativos	
Consultoría Externa para la actualización de procesos.	L660,000.00
Desarrollo de módulos de plataforma, creación de interfaz interna y externa, integración con sistemas existentes (SIAC/CONECTADOS)	L500,000.00
Alquiler de equipo en la nube para la plataforma 3 años.	L90,000.00
Mantenimiento y soporte técnico.	L100,000.00
Capacitación del personal	L100,000.00
Total, de gastos operativos	L1,450,00.00

Fuente: Elaboración Propia

Ver anexo # 8, comparativa de costos detallados.

Estimación de Beneficios Económicos

Beneficios anuales estimados

Basados en:

- Reducción de reprocesos (61.29% en el área de separaciones, dato obtenido mediante análisis documental proporcionado por la empresa ABC).
- Menor tiempo de análisis y revisión.
- Menor dependencia de archivo físico.
- Optimización del tiempo del personal.

Tabla 27 Estimación de Beneficios Económicos

Concepto	Ahorro anual estimado
Reducción de reprocesos y retrabajos	L. 420,000.00
Optimización de tiempos del personal	L. 260,000.00
Reducción de costos operativos (papelería, archivo)	L. 120,000.00
Beneficio económico anual estimado	L. 800,000.00

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis de Rentabilidad

Considerando: un de tiempo de 5 años, con una tasa de descuento de 10% anual.

Periodo de recuperación (PAYBACK):

$P = \text{Inversión inicial} / \text{Beneficio Anual} = 1,450,000 / 800,000 = 1.81 \text{ años}$

El periodo de recuperación de la inversión se estima en aproximadamente 2 años.

Valor Actual Neto (VAN):

A 5 años Y 10 %, VAN = 1,582,629.42

Tabla 28 Flujo de Caja de la Propuesta.

Año	Inversión Inicial	Beneficios Estimados	Flujo de Caja
2026	-1,450,000	0	-1,450,000
2027	0	800,000	800,000
2028	0	800,000	800,000
2029	0	800,000	800,000
2030	0	800,000	800,000
2031	0	800,000	800,000
		VAN	1,582,629.42

Fuente: Elaboración Propia

El análisis financiero de la propuesta se elaboró una proyección de flujo de caja considerando una inversión inicial realizada en el año cero y beneficios económicos anuales constantes durante un tiempo de cinco años, derivado de las mejoras operativas identificadas en el Diagnostico. Se consideran flujos de caja constantes porque se trata de ahorros operativos recurrentes derivados de la mejora de procesos, los cuales se mantienen estables en el tiempo una vez implementada la plataforma. El cálculo del Valor Actual Neto (VAN) se realizó utilizando la función financiera VNA de Microsoft Excel, considerando la tasa de descuento establecida, los flujos de caja correspondientes a los años 2027 al 2031 y la incorporación del flujo de inversión inicial correspondiente al año cero (2026).

Criterio de decisión:

$VAN > 0$ Proyecto rentable

$VAN = 0$ Proyecto indiferente

$VAN < 0$ Proyecto no rentable

Tasa Interna de Retorno (TIR)

TIR estimada = 47%

Tabla 29 Calculo de Tasa Interna de Retorno (TIR)

Año	Flujo de Caja
2026	-1,450,000
2027	800,000
2028	800,000
2029	800,000
2030	800,000
2031	800,000
TIR	47%
Tasa de descuento	10%

Fuente: Elaboración Propia

La Tasa Interna de Retorno (TIR), se calculó a partir de los flujos de caja proyectados de la plataforma, utilizando la función financiera TIR. El resultado obtenido fue de una TIR de 47% valor que supera significativamente la tasa de descuento considerara del 10% lo que confirma la rentabilidad financiera de la propuesta.

Criterio de Decisión:

$TIR >$ tasa de descuento Proyecto rentable

$TIR =$ tasa de descuento Proyecto indiferente

$TIR <$ tasa de descuento Proyecto no rentable

Análisis Financiero de la Propuesta

Con el propósito de evaluar la viabilidad económica de la propuesta de actualización integral de los procesos administrativos de la División de Beneficios mediante una plataforma digital, se realizó un análisis financiero considerando una inversión inicial estimada, los beneficios económicos derivados de la optimización de procesos y un horizonte de evaluación de cinco años.

La inversión total estimada asciende a L 1,450,000, correspondiente a la contratación de consultoría externa para la actualización de procesos, el desarrollo e integración de una plataforma digital con los sistemas existentes, la infraestructura tecnológica en la nube, el mantenimiento, soporte técnico y la capacitación del personal involucrado.

Los beneficios económicos anuales estimados alcanzan aproximadamente L 800,000, derivados principalmente de la reducción de reprocesos, la optimización de los tiempos del personal administrativo y la disminución de costos operativos asociados al uso de documentación física y gestión manual de expedientes.

El análisis financiero evidencia un período de recuperación de la inversión (Payback) de aproximadamente 1.8 años. Asimismo, el Valor Actual Neto (VAN) calculado para un horizonte de cinco años y una tasa de descuento del 10% es positivo, estimado en L 1,582,629.42 mientras que la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza aproximadamente el 47%, superando ampliamente la tasa de descuento considerada.

