



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**“CALIDAD EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AI CLIENTE
INTERNO.**

ÁREA ISR. CASO DAVIVIENDA”

SUSTENTADO POR:

JENNY CAROLINA HUETE BARAHONA

**PREVIA INVESTIDURA AL TITULO DE:
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

TEGUCIGALPA M.D.C., HONDURAS C.A.,

ABRIL 2013

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR
LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL
JOSÉ LÉSTER LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO
MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO
JEFFREY LANSDALE**

**CALIDAD EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE
INTERNO ÁREA ISR. CASO DAVIVIENDA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS A. ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
ANA CECILIA LAGOS ANDINO**

**MIEMBROS DE LA TERNA:
JOSÉ GUILLERMO BERLIOZ**

ADALBERTO MÉNDEZ

JOSÉ EFRAÍN DERAS

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2013

JENNY CAROLINA HUETE BARAHONA

Todos los derechos son reservados

DEDICATORIA

Primeramente doy gracias a **Dios Padre**, por haberme dado la sabiduría e inteligencia durante todo este tiempo para poder culminar con mis estudios de Maestría, y de esta manera poder alcanzar este logro de tantos que él tiene preparados para mi vida, y sé que solo con él podre alcanzar cada uno de ellos, confiando plenamente en su amor, con la certeza que siempre él me da la fuerzas, el ánimo, su amor, y paz para lograrlo.

Segundo a mis Padres **BLASS HUETE Y ADILIA BARAHONA DE HUETE**, que me han dado la vida y todo lo que tengo hasta este momento y mi manera de retribuirles todo lo que han hecho por mí, les dedico a ellos este logro importante en mi vida y estoy seguro que para ellos también lo es, ya que ha sido el anhelo de ellos verme realizada profesionalmente en esta segunda recta, como .Master en Administración de Proyectos.

A mis Hermanos **JERRY Y SU FAMILIA, SERGIO Y SU FAMILIA Y REBECCA** por ser cada uno de ellos mi apoyo en momentos decisivos, siempre confiaron en mí, brindándome su apoyo para lograr culminar mis estudios de maestría.

Con Mucho Amor

Jenny C. Huete Barahona.

AGRADECIMIENTO

Agradezco desde lo más profundo de mi corazón a mi Padre Celestial **Jehová** por darme la vida; por su hijo Amado Jesucristo, porque por su misericordia he llegado a este tan importante momento de mi vida, a Él sea la gloria y la honra en todo lo que hago porque sin Él no soy nada.

Agradezco el apoyo de mis Padres por que siempre han estado apoyándome, alentándome a seguir adelante en cada uno de mis proyectos desde mi infancia hasta hoy que logro este gran paso en mi vida y sé que ellos al igual que yo lo toman con humildad.

Gracias por ser mi ejemplo en todo, por darme día a día el ánimo para seguir adelante, no permitir que me desanime cuando he fallado en algo y darme siempre el ánimo y ayuda para levantarme y seguir adelante. Y aprender que siempre tomada de la mano de Dios todo lo que me proponga lo lograré, gracias por encaminarme en el buen camino desde niña y ser lo que soy una joven profesional con principios.

Le agradezco a mis hermanos por estar siempre conmigo, y a todos los que me apoyaron en este proyecto que emprendí con mucho ánimos y expectativas.

Agradezco infinitamente a mis maestros por todo el tiempo y conocimiento que durante estos dos años y medio me brindaron en cada una de las clases que recibí y sembrar cada día esa semilla que termina con este fruto obtenido.

De manera especial a mi asesores el Doctor. Carlos Zelaya O. Y a mi asesora MAE. Ana C Lagos A. por su valiosa ayuda en la elaboración de mi Tesis de Postgrado, brindándome su colaboración sin ninguna reserva.

Al Ingeniero Alex H. Arias, Gerente del área del Riesgo y Seguridad de la Información, del Banco Davivienda, por brindarme su apoyo cuando le solicite asesoría durante todo el proceso de la elaboración de mi proyecto de graduación, y por permitirme poner en práctica mis conocimientos profesionales dentro del área de ISR.

Les aprecio infinitamente.



FACULTAD DE POSTGRADO

CALIDAD EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO. ÁREA ISR. CASO DAVIVIENDA

AUTOR:

JENNY CAROLINA HUETE BARAHONA

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo central establecer los factores que intervienen para incrementar la eficiencia en la gestión de la calidad en el servicio de atención del cliente interno en el área de riesgo de la seguridad de la información (ISR), en el Banco Davivienda. El estudio empírico comprendió dos escenarios: un estudio con análisis de datos estadísticos obtenidos por medio de documentos manejados por miembros del equipo del área de ISR, y un estudio transversal, en el cual la población objeto de la investigación estuvo conformada por clientes internos, que requieren los servicios del área con mayor demanda, estos se encuentran distribuidos en los diferentes centros de costo, los cuales fueron seleccionados de manera aleatoria, el total de los clientes evaluados, fueron treinta y cinco. La investigación reflejó que los principales factores determinantes que intervienen en incrementar positiva o negativamente la eficacia en la gestión de la calidad en el servicio de atención del cliente interno en el área de ISR, son la fiabilidad, la empatía, la capacidad de respuesta, seguridad y elementos tangibles. Estos factores son los uno de los más importantes y abarcan la percepción que tiene el cliente interno de la gestión de la calidad en el servicio de atención. Las conclusiones del estudio, evidencian que los factores internos influyentes como ser: El planeamiento estratégico, la gestión de los procesos, la cultura organizacional, la gestión del personal y la gestión de los recursos, son determinantes para alcanzar una mayor eficacia en la gestión de la calidad en el servicio de atención del cliente interno.

Palabras claves: Gestión de la calidad, Cliente interno, Servicio de atención.



FACULTAD DE POSTGRADO

CUSTOMER SERVICE QUALITY TO THE INTERNAL CLIENT IN THE ISR AREA. DAVIVIENDA CASE

AUTHOR:

JENNY CAROLINA HUETE BARAHONA

ABSTRACT

The investigation had as central objective establish the factors involved to increase efficiency in the management of quality in customer service in the area of internal security risk of information (ISR), in Davivienda. The empirical study consisted of two stages: a study with analysis of statistical data obtained through documents handled by team members ISR area, and cross-sectional study, in which the population under investigation consisted of internal customers, that require more demand of area service , they are distributed in different cost centers, which were selected at random, total customer evaluated, were thirty five. The investigation showed that the main determinants involved in positive or negative increase efficiency in the management of quality in customer service internal ISR area, are the reliability, empathy, the response capacity, security and tangible elements. These factors are one of the most important and encompass the perception of the internal customer has about the quality management in service. The conclusions of the study show that influential internal factors such as: Strategic planning, process management, organizational culture, personnel management and resource management, are crucial to reach greater efficiency in the management of quality in customer service internal.