En consecuencia, los resultados demuestran que la propuesta de actualización integral de procesos no solo es operativamente viable, sino también financieramente rentable, respaldando su implementación como una inversión estratégica orientada a la mejora de la calidad del servicio y la eficiencia institucional.

6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 30 Matriz de concordancia.

Capítulo I			Capitulo II	Capitulo III			Capitulo V	Capitulo VI	
Título de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías de Sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivo de la Propuesta
Diagnóstico de la calidad de servicio en la división de beneficios de la empresa ABC.	Diagnosticar la calidad del servicio en la División de Beneficios de la empresa ABC.	<p>Analizar las oportunidades de mejora en los procesos internos en la División de Beneficios de la empresa ABC.</p> <p>Identificar los elementos o factores que puedan estar influenciando negativamente en la calidad de servicio en la división de beneficios.</p> <p>Seleccionar los</p>	<p>Enfoque en Procesos.</p> <p>Gestión de la Calidad Total (TQM)</p> <p>Modelo SERVQUAL</p>	<p>Crecimiento Profesional.</p> <p>Motivación del Personal.</p> <p>Clima Laboral.</p> <p>Tiempo de respuesta en trámites.</p> <p>Transparencia institucional.</p>	<p>Se determinó un muestreo por conveniencia, seleccionando a todo el personal administrativo de la División de Beneficios de la Empresa ABC.</p> <p>Todos los beneficiarios que aceptaron participar en la encuesta durante el</p>	<p>Observación Directa del Proceso.</p> <p>Entrevista Estructurada Para el Personal Interno.</p> <p>Encuesta a Beneficiarios</p>	<p>La calidad del servicio percibida por los beneficiarios es moderadamente aceptable, pero no plenamente satisfactoria, debido a los prolongados tiempos en la gestión de los tramites.</p> <p>Los factores internos de gestión administrativa, la sobrecarga laboral, la</p>	<p>Actualización Integral de Procesos administrativos para ser Realizados Mediante una Plataforma Digital.</p>	<p>Rediseñar y automatizar los procesos administrativos críticos para ser llevado a cabo mediante una plataforma digital, con el fin de reducir tiempos de respuesta y eliminar cuellos de botella.</p> <p>Mantener una trazabilidad permanente en los archivos y su progreso.</p> <p>Formalizar y</p>

		factores principales que favorezca a la mejora en la calidad del servicio de la división de beneficios de la empresa ABC.		Tecnología en la atención al usuario.	levantamiento de datos para un total de 50.		<p>duplicidad de pasos en el proceso, la ausencia de tecnología integrada y limitada coordinación interdepartamental afectan de manera significativa la percepción de la calidad del servicio.</p> <p>Los resultados evidencian que las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, y tangibles, son las áreas con menor calificación, por lo</p>	<p>configurar acuerdos de nivel de servicio (SLA) de tiempos de respuesta para el tratamiento y transferencia de expedientes constancias, etc., entre la división de beneficios y las áreas de apoyo, con el fin de asegurar el cumplimiento de los tiempos internos, y mejorar los tiempos de respuesta.</p>
--	--	---	--	---------------------------------------	---	--	--	---

							que se identifican como factores clave para mejorar la calidad del servicio.		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

1.1.2 GESTIÓN INTERNA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA PROPUESTA

La empresa ABC establece como prioridad estratégica la implementación de una política de comunicación transparente y fluida. Se reconoce que, para el éxito de una presente propuesta de mejora, es fundamental que todo el capital humano comprenda no solo los aspectos técnicos del cambio, sino también el impacto positivo que este generara en la operatividad diaria y en los objetivos organizacionales.