Keywords: Quality Management, Internal Customer, Service

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES	1
1.2.1 BANCO DAVIVIENDA.....	2
1.2.1 ÁREA DE RIESGO DE LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.5 VARIABLES.....	6
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	8

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES.....	10
2.2 TIPO DE GESTIÓN.....	12
2.3 SISTEMAS DE GESTIÓN:REQUISITOS	14
2.4 GRADO DE CALIDAD DE LAS EMPRESAS	18
2.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN.....	21
2.6 CALIDAD EN EL SERVICIO FINANCIERO.....	24
2.7 MARCO DE REFERENCIA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	25

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUES Y MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	29
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	30

3.2.1	ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
3.2.2	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	32
3.2.3	UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA.....	32
3.2.4	MATRIZ OPERATIVA DEL ESTUDIO EMPÍRICO.....	34
3.2.5	MATRIZ DE TRANSITO DE VARIABLES A ÍTEMS.....	35
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	37
3.3.1	MATERIAL PARA REALIZAR LA ENCUESTA: PRETEST	37
3.3.2	INSTRUMENTO APLICADO: LA ENCUESTA	37
3.4	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	38

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1	EVALUACION DATOS ESTADISTICOS.....	40
4.1.1	EL NUEVO MARCO DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS	40
4.1.2	FACTORES QUE AFECTAN EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS.....	43
4.1.3	PERSEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE ATENCIÓN DEL CLIENTE INTERNO EN RELACIÓN A CLIENTES INTERNOS PARTICULARES CON GRADO AVANZADO DE CONOCIMIENTO EN EL TEMA..	45
4.2	FACTORES DETERMINANTES EN LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO DE PARTE DEL AREA DE ISR EN EL BANCO DAVIVIENDA.....	55
4.2.1	IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LOS FACTORES DE EMPATÍA, CAPACIDAD DE RESPUESTA, SEGURIDAD Y ELEMENTOS TANGIBLES.....	55
4.2.2	IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS EN LOS FACTORES DE FIABILIDAD, CAPACIDAD DE RESPUESTA Y ELEMENTOS TANGIBLES.....	57
4.2.3	IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL PERSONAL EN LOS FACTORES DE FIABILIDAD Y SEGURIDAD	59
4.2.4	IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LOS FACTORES DE FIABILIDAD, EMPATÍA Y ELEMENTOS TANGIBLES.....	61
4.2.5	IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS FACTORES DE FIABILIDAD, EMPATÍA Y SEGURIDAD	64

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES.....	67
5.2 RECOMENDACIONES.....	69

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 PLAN ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO	71
6.2 INTRODUCCIÓN.....	72
6.3 SEIS SIGMA.....	72
6.3.1 ANTECEDENTES DE SEIS SIGMA	72
6.3.2 CARACTERÍSTICAS (PRINCIPIOS) DE SEIS SIGMA	73
6.3.2.1 Liderazgo comprometido de arriba hacia abajo.....	73
6.3.2.2 Seis Sigma se apoya en una estructura directiva que incluye gente de tiempo completo	73
6.3.2.3 Orientada al cliente y enfocada en los procesos	73
6.3.2.4 Seis Sigma se dirige con datos	74
6.3.2.5 Seis Sigma se apoya en una metodología robusta	74
6.3.2.6 Los proyectos realmente generan ahorros o aumentos en ventas.....	74
6.3.2.7 Los proyectos realmente generan ahorros o aumentos en ventas.....	74
6.3.2.8 El trabajo por Seis Sigma se reconoce	75
6.3.2.9 Seis Sigma es un iniciativa con horizonte de varios años.....	75
6.3.2.10 Seis Sigma se comunica	76
6.3.3 MÉTRICAS DE SEIS SIGMA	76
6.3.3.1 Índice Z.....	76
6.3.3.2 Métrica de Seis Sigma para atributo (DPMO)	77
6.3.4 ETAPAS DE UN PROYECTO DE SEIS SIGMA	77

6.3.4.1 Definir el proyecto (D)	77
6.3.4.2 Medir la situación actual (M).....	78
6.3.4.3 Analizar las causas raíz (A)	78
6.3.4.4 Mejorar (M)	79
6.3.4.5 Controlar para mantener la mejora (C)	79
6.3 CRONOGRAM DE EJECUCIÓN	80

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1.	Definición y caracterización de las variables.....	7
Tabla 2.	Herramientas utilizadas para la evaluación de la calidad.....	20
Tabla 3.	Relación entre el nivel de análisis y el objeto.....	23
Tabla 4.	Ficha técnica población y muestra.....	32
Tabla 5.	Matriz operativa del estudio empírico.....	34
Tabla 6.	Matriz de transito de variable a ítems.....	35
Tabla 7.	Características de la población y muestra del Pretest.....	37
Tabla 8.	Distribución de los veinticinco ítems.....	46
Tabla 9.	Matriz de cargas factoriales con rotación oblicua de Oblimin para las veinticinco variables originales.....	47
Tabla 10.	Coeficiente α de Grombach de cada factor.....	48
Tabla 11.	Coeficientes de correlación entre los Ítems y las sumas de los ítems de los factores.....	49
Tabla 12.	Coeficiente α de Grombach de cada factor.....	50
Tabla 13.	Coeficientes de correlación entre los ítems y las sumas de los ítems del factor 2 redistribuyendo el PC5126.....	50
Tabla 14.	Coeficientes de correlación entre los ítems y las sumas de los ítems del factor 4 redistribuyendo el PC5126.....	50
Tabla 15.	Matriz de cargas factoriales con rotación oblicua Oblimin eliminando los ítems PC5126 y PC5227.....	51
Tabla 16.	Coeficiente α de Grombach de cada factor eliminando el PC5126 y el PC5227.....	52
Tabla 17.	Coeficientes de correlación entre los ítems y las sumas de los ítems de los factores eliminando PC5126 y PC5227.....	52
Tabla 18.	Distribución de los veintitrés ítems.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Variables de Estudio.....	6
Figura 2.	Conceptos fundamentales de la norma ISO 9000.....	14
Figura 3.	Modelo del Premio nacional a la Calidad.....	16
Figura 4.	Proceso Investigativo.....	31
Figura 5.	Honduras: Indicadores del ritmo de crecimiento de la actividad bancaria 1996-2005 (Porcentajes).....	43
Figura 6.	Percepción sobre el tiempo de respuesta en la atención de los requerimientos.....	56
Figura 7.	Percepción sobre aviso de campañas de nuevos servicios de mejora en la operación institucional.....	56
Figura 8.	Percepción sobre la amabilidad brindada por parte del equipo de ISR.....	57
Figura 9.	Percepción sobre la eficiencia brindada por parte del equipo de ISR.....	57
Figura 10.	Percepción sobre la accesibilidad de los recursos intangibles; formatos para los diferentes requerimientos.....	58
Figura 11.	Percepción sobre el lenguaje manejado en el área de ISR.....	58
Figura 12.	Percepción sobre la accesibilidad de los recursos tangibles del área de ISR.....	59
Figura 13.	Percepción sobre la apariencia de los recursos físicos del área de ISR.....	59
Figura 14.	Percepción sobre el interés que trasmite el equipo de ISR al solucionar los requerimientos que llegan al área.....	60
Figura 15.	Percepción sobre el grado de conocimiento del equipo de ISR al responder los requerimientos ingresados al área.....	60
Figura 16.	Percepción sobre la respuesta inicial a un requerimiento.....	62
Figura 17.	Percepción sobre la atención inicial a un requerimiento.....	62
Figura 18.	Percepción sobre el estado certificado de los requerimientos.	62
Figura 19.	Percepción sobre los reprocesos ingresados.....	62