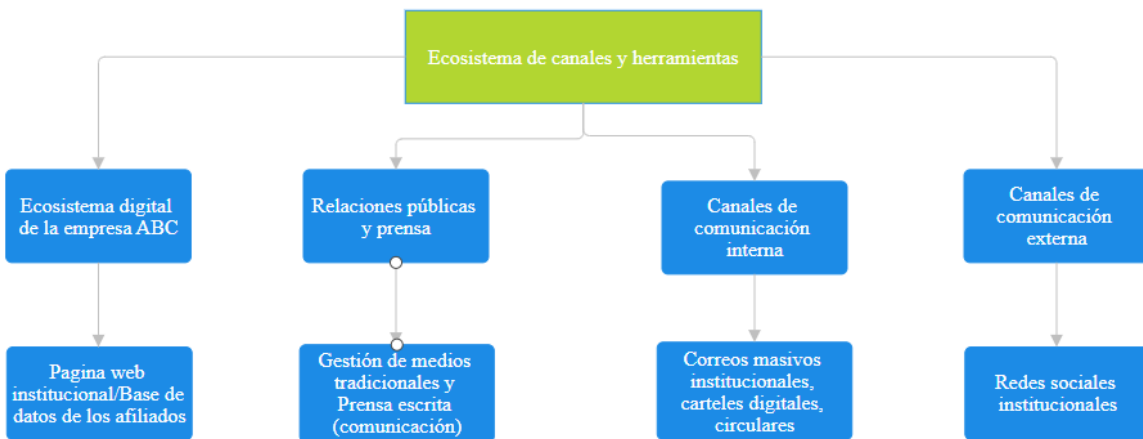
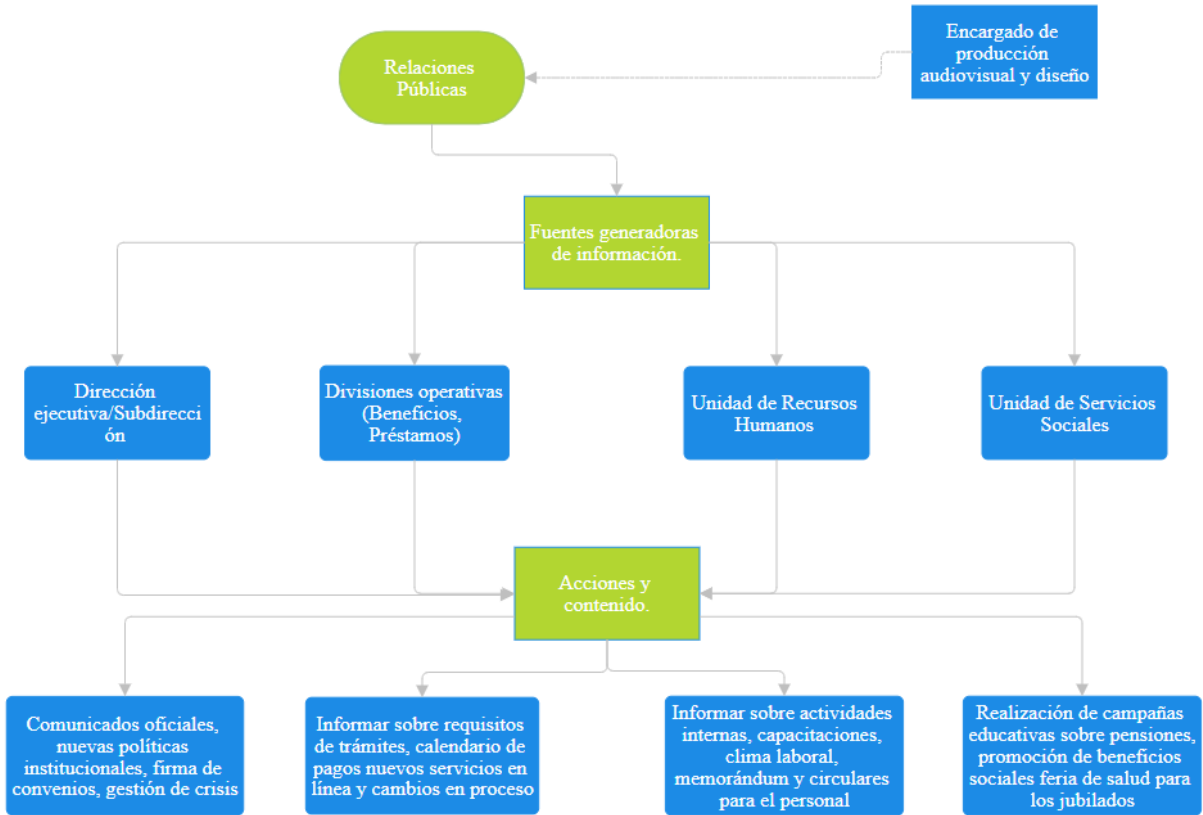
Para garantizar la correcta socialización de la propuesta, la empresa desplegara una estrategia de gestión interna basada en los siguientes pilares:

- **Difusión Multicanal:** La gestión interna no se limitará a un solo medio. Se utilizará un enfoque híbrido que integra canales tradicionales y digitales para asegurar la cobertura total de la planilla. Esto debe incluir:
 - i. **Reuniones de cascada:** Sesiones presenciales lideradas por las gerencias para explicar el alcance de la propuesta.
 - ii. **Boletines informativos digitales:** Actualizaciones periódicas sobre las fases de inicio, avance y consolidación del proyecto.
 - iii. **Carteleros y ayudas visuales:** Ubicadas en puntos estratégicos de la empresa para mantener la propuesta presente en el día a día operativo.
- **Cultura de Retroalimentación:** A diferencia de un modelo de comunicación unidireccional, la Empresa ABC fomentara la participación. Se habilitarán espacios de dialogo donde los colaboradores podrán exponer dudas, sugerencias y observaciones respecto a la implementación de la propuesta. Esto permite ajustar la estrategia en tiempo real basándose en la experiencia directa de los trabajadores.
- **Compromiso y Transparencia:** La comunicación se centrará en crear un ambiente de confianza, Se informará con claridad sobre los indicadores de éxito y los hitos alcanzados.