Figura 20.	Percepción sobre la accesibilidad del ingreso de los diferentes requerimientos.....	63
Figura 21.	Percepción sobre la fiabilidad en la operación de las gestiones ingresadas al área de ISR.....	63
Figura 22.	Percepción sobre el estado de confianza que se trasmite en el momento de atención.....	64
Figura 23.	Percepción sobre la comprensión de las necesidades por parte del área de ISR.....	64
Figura 24.	Percepción sobre los horarios de atención del área de ISR.....	65
Figura 25.	Percepción sobre la disposición de ayuda por parte de ISR.....	65
Figura 26.	Calificación global de la atención del equipo de área de ISR.....	65
Figura 27.	Cronograma del *Plan Estratégico de la Gestión de la Calidad en el Servicio de Atención al Cliente Interno.....	80

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Las redes de comunicaciones y los sistemas de información se han convertido en un factor esencial del desarrollo económico y social, convirtiéndose en recursos omnipresentes, tal y como ha ocurrido con otros suministro básicos. Por consiguiente, la seguridad de las redes de comunicación y de los sistemas de información con el fin de mantener la disponibilidad, confidencialidad e integridad es un asunto que preocupa cada vez más a las instituciones bancarias.

La información y la excelencia del servicio al cliente interno y externo es un activo muy valioso en todas las organizaciones, siendo aun de mayor importancia en las instituciones bancarias a nivel mundial. Por lo tanto, dichas entidades se han visto en la necesidad de destinar buena parte de sus recursos en la mejora de la calidad de atención del servicio al cliente interno y externo. Tomando en cuenta la importancia de la mejora del servicio de atención al cliente interno de parte del área de Riesgo de la seguridad de la información (ISR), el presente proyecto tiene como fin plantear una estrategia de mejoramiento en la calidad del servicio de atención al cliente interno de la institución financieras de parte del área de ISR.

1.2 ANTECEDENTES

La seguridad informática define el conjunto de métodos requeridos para mantener la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información electrónica.

Cuando hay falta de calidad en el servicio de atención del cliente interno, se ve también reflejado en la calidad del servicio del cliente externo. Uno de los propósitos del área de seguridad y riesgo de la información es brindar un servicio eficiente de calidad, en beneficio de la institución, sin perder de vista el objetivo principal, que es la seguridad informática.

1.2.1 BANCO DAVIVIENDA

Davivienda se funda en 1972, como Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda. En 1997 se convierte en Banco Davivienda S.A. En 2012 es el tercer banco más grande de Colombia, con presencia regional en los Estados Unidos (Miami), Panamá, en Costa Rica, Honduras y El Salvador. A nivel regional Centroamericano se consolidó en base a la compra de las acciones a la institución financiera HSBC, a nivel regional.

Banco HSBC ahora es Banco Davivienda.

SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)

Para Davivienda como parte del proceso de verificación de la calidad de desempeño del control interno, los jefes o líderes de cada proceso del Banco y las filiales desarrollan la supervisión continua de los riesgos y controles a su cargo, permitiendo identificar en forma temprana las debilidades y establecer las acciones de mejora necesarias de acuerdo con los cambios del entorno, situación que evidencia el fortalecimiento del sistema de control interno.

Asimismo, se sigue fortaleciendo la cultura del control mediante el continuo desarrollo de planes de acción que aseguren un adecuado y efectivo ambiente de control, gestión de riesgos, administración de la información, canales de comunicación, sistemas de monitoreo y soporte de las gestiones contable y de tecnología, a través de los principios de autocontrol, autorregulación y autogestión.

1.2.2 ÁREA DE RIESGO DE LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN (ISR)

Esta área cumple las funciones de asesorar, implementar, certificar y auditar la seguridad de todos los recursos tecnológicos de la institución.

Visión:

Convertir las tecnologías de información y comunicación en pilar estratégico, implementando soluciones seguras que proporcionen una ventaja competitiva a la institución.

Misión:

Proveer servicio y soporte en cuanto a la seguridad de la información a todas las unidades del banco y seguros a través de soluciones tecnológicas integrales basadas en los principios, estándares y mejores prácticas del grupo.

Objetivos:

1. Asegurar el establecimiento y la implementación de las políticas y estándares de seguridad para soportar todas las áreas de Negocio.
2. Implementar controles de seguridad de acuerdo a las políticas y estándares de la Institución.

Principios:

- Basar las decisiones tecnológicas en la estrategia.
- Reducir la complejidad y variedad tecnológica.
- Construir para tener ventaja competitiva.
- Construir soluciones modulares ligeramente asociadas.
- Administrar efectivamente las relaciones con terceros.
- Crear soluciones de tecnología guiadas por el valor.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

El área de ISR cuenta con un equipo de cinco empleados, y las funciones asignadas al área se distribuyen de manera funcional entre los empleados, dependiendo del grado de carga laboral y de los requerimientos que se brinden.

En la actualidad, debido a cambios internos que han surgido en las estructuras administrativas y organizativas en la institución financiera, se ha incrementado dicha carga laboral en forma considerable.

Adicional a esta situación se ha hecho más notoria durante los últimos meses, debido a la carga de nuevos proyectos asignados al área y nuevas funciones requeridas, de acuerdo a los nuevos proyectos.

La falta de tiempo adicional para organizar de manera eficiente y detallada un esquema funcional de trabajo, que abarque todos los requerimientos del día a día, ha causado la insatisfacción en los clientes internos a la hora de atención en las gestiones ingresadas al área, denotando la falta de calidad en el servicio de atención al cliente interno.

Cuando se refiere a las gestiones del día a día, estos son los requerimientos más incidentes que se manejan en una de las áreas dentro de ISR; que son los cambios de perfiles de los usuarios. Por ejemplo, cuando un cliente interno se habilita para cubrir un puesto diferente dentro de su misma área o centro de costo, pero con un perfil diferente al que tiene asignado, se requiere un proceso establecido que demanda cierto tiempo en manipular los datos a nivel de sistema. Otro ejemplo es cuando se realizan las bajas y altas de los usuarios dentro de los diferentes sistemas que se tienen.

Planteando de esta manera la problemática actual en la atención de los requerimientos en el área de ISR. Atento a lo descrito anteriormente se define en la siguiente sección el planteamiento del problema.

1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Falta de una estrategia eficiente que permita incrementar la satisfacción del cliente interno a través de una adecuada gestión de la calidad en el área de riesgo de seguridad de la información.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- PREGUNTA PRINCIPAL:

- ¿Cuál sería la alternativa apropiada para potenciar una estrategia eficiente que permita incrementar la satisfacción del cliente interno a través de una adecuada gestión de la calidad en el área de riesgo de seguridad de la información?

- PREGUNTAS SECUNDARIAS:

- ¿Cuáles son los factores que limitan una estrategia eficiente para tener calidad en el servicio de atención del cliente interno?
- ¿Qué relevancia tienen los elementos existentes en la organización, respecto al mejoramiento de la calidad en el servicio de atención del cliente interno?
- ¿Qué solución alternativa se puede definir para resolver el problema planteado?
- Un plan estratégico de la gestión de la calidad contribuye a mejorar la atención al cliente interno en el área de riesgo de la seguridad de la información, manteniendo un nivel de controles aceptables para cumplir el objetivo del área.

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir a potenciar mayor calidad en el servicio de atención del cliente interno, mediante un plan estratégico de la gestión de la calidad en el servicio de atención, para agilizar la gestión de los procesos en el área de riesgo de la seguridad de la información.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores que intervienen en incrementar la eficacia en la gestión de la calidad en el servicio de atención del cliente interno en el área de riesgo de la seguridad de la información.
- Analizar datos obtenidos y experiencias en la gestión de la calidad en el servicio de atención del cliente interno.
- Proponer un plan estratégico de la gestión de la calidad en el servicio de atención del cliente interno.

1.5 VARIABLES

En la presente investigación se analizaron las variables que se consideran las más relevantes del estudio. La calidad en el servicio de atención al cliente interno es el objeto de la investigación lo cual lo convierte en la variable dependiente. Dentro de las variables independientes, las cuales determinan la posibilidad del desarrollo de un Plan estratégico de la gestión de la calidad en el servicio de atención al cliente interno, se encuentran enlistadas en la figura 1.

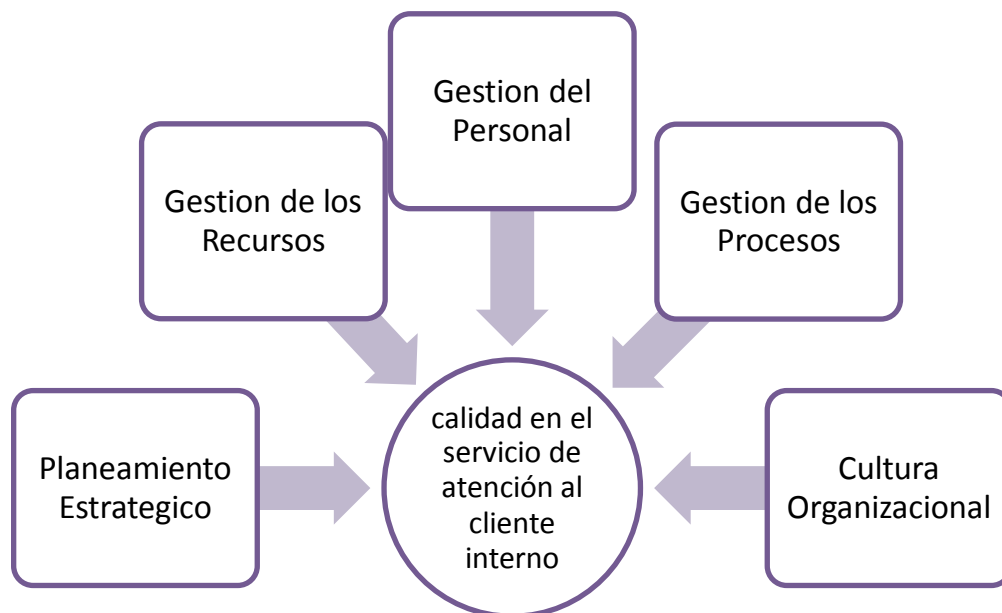


Figura. 1 Variables de Estudio.

El criterio para determinar que se considerará una variable independiente será el definir como toda actividad o elemento del sistema que al modificarse cambia el resultado o el comportamiento de la variable dependiente.

En la tabla 1, se detalla de manera descriptiva la definición de cada una de las variables que se relacionan.

Tabla 1. Definición y caracterización de las variables.

Variable	Definición y caracterización de las variables
Planeamiento Estratégico	<p>Es la manera en que el área plantea objetivos mensurables a cumplir en corto plazo.</p> <p>La manera en que el área mejora sus procesos.</p> <p>La manera en que el área define las obligaciones de sus miembros.</p> <p>Actividades organizadas para la incorporación de nuevas tecnologías.</p> <p>Planes para el cumplimiento de la estrategia en el ámbito del área.</p>
Gestión de los recursos	<p>Es la manera en que el área maneja sus recursos.</p> <p>Actividades que el área realiza para la administración de la información.</p> <p>Actividades que el área realiza para la administración de los recursos tecnológicos.</p> <p>Actividades que la empresa realiza para la administración de los recursos tecnológicos</p>
Gestión del Personal	<p>Cantidad de horas que el área dedica a la capacitación de su personal.</p> <p>Manera en que la institución evalúa a su personal.</p> <p>Grado de coincidencia entre el puesto perfil del personal y el puesto que ocupa.</p>
Gestión de los Procesos	<p>Manera en que el área documenta sus procesos.</p> <p>Manera en que el área opera sus procesos.</p> <p>Manera en que el área innova sus procesos.</p> <p>Manera en que el área organiza los controles de sus procesos.</p> <p>Manera en que el área mide el desempeño de sus procesos.</p>
Cultura de la Organización	<p>Grado en que la organización ha asimilado y puesto en práctica los conceptos referidos a la excelencia.</p>

De esta manera se han identificado y definido cada una de las variables que pueden Modificar el sistema.