La gestión interna de la comunicación de la empresa ABC funcionara como el agente de cambio que generara las transformaciones a todo el personal con los nuevos objetivos garantizando que la propuesta no sea vista como una imposición, sino como un proceso evolutivo del cual todos

somos parte esencial.

Diagrama de flujo # 4 Proceso de Dirección de la Comunicación.



Fuente: Elaboración Propia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo). (2008). *Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública*. CLAD.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Díaz de Santos.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2015). *Administración y control de la calidad* (9.^a ed.). Cengage Learning.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería de la empresa*. HarperCollins.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2018). *Metodología de la Investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- OECD. (2020). *Digital government index: 2019 results*. OECD Publishing.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Teolennis Cuevas. (s.f.). *El reto de la gestión de la calidad en las instituciones públicas*. Oficina Nacional de Estadística. <https://blog.one.gob.do/index.php/el-reto-de-la-gestion-de-la-calidad-en-instituciones-publicas>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

ANEXOS

ANEXO No. 1: AUTORIZACIÓN

Tegucigalpa M.D.C., 15 de octubre de 2025

Señor
Lic. Víctor Gómez
Jefe de la División de Beneficios
INJUPEMP

Estimado Licenciado Gómez:

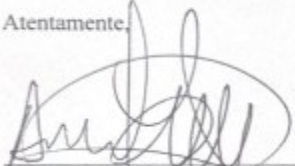
Reciba un cordial saludo. Por medio de la presente, me permito solicitar respetuosamente su autorización para aplicar una encuesta de satisfacción a jubilados y participantes del INJUPEMP, así como para realizar entrevistas y observar el proceso de otorgamiento de beneficios (Jubilación y Separación del sistema) con los empleados de la División de Beneficios, durante el mes de octubre y noviembre del presente año.

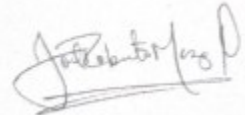
Esta actividad forma parte del desarrollo de nuestra tesis titulada: "Diagnóstico de la calidad de servicio en la división de beneficios de la empresa abc", como base para la propuesta de mejora continua, realizada por los maestrantes Angel José Lagos Castellanos y Joel Roberto Meza Osorio, como requisito para optar al grado de Máster en Sistemas de Gestión Integrados de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC).

El objetivo de la investigación es evaluar la calidad del servicio en la División de Beneficios, con el propósito de identificar oportunidades de mejora que fortalezcan la gestión institucional.


Agradezco de antemano su atención y apoyo para la ejecución de esta actividad académica.

Atentamente,


Angel José Lagos Castellanos
Maestrante - UNITEC
Maestría en Sistemas de Gestión Integrados
Correo: ajlagos88@unitec.edu Cel. 3260-0106


Joel Roberto Meza Osorio
Maestrante - UNITEC
Maestría en Sistemas de Gestión Integrados
Correo: joel.mcza@unitec.edu Cel. 9452-6662

Autorización:


Lic. Víctor Gómez
Jefe de la División de Beneficios
Fecha: 15/10/2025

ANEXO No.2: CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA

CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo Juan Carlos Muñoz Mayes

Identidad No. 0501-1966-07607

Licenciado en Ingeniería Industrial; y,

Maestría en Dirección Empresarial con Orientación en Finanzas

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesor temático del trabajo de Tesis de Maestría denominado:

**DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA DIVISIÓN DE
BENEFICIOS DE LA EMPRESA ABC**

A ser desarrollado por el (los) estudiante(s):

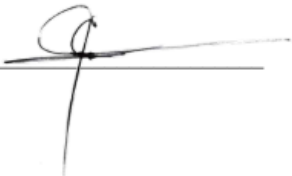
Joel Roberto Meza Osorio

Ángel José Lagos Castellano

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

En la ciudad de San Pedro Sula, 10 de agosto del 2025, Departamento de Cortés

Firma: _____



ANEXO No.3: CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

Yo Luis Jimenez Pineda, con documento de identificación No 1608197600047____, Ingeniero Químico Industrial____, Master en Dirección Empresarial y PhD en Ciencias, egresado de la Universidad Autónoma de Honduras, Universidad Tecnológica Centroamericana y Universidad Católica de Honduras respectivamente, por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación los siguientes instrumentos: 1) Una encuesta dirigida a participantes y jubilados de la empresa ABC, 2) una entrevista orientada al personal de la División de Beneficios de la empresa ABC.

A efectos de aplicación a: Personal de la unidad de beneficios de la empresa ABC y a usuarios de la unidad de beneficios de la empresa ABC, con el fin de recolectar información para la elaboración de un Trabajo de Tesis denominado “Diagnóstico de la calidad de servicio en la división de beneficios de la empresa ABC”.