1.6 JUSTIFICACIÓN

Las grandes instituciones en la actualidad se hacen más competitivas dentro de su ramo y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito. Estas organizaciones están adoptando herramientas de optimización, basadas en los nuevos enfoques gerenciales (gestión estratégica y modelos de medición de gestión, en las Teorías de Calidad y de Gestión del Servicio, a fin de alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo con el propósito de establecerse metas que permitan el alcance de los Planes Estratégicos del Negocio, enfocados al cumplimiento de la Visión, Misión, Valores etc., elementos que conjugados comprometen a los empleados a la identificación con la organización, a través un sentimiento de compromiso para alcanzar los objetivos de la misma.

La necesidad de una estrategia eficiente que permita incrementar la satisfacción del cliente interno a través de una adecuada gestión de la calidad en el área de ISR, incidirá en la optimización de los servicios que se brindan al cliente externo. Mediante el análisis se podrán establecer los lineamientos a seguir en cuanto a al establecimiento, de una estrategia eficiente que permita incrementar la satisfacción del cliente interno, para obtener el logro de los objetivos del área, en beneficio de la institución y a su Plan Estratégico de Negocio, esto con el fin de que esta institución pueda continuar siendo una de las instituciones pioneras en su ramo.

Por lo tanto, genera beneficios expresados en la optimización de los procesos del área de ISR repercutirá en la calidad de asesoría y servicio en la atención al cliente interno, mediante el seguimiento y evaluación de los procedimientos aplicados para la logro de los objetivos, a fin de mejorar la calidad en el servicio de atención, el control de la gestión, la satisfacción y la respuesta a los clientes internos en forma oportuna y eficiente para el beneficio de toda la institución y mantener un nivel de satisfacción y equilibrio interno. Esta investigación también se justifica desde tres puntos de vista. Desde el punto de vista práctico, ya que la misma propone al problema planteado una estrategia de acción que al aplicarla como se plantea en el capítulo sexto de esta investigación, contribuirá a resolverlo.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación genera reflexión tanto sobre el conocimiento existente del área investigada, como dentro del ámbito de las Ciencias Administrativas, ya que de alguna manera u otra, se amplían teorías referentes a la gestión de la calidad, sistemas de gestión, calidad en el servicio financiero lo cual necesariamente conlleva hacer epistemología del conocimiento existente.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación está generando la aplicación de un nuevo método de investigación para generar conocimiento válido y confiable dentro del área de ISR.

Por otra parte, en cuanto a su alcance, esta investigación abre nuevos caminos para instituciones que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial a estas.

Por último, profesionalmente pondrá en manifiesto los conocimientos adquiridos durante la maestría y permitirá sentar las bases para otros estudios que surjan partiendo de la problemática aquí especificada.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES

CALIDAD

Totalidad de las funciones y características de un producto o servicio dirigidos a su capacidad para satisfacer las necesidades de un cierto usuario; a tales funciones o características se les denomina características de calidad. (Barcelona, 2009).

El concepto de Calidad ha evolucionado significativamente durante los últimos años. De ser universalmente concebido como un valor referido a características físicas de bienes materiales, fue ampliando su contenido incorporando componentes que tienen que ver con percepciones y expectativas respecto de todo tipo de prestaciones.

Hoy la Calidad dejó de ser definida por el "prestador" para pasar a ser definida por el "destinatario" de la prestación, el cual debe resultar plena y consistentemente satisfecho con la misma.

Esto es aplicable en todos los niveles en que pueda establecerse una relación prestatario-prestador, o, en un sentido general, cliente-proveedor. Relación que es claramente visible en el caso de un bien o servicio, pero que es igualmente válida en otros casos, como la relación empleador-empleado o inversor-empresa.

Junto con la evolución del concepto de calidad, evolucionaron también los métodos para lograrla. De ser una función de control aplicada al final de los procesos que dan lugar al bien o servicio, fue convirtiéndose en un instrumento preventivo aplicado a lo largo de la cadena que forman esos procesos, llegando a ser hoy una verdadera herramienta de gestión.

Dentro de este proceso evolutivo, hoy pueden establecerse ciertos atributos que, sin ser excluyentes, resultan distintivos de una organización de calidad. Ellos son:

Resultados que satisfacen plena y consistentemente a todos aquellos vinculados con la organización: clientes, accionistas, empleados, proveedores y, en términos generales, a la sociedad en su conjunto.

Sistema de Gestión que asegura la continuidad de esos resultados a lo largo del tiempo (Calidad F. P., 2013).

CALIDAD EN EL SERVICIO

En función de la satisfacción de cada una de las necesidades apuntadas, según (Perez, 1994) existen tres tipos de calidad, de acuerdo con la percepción que el cliente tenga sobre la satisfacción de cada una de ellas:

Calidad requerida: nivel de cumplimiento de las especificaciones del servicio

Calidad esperada: satisfacción de los aspectos no especificados o implícitos

Calidad Subyacente: relacionada con la satisfacción de las expectativas no explicitadas que todo cliente tiene.

Se define, pues calidad en el servicio como la brecha existente entre las necesidades y expectativas del cliente y su percepción del servicio recibido.

CLIENTE INTERNO

La calidad interna comienza con el diseño del producto o servicio y termina con el momento de la venta, mientras que, la calidad externa comienza en el proceso de venta y no termina hasta la conclusión definitiva del uso, consume o posesión del producto servicio. (Miranda, 2007).

El concepto de cliente interno nace de la consideración de todos los empleados como involucrados en una relación proveedor interno-cliente. El cliente interno se define como

aquella persona a la cual (actuando como un proveedor) entregamos nuestro trabajo, o dicho de otro modo, « compra nuestros documentos, información, procedimientos, materias o piezas, para agregarle su propio trabajo y volver a vender a otro cliente». El mismo enfoque sirve para describir el papel que desempeñan los departamentos, las secciones o cualquier unidad organizativa dentro de la empresa. (Camisón, 2006).

CLIENTE EXTERNO

Son las personas que demandan los productos o servicios de la organización (Albrecht, 1992).

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Se entiende por Sistema de Gestión de la Calidad la estructura organizada, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las practicas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, implantar, llevar a cabo, revisar y mantener al día la política de la empresa (Fernández, 2006).

2.2 TIPO DE GESTIÒN

En el mundo empresarial moderno se ha instalado el concepto de gestión, aunque este término puede resultar amplio o poco claro nosotros nos referiremos a la gestión tal como lo define la norma ISO 9000-2000 en el punto 3.2.6 donde se define a la gestión como las “Actividades Coordinadas para dirigir y controlar una organización”. (Nava, 2003).

Más específicamente nos interesa el concepto de como una empresa ha desarrollado su sistema de gestión. Existen en la industria distintos tipos de gestión, así podríamos hablar de gestión de la calidad que es definida como las “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad” ...

“... La dirección y control en lo relativo a la calidad, generalmente incluye el establecimiento de la política de calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad” (Sanchez, 2006).

Es también importante aclarar que la gestión de los recursos es una de las actividades de suma importancia en la gestión de la calidad. (Juran, 1983) habla en su libro “Manual de Calidad de Juran”, sobre el presupuesto para la Calidad, donde queda claro que sin un presupuesto concreto y previsto para la Calidad, esta suele terminar en solo buenas intenciones.

También resulta importante la actividad referente a la capacitación la cual debe contar con los recursos adecuados para poder ser llevada adelante sin inconvenientes. Podemos decir que una manera de ver el grado de compromiso que tiene una empresa con la capacitación es ver la cantidad de recursos que invierte por empleado en esta actividad. (Juran, 1983) Dice en forma metafórica y realzando la importancia de la capacitación que la Calidad empieza con Capacitación, sigue con Capacitación y termina con Capacitación.

También podríamos hablar de la gestión de los procesos los procesos que se define como “Conjunto de actividades mediante las cuales la empresa identifica, opera, evalúa, asegura y mejora en forma continua sus procesos (Gutierrez, 2010).

En el mismo punto Ogalla (2005) define la gestión de una empresa como “Un enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de calidad por toda la empresa”. Es también conocido que las empresas presentan diferentes grados de calidad consecuencia de los sistemas que utilizan para gestionarse, aunque posiblemente no tengan conciencia de que lo estén utilizando. No obstante esto existen una gran cantidad de sistemas y metodologías que permiten el constante grado de mejora de la empresa, ya sea en todos sus aspectos o solo en algunos específicos.

2.3 SISTEMAS DE GESTIÓN. REQUISITOS

Es interesante describir detalladamente aquellos sistemas de gestión que existen en la actualidad y que son de amplia aplicación en la industria.

El conjunto de normas ISO 9000 define un sistema de calidad basado en serie de requisitos o variables que le permiten a la empresa asegurar la eficacia de sus procesos y la mejora continua de los mismos (Iopez, 2006).

La norma define 5 puntos referidos a los requisitos, 4 puntos que son generales para cualquier empresa. Estos puntos son: Control de Documentos, Responsabilidad de la Dirección, Recursos y medición, análisis y mejora y un punto que es un requisito que cada empresa lo aplica de acuerdo a su proceso, el que se define en el punto 7 denominado Fabricación de Producto (Franklin, 2007).

Es necesario aclarar que el conjunto de Normas ISO 9000 no contemplan todas las variables de un sistema de gestión, tal como se ha indicado anteriormente, lo que se ha paliado en parte con el surgimiento de normas basadas en el concepto de las normas ISO 9000 pero específicas para cada actividad. Los conceptos Fundamentales de la Norma se pueden resumir en la figura 2.

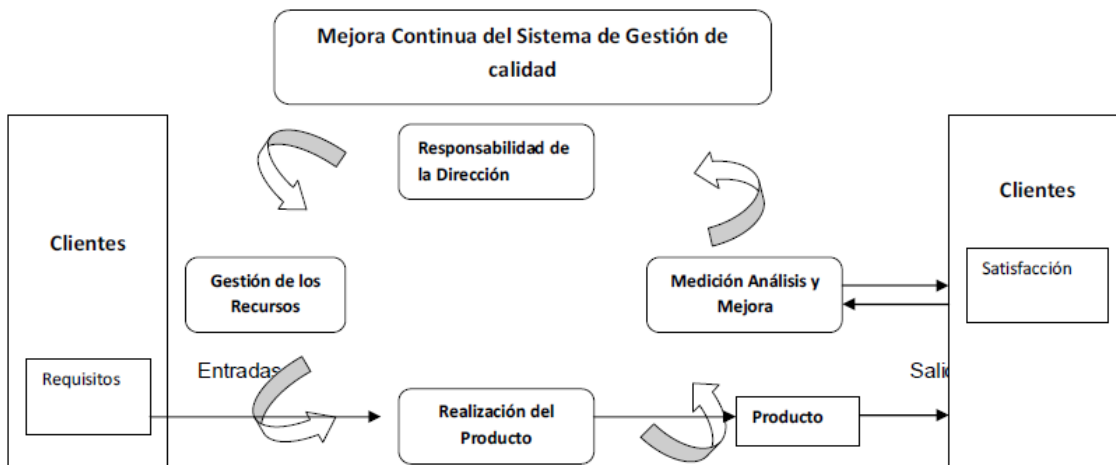


Figura 2. Conceptos fundamentales de la norma ISO 9000

Fuente:(Nava, 2003)

Dentro del conjunto de esta norma existe también la Norma ISO 9004, Sistemas de gestión de la calidad- Directrices para la mejora del desempeño, que centra su contenido en el logro de la eficiencia de las organizaciones. Esta norma contiene a los requisitos de la Norma ISO 9001 pero contiene algunos contenidos adicionales no presentes en la norma ISO 9001 con el fin de asegurar la eficiencia de la empresa.

Más específicamente la norma ISO 9004 plantea que la norma ISO 9001 se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad, mientras que la norma ISO 9004 se centra en la mejora continua del desempeño y de la eficiencia globales de la organización, así como también su eficacia (Lopez, 2006).

El conjunto de normas ISO 9000 se completa con la norma ISO 9000 propiamente dicha que se refiere a las definiciones y el vocabulario utilizado en el conjunto de normas. La norma se basa en el concepto de Sistema de gestión de la Calidad al que define como “Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.” (Sanchez, 2006).

Esta norma define también el concepto de Sistema como “Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan” y define Sistema de gestión como “sistema para establecer la política y los objetivos, y para lograr dichos objetivos. Un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de gestión de calidad, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental” (Nava, 2003).

Otro Sistema de gestión en la misma línea, es el Premio Nacional a la Calidad (PNC), en su versión 1999 plantea un modelo de excelencia que busca a través de los resultados lograr la satisfacción de los cinco actores que intervienen de manera directa en el desempeño de una empresa: los clientes, los accionistas, los proveedores, el personal y la comunidad en la que actúa (Gutierrez, 2010).