Luego de realizar las observaciones pertinentes, puedo estipular las siguientes valoraciones:

DESCRIPCION	EXCELENTE	BUENO	ACEPTABLE	DEFICIENTE
Redacción de los Ítems	X			
Claridad y precisión		X		
Pertinencia	X			
Congruencias de los ítems	X			
Coherencia de los Ítems	X			
Manejo de contenido	X			

Fecha: ____28 oct 2025_____

Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN


Yo, Ilich Steve Leverón Alvarenga con documento de identificación No 0801-1979-09867, de profesión Licenciado y Máster en Administración de Empresas, por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos: 1) Una encuesta dirigida a participantes y jubilados de la empresa ABC y 2) Una entrevista orientada al personal de la de la empresa ABC.

A efectos de aplicación a: Personal de la unidad de beneficios de la empresa ABC y a usuarios de la unidad de beneficios de la empresa ABC, con el fin de recolectar información para la elaboración de un Trabajo de Tesis denominado “Diagnostico de la calidad de servicio en la División de Beneficios de la empresa ABC”.

Luego de realizar las observaciones pertinentes, puedo estipular las siguientes valoraciones:

DESCRIPCION	EXCELENTE	BUENO	ACEPTACBLE	DEFICIENTE
Redaccion de los Items	X			
Claridad y precision	X			
Pertinencia	X			
Congruencia de los Items	X			
Coherencia de los items	X			
Manejo de contenido	X			

Fecha: 22/10/2025



 Firma

CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

Yo SANDRA GOMEZ JAVELA con documento de identificación No 0890200600921, de profesión Psicóloga, con título en Maestría en Administración de Empresa con Orientación en Finanzas, por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación los siguientes instrumentos: 1) Una encuesta dirigida a participantes y jubilados de la empresa ABC, 2) una entrevista orientada al personal de la División de Beneficios de la empresa ABC.

A efectos de aplicación a: Personal de la unidad de beneficios de la empresa ABC y a usuarios de la unidad de beneficios de la empresa ABC, con el fin de recolectar información para la elaboración de un Trabajo de Tesis denominado “Diagnóstico de la calidad de servicio en la división de beneficios de la empresa ABC”.

Luego de realizar las observaciones pertinentes, puedo estipular las siguientes valoraciones:

DESCRIPCION	EXCELENTE	BUENO	ACEPTACBLE	DEFICIENTE
Redaccion de los Items	✘			
Claridad y precision	✘			
Pertinencia	✘			
Congruencia de los Items	✘			
Coherencia de los items	✘			
Manejo de contenido	✘			

Fecha: 22/10/2025



Firma

ANEXO No.4: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS: ENCUESTA A BENEFICIARIOS.



FACULTAD DE POSTGRADO

MÁSTER EN

SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD INTEGRADOS

ENCUESTA A BENEFICIARIOS DE LA DIVISIÓN DE BENEFICIOS DE LA EMPRESA ABC

Tiempo Estimado: 10 a 15 minutos

Instrucciones al encuestado:

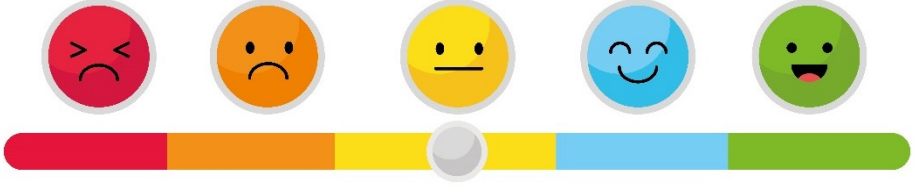
Estimado(a) usuario(a): Esta encuesta forma parte de una investigación académica. Por favor responda según su experiencia más reciente en la División de Beneficios de la Empresa ABC. Marque la opción que me refleje su grado de acuerdo con cada afirmación. No hay respuestas correctas o incorrectas. La participación es voluntaria y sus respuestas serán tratadas con confidencialidad.

Escala Likert 1 – 5				
Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo

1. Edad: ____
2. Sexo: M () F ()
3. Tipo de tramite: () Jubilación () Invalidez () Sobrevivencia () Separación () Gastos Fúnebres () Otros ()
4. ¿En cuánto tiempo espera se complete su trámite?
 - a. Dos meses
 - b. Tres meses
 - c. Cinco meses
 - d. Siete meses
5. Indique la fecha de inicio de su trámite: _____
6. ¿Si su trámite ya fue finalizado, recibió algún tipo de atención previa a la notificación final?

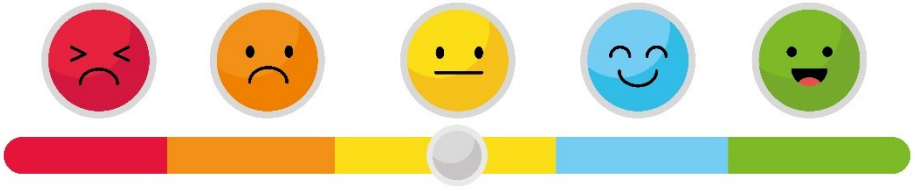
() SÍ () NO

7. Los resultados entregados (resoluciones, montos y fechas) fueron correctos.



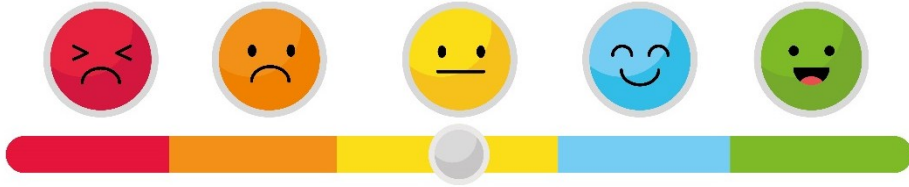
Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo

8. Mi expediente fue tramitado sin errores administrativos.



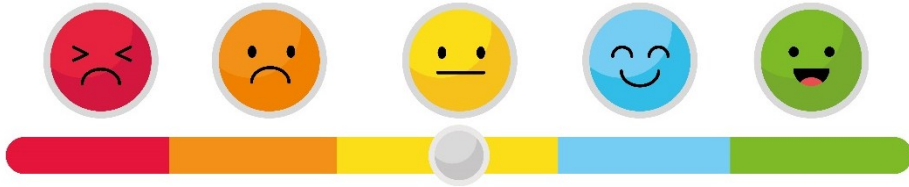
Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo

9. Las respuestas oficiales dadas a mi trámite fueron consistentes y no presentaron contradicciones entre las distintas instancias.



Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo

10. El horario de atención y los medios disponibles facilitaron mi trámite.



Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo

11. El trámite se completó tal como lo prometió la institución.



Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo

12. Fui informado(a) de manera oportuna acerca de retrasos o etapas pendientes en el trámite.

Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo

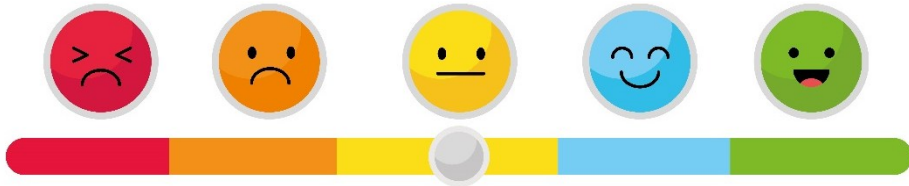
13. El personal atendió mis consultas de manera oportuna y eficiente.

Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo

14. Las solicitudes especiales (aclaraciones, correcciones) fueron atendidas en tiempo razonable.

Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo

15. El personal encargado respondió a mis gestiones sin largos periodos de espera.



Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo

16. El personal mostró dominio técnico de los procedimientos.



Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo

17. Me sentí seguro(a) de que mi información personal se manejó de forma confidencial.



Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo

18. Sentí que los funcionarios me brindaron información confiable.

Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo

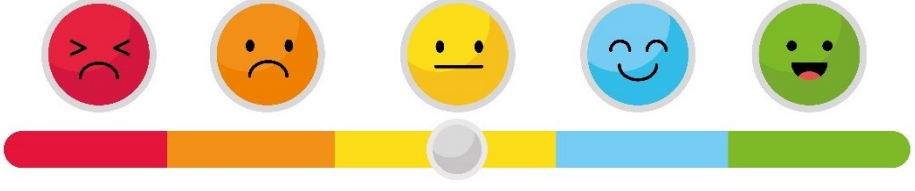
19. Las explicaciones sobre los requisitos legales para mi caso fueron claras y fáciles de entender.

Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo

20. Percibí profesionalismo en la atención (cortesía y conocimiento).

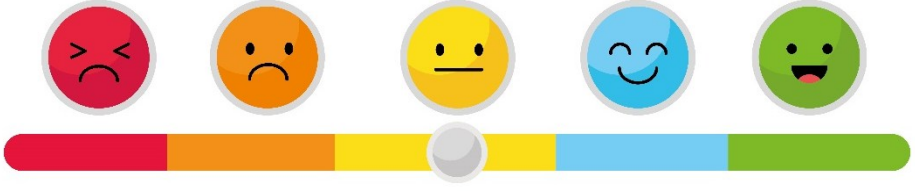
Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo

21. El personal de la unidad de beneficiarios me explicó el trámite con paciencia y claridad.



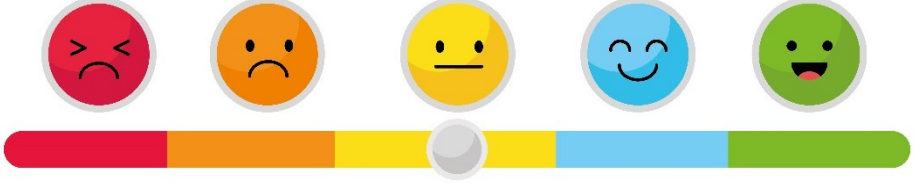
Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo

22. Pude consultar con la misma persona o alguien que dio continuidad al seguimiento de mi caso.



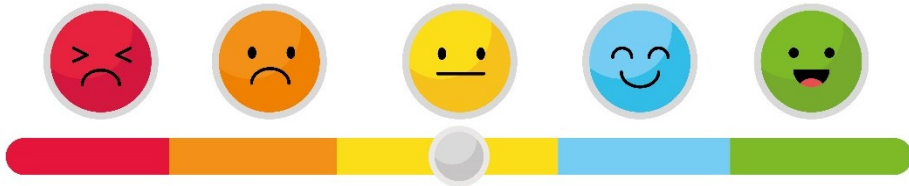
Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo

23. Recibí un trato respetuoso sin importar mi nivel académico o condición social.



Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo

24. Las instalaciones físicas estaban en condiciones adecuadas para la atención.



Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo

25. La señalización en la oficina fue fácil de entender.



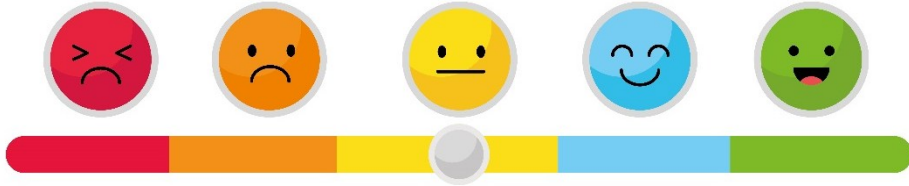
Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo

26. La información en la oficina fue fácil de entender.



Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo

27. Los formularios que me proporcionaron fueron legibles y estaban completos.



Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo

28. En general, estoy satisfecho(a) con el servicio recibido en la División de Beneficios.



Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo

29. Estaría de acuerdo con que gestiones como Jubilación, Invalidez, Sobrevivencia, Separación, Gastos Fúnebres, se pudieran realizar mediante una plataforma digital.



Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo

ANEXO No. 5: GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDO AL PERSONAL INTERNO DE LA DIVISIÓN DE BENEFICIOS DE LA EMPRESA ABC.



FACULTAD DE POSTGRADO

MÁSTER EN

SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD INTEGRADOS

ENTREVISTA AL PERSONAL INTERNO DIVISIÓN DE BENEFICIOS DE LA EMPRESA ABC

Objetivo de la Entrevista: Recopilar percepciones cualitativas del personal sobre la operativa, limitaciones, causas de retrasos y propuestas de mejora.

Estimado colaborador: Esta entrevista forma parte de una investigación académica. Por favor responda con honestidad según su experiencia en la División de Beneficios de la EMPRESA ABC.

No hay respuestas correctas o incorrectas. La participación es voluntaria y sus respuestas serán tratadas con confidencialidad, el tiempo estimado es de 30 a 45 minutos.

1. ¿Está de acuerdo en que la entrevista sea grabada?

(Si) (No)

2. Nombre de su cargo funcional:

y/o nombre de su cargo nominal: (si aplica)

Describa las funciones que realiza dentro de la División de Beneficios:

3. Explique según su experiencia, el flujo típico de un trámite (ej.: Jubilación) desde el inicio hasta el final.

4. ¿Considera que los recursos humanos y tecnologías actuales son adecuados para atender la demanda? En caso contrario ¿Qué recomendaciones propondría para fortalecerlos?

5. ¿Qué medidas o inversiones considera prioritarias para optimizar el desempeño?

6. ¿Cómo evalúa la funcionalidad de la plataforma interna utilizada para el control y seguimiento de los expedientes?

7. ¿En qué etapas suelen encontrarse la mayor carga de trabajo, o demoras? ¿Por qué? (duplicidad de funciones, validaciones externas, dependencia de unidades)

8. Desde su experiencia en la atención diaria, ¿Cuáles son las principales quejas manifestadas por los usuarios?

9. ¿Existen procesos establecidos para medir periódicamente la satisfacción de los usuarios?
¿De qué manera se analizan y aplican los resultados para la toma de decisiones?

10. ¿Cómo evalúa la calidad claridad y pertinencia de las normativas y plazos internos vigentes? ¿Se cumplen de manera consistente?

11. ¿Qué aspectos de la normativa vigente o de las instrucciones superiores generan cuellos de botella o limitan la agilidad en la gestión de los tramites?

12. ¿Si usted tuviera la posibilidad de implementar tres cambios para mejorar la calidad del servicio, ¿Cuáles serían?

13. ¿Le gustaría añadir algún aporte que pueda mejorar la atención a los beneficiarios, o sobre cómo mejorar el proceso de atención al cliente?

ANEXO No. 6: ANÁLISI DE CRONBACH DE LA MUESTRA

Tabla 31 Análisis de Cronbach de la muestra.