El premio define también los conceptos de calidad incorporados en el Premio. En el Premio Nacional a la Calidad se define los siguientes conceptos como los básicos para un desempeño de excelencia

- El enfoque en los clientes y el mercado,
- La responsabilidad social de la empresa,
- El liderazgo de la conducción,
- La gestión de la Calidad,
- La administración de los procesos,
- La creatividad y la innovación,
- El desarrollo y el compromiso de las personas,
- Las relaciones con los proveedores e integrantes de redes de comercialización y la orientación hacia los resultados.

El modelo del Premio nacional a la Calidad se puede resumir como se muestra en la figura 3, donde el sistema de gestión se ve agrupado en cuatro grande grupos rectores: Liderazgo, Sistema de Gestión Resultados y Mejora Continua (calidad, 2013).

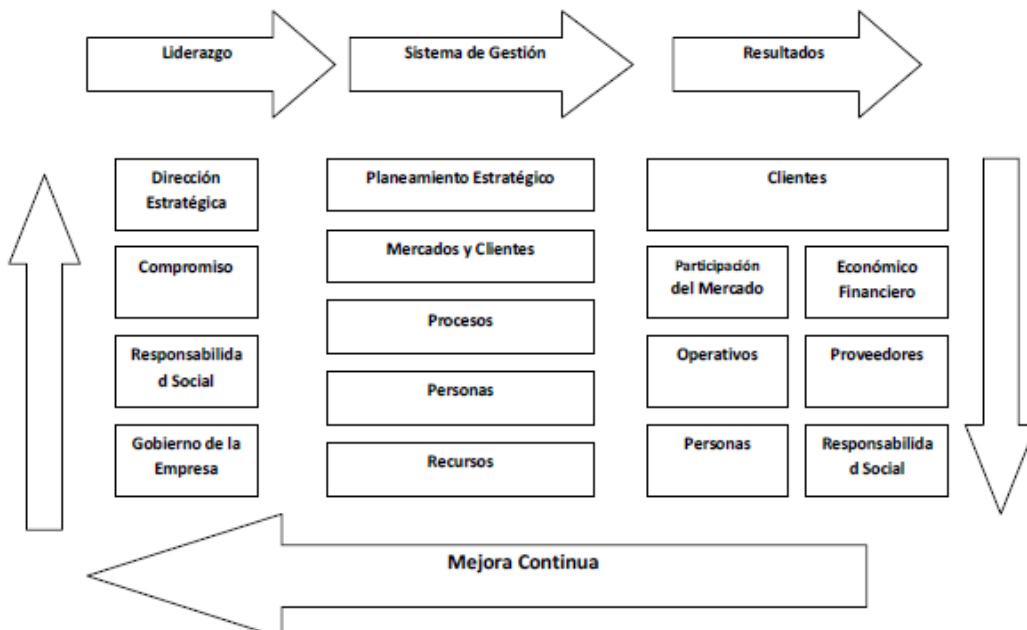


Figura 3. Modelo del Premio nacional a la Calidad.

Calidad. (Calidad F. P., 2013)

En el PNC se definen detalladamente los componentes, criterios y factores que componen cada uno de estos requisitos definidos anteriormente.

Debe quedar en claro que el Premio Nacional a la Calidad es un sistema de gestión complejo que necesita un período de tiempo de implementación mayor a otros sistemas de gestión conocidos.

Si bien el conjunto de Normas ISO 9000 define un Sistema de Gestión de la Calidad, este puede considerarse como el punto de partida de una empresa en el camino hacia un sistema de gestión como es el modelo de excelencia definido por el Premio nacional a la Calidad. (Calidad F. P., 2013)

El modelo de gestión de la Calidad que presenta la ISO 9000, puede considerarse como base para la implementación de otros modelos de gestión con el fin de llegar a un modelo de excelencia como es el del premio nacional a la calidad. También debe entenderse que hay una cantidad de sistemas, herramientas y metodologías, que sin ser sistemas de gestión, se pueden implementar y que ayudan también a la empresa cumplir con los requisitos definidos en el premio nacional a la calidad.

El desarrollo de los sistemas de gestión es algo progresivo que acompaña la madurez de la empresa en la implementación de los mismos. Muchas empresas van implementando los distintos sistemas en forma progresiva de acuerdo a sus necesidades y a su madurez empresarial. Así una empresa puede comenzar implementando un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001 y luego al cabo de un tiempo implementar un sistema de gestión ambiental basado en la norma ISO 14001. También es común que la empresa integre estos sistemas en un solo sistema de gestión integral. Esto es una práctica tan común que varias de las normas de gestión prevén la integración entre los distintos sistemas de gestión, en el caso de las normas

ISO 9000, OSHAS 18000 e ISO 14000, estas normas son fácilmente integradas dentro de un sistema de gestión. (Calidad F. P., 2013).

Resulta claro que es posible avanzar en la aplicación de los distintos sistemas de gestión, sin mayores inconvenientes de integración de las normas, de manera que el grado de calidad de la empresa mejora (Sanchez, 2006).

También existen herramientas y metodologías que permiten la mejora de los sistemas de calidad en su aplicación práctica. Algunas de estas herramientas y metodologías se mencionan a continuación:

- Las siete Herramientas de la Calidad
- QFD (Quality Function Deployment).
- FMEA (Análisis de modo de falla y sus efectos).
- Control Estadístico de procesos
- Kaizen
- Seis Sigma
- JIT (Just in Time)
- Benchmarking

Es claro que la aplicación de algunas de las herramientas antes descritas por sí solas no presentan ninguna mejora si no están implementadas dentro de un sistema de gestión integral. También es importante detallar que las mencionadas herramientas producen mejora solo en algunos de los procesos de la compañía y solo algunas tienen un impacto sobre la totalidad de la empresa

2.4 GRADOS DE CALIDAD DE LAS EMPRESAS

A partir de lo anteriormente expuesto se puede entender que existen gran cantidad de sistemas y metodologías para mejorar el grado de calidad de una empresa. Por lo cual dependiendo del grado de mejora alcanzado por los sistemas de gestión y de la aplicación de distintas herramientas de mejora, la empresa presentará distintos grados de calidad, incluso si se tratara de una empresa que posee certificado el mismo sistema de gestión (por ejemplo: la norma ISO 9001) .

Un buen resumen de la relación de los grados de calidad y la madurez de los sistemas de gestión aplicados por las empresas lo hace Francisco Ogalla Segura que define 5 niveles de calidad para las empresas y cada uno de estos niveles se halla relacionado al grado de gestión alcanzado por la empresas (Ogalla, 2005).

El mencionado Autor define la relación del nivel de calidad con el grado de gestión de la siguiente manera:

- a) Una empresa de nivel 1 es una empresa de calidad no certificada,
- b) Una empresa de nivel 2 como aquellas de calidad certificada,
- c) Una empresa de nivel 3 como una empresa de calidad certificada gestionada,
- d) Una empresa de nivel 4 como una empresa de gestión global,
- e) Una empresa de nivel 5 como una empresa comprometida con la responsabilidad social.

También se relaciona el nivel de madurez del sistema de gestión de la empresa con la situación general de la empresa, la situación social y la reputación social de la empresa, no obstante el autor en ningún momento se plantea como objetivo de su trabajo una metodología para la evaluación de los sistemas gestión de la empresa, por lo que deja este aspecto a consideración de los sistemas de evaluación ya existentes. (Ogalla, 2005).

El autor describe una serie de metodologías para determinar el estado de los distintos puntos de la gestión de manera de describir la situación actual de la empresa.

El método utilizado, es un método de auto-evaluación. Si bien el uso de la autoevaluación es ampliamente utilizado y conocido para la evaluación de los sistemas de gestión (Nava, 2003), es una metodología que posee un fuerte sesgo de subjetividad y requiere una cantidad importante de recursos humanos y económicos por parte de la compañía.

A continuación en la Tabla 2, el autor enumera las herramientas y actividades que contribuyen a la obtención del grado de calidad de la empresa. El autor define también en esta tabla que es lo que se puede determinar con la implementación de estas actividades y herramientas y de qué manera esto va a permitir determinar el grado de calidad de la empresa.

En esta tabla el autor define algunas herramientas de evaluación, las cuales determinan el desempeño de la empresa de manera relativa a algunos de los elementos propios de la gestión de la misma.

Así por ejemplo menciona la auto evaluación para determinar las fortalezas y debilidades de la misma, el comportamiento de los líderes, para determinar la cultura empresarial, la evaluación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001 para determinar el grado de mejora de la calidad logrado.

El autor plantea otras herramientas conocidas como el benchmarking, el seis sigma, la gestión del conocimiento, la evaluación de proveedores, las encuestas y las evaluaciones 360.

Tabla 2. Herramientas utilizadas para la evaluación de la calidad.

Herramienta	Que obtiene la herramienta
Auto-evaluación	Identificación de la situación actual de la empresa respecto a un modelo de gestión. Información de entrada al FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas).
Comité de Dirección	Documento con las definiciones de misión, visión, valores, políticas y estrategias. Los explican y los hacen entender.
Comportamiento de los líderes	Cultura empresarial. Implicación en las relaciones con las partes interesadas y con la mejora del sistema de gestión.
FODA Estratégico	Plan estratégico de la organización. Tareas a realizar y objetivos a conseguir. Enfocado en la visión.
ISO 9000. Gestión de los procesos.	Comprensión de los procesos. Obtención del mapa procesos. Mejora de eficacia de los mismos. Mejora de la eficiencia de los mismos.
Six sigma. Benchmarking.	Mejora de los procesos en eficacia y eficiencia. Ayuda para ISO y gestión de procesos.
Encuestas. Evaluación 360.	Sistema de indicadores.
Evaluación de proveedores.	Asegurar las entradas a la cadena de valor del negocio.
Reputación Social. Desarrollo sostenible.	Discriminación positiva por las partes interesadas.

Fuente: (Nava, 2003)

2.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

Tal como se desprende de lo descrito en la tabla 2 y los párrafos anteriores de este trabajo, los sistemas de evaluación de los sistemas de gestión son generalmente complejos y su aplicación requiere de tiempos y recursos que las empresas y en especial las Pymes, no siempre poseen.

Por ejemplo la norma ISO 19011 plantea las directrices para la auditoria de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambientales. En esta norma se definen los requisitos necesarios para realizar la auditoria de un sistema de gestión de la calidad o de un sistema de gestión ambiental.

No obstante existen otros mecanismos indirectos que permiten medir el desempeño de la empresa tales como el cumplimiento de objetivos, evaluaciones estadísticas del desempeño o indicadores entre otras actividades.

Hay numerosos autores que han mencionado a los indicadores de desempeño de la gestión como una manera de medir el desempeño de los mismos.

Por ejemplo (Salgueiro, 2001) dice que “aquellas empresas que le dan importancia a los indicadores de gestión como una manera eficaz de mejorar los resultados de la empresa y de esta manera mejorar la evolución de la compañía, sin lugar a duda evalúan el desempeño de la misma de una manera indirecta pero efectiva, que le permite en caso de ser necesario tomar decisiones con una base firme.”

En el mismo libro el autor realiza un exhaustivo análisis sobre los indicadores y la relación entre estos y el desempeño de la empresa, como una manera de evaluar como la empresa desarrolla sus sistemas de gestión. El autor define “como los paquetes de indicadores revelan el desempeño de la empresa, es decir que una manera de saber como el sistema de gestión está funcionando puede ser determinado mediante el uso estos indicadores” (Salgueiro, 2001). También menciona los indicadores de medida

agrupados por áreas, de donde se puede obtener una idea del desempeño de la empresa.

Como se ve el autor entiende que los indicadores de gestión constituyen una importante fuente de consulta a la hora de medir el desempeño de una empresa, aunque no permiten determinar el grado de calidad en el que se encuentra la empresa en un momento dado, ya que lo que detecta son variaciones sobre datos ya relevados y su relación con los objetivos propuestos, pero no permiten determinar en forma absoluta el grado de calidad que ha alcanzado la empresa.

(Heredia, 2000) da una idea en la misma línea que el autor anterior pero definiendo que un tema a tener en cuenta en el análisis y la evaluación de los sistemas de gestión a través de sistemas de indicadores es la influencia de la variabilidad de los procesos en los indicadores estratégicos.

Este punto de vista aporta que los indicadores estratégicos pueden ser influenciados por variables externas o propias de los procesos, de manera que los resultados de los indicadores solo aportan una visión del estado de la empresa frente a los objetivos propuestos, pero no permiten definir claramente el grado de calidad alcanzado por la misma.

También en este libro el autor define la importancia de los modelos y de su evaluación como parte de la mejora de la calidad de una empresa y define la utilidad de los modelos para la toma de decisiones. El autor desarrolla los sistemas de gestión ISO 9001 y el premio nacional a la calidad europeo (EFQM), donde explica lo dificultoso que es para una empresa gestionarse y evaluarse por los sistemas de evaluación que plantea la norma ISO 9001 y el EFQM (Heredia, 2000)

Otra mirada sobre la evaluación de la gestión la da (Hintze, 2003) donde dice que “elementos importantes para el análisis y la evaluación de la gestión lo constituyen la

combinación de la información, el control y la evaluación. Aunque quien utilice este mecanismo deberá claramente identificar los objetos