Encuestado	ITEM																					SUMA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21		
E1	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	1	3	3	3	5	74
E2	2	4	2	4	1	3	4	3	4	4	3	1	4	4	1	1	4	4	4	3	2	5	67
E3	4	2	2	4	1	1	4	1	2	4	2	1	4	4	4	4	5	4	4	4	1	5	67
E4	5	5	5	5	5	5	5	3	1	3	5	5	5	5	5	1	5	1	1	5	1	5	86
E5	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	1	2	1	4	5	5	1	5	2	4	62
E6	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	5	1	1	5	1	4	58
E7	3	3	3	1	3	3	4	4	1	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	80
E8	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	84
E9	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	4	3	2	3	4	4	2	2	5	59
E10	3	3	3	5	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5	5	5	4	4	4	4	83
E11	3	3	3	5	3	3	5	3	5	5	5	4	4	5	3	5	1	1	5	3	3	3	82
E12	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	1	3	4	1	1	3	5	5	66
E13	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	84
E14	3	3	3	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	96
E15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	89
E16	3	1	3	4	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	5	72
E17	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	82
E18	3	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	86
E19	3	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	98
E20	3	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	98
E21	3	3	3	5	3	3	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	91
E22	5	5	1	5	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	90
E23	3	5	3	2	4	3	2	3	3	3	5	5	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	78
E24	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	1	3	4	1	1	4	5	5	67
E25	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	2	1	1	1	1	5	1	1	1	5	1	4	58
Varianza	0.72	1.2	0.9024	1.5744	1.2416	0.9216	1.6864	1.3184	1.8944	1.3376	1.2	2.0064	1.9296	1.28	2.1376	1.1936	0.4096	2.48	2.1344	0.8256	2.0896	0.32	
Sumatoria de Varianzas	30.8032																						
Varianza de la suma de los	151.7216																						

Formula y pasos

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \times \left(1 - \frac{\sum Var_i}{Var_{total}}\right)$$

- k = número de ítems en la escala
- Var_i = varianza de cada ítem
- Var_{total} = varianza de la suma total de los ítems

α = coeficiente de confiabilidad del cuestionario 0.834927
 k = Número de ítems del instrumento 22
 Σ var. I = Sumatoria de la varianza de los ítems 30.8032
 Σ var. Total = Sumatoria de la varianza de la suma de los ítems 151.7216

Rango	Confiabilidad
0.53 a menos	Nula
0.54 a 0.59	Baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

0.83 Nuestro instrumento es de excelente confiabilidad

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO No. 7: EVIDENCIA FOTOGRÁFICA DE LA SESIÓN DE DIAGNÓSTICO Y ELABORACIÓN DE MATRIZ FODA.

Fotografía #1 Reunión para realizar el FODA, con Jefe de la División de Beneficios.

The screenshot shows a Google Meet interface with a spreadsheet open. The spreadsheet is a SWOT matrix (FODA) with the following structure:

	FORTALEZAS	AMENAZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

The meeting interface includes a top bar with the name 'Joel (Tú, presentando)' and a 'Dejar de presentar' button. The bottom of the screen shows the Windows taskbar with the time 14:14 and date 29/8/2025.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO No. 8: PRESUPUESTO DETALLADO DE INVERSIÓN Y FUENTES DE REFERENCIA DE COSTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN.

Tabla 32 Anexo de Costos de Referencia Para Presupuesto

Ítem Presupuestario	Empresa(s) de Ejecución (Honduras)	Referencia Puntual de Costos (Links)	Desglose de Pagos (Hitos)	Monto Total (L)
Consultoría Externa	PwC Honduras / Crowe Honduras	https://oncae.gob.hn/wp-content/uploads/2025/04/CNBS-HORTWATH-CENTRAL-AMERICA-S.-DE-R.L.-DE-C.V.-ANOTACION-PREVENTIVA-ANO-2025.pdf	<ul style="list-style-type: none"> • 30% Anticipo • 40% Entrega Diagnóstico • 30% Manuales Finales 	L 660,000.00
Desarrollo e Integración	GBM / SmartSoft	https://tusalarario.org/honduras/carrera-profesional/honduras-empleo-y-paga/honduras-desarrolladores-de-software	<ul style="list-style-type: none"> • 20% Firma contrato • 50% Entregas Mensuales • 30% Aceptación Final 	L 500,000.00
Alquiler Equipo Cloud	Tigo Business / Claro Empresas	https://punto.hn/virtualseverlinux-hosting.php	Pago Recurrente	L 90,000.00
Mantenimiento Técnico	Soporte Crítico S. de R.L.	https://rootstack.com/es/blog/cuanto-cuesta-un-desarrollo-de-software	Pago Recurrente	L 100,000.00
Capacitación de Personal	CCIT / Consultores Independientes	https://ejecutivos honduras.com/certificado1.php	<ul style="list-style-type: none"> • 50% Reserva Instructores • 50% Al finalizar talleres 	L 100,000.00
TOTAL, INVERSIÓN				L 1,450,000.00

Fuente: Elaboración propia con datos públicos.

Nota: Las empresas de servicios tecnológicos y consultoría estratégica en Honduras operan bajo el modelo de "Cotizaciones Cerradas". Esto significa que los valores finales solo se emiten mediante un pliego de condiciones (TDR) firmado. Por lo tanto, los montos aquí presentados constituyen un Presupuesto Base, fundamentado en una investigación de tarifas públicas, Por lo tanto, este presupuesto se ha elaborado mediante una Investigación de Referentes de Mercado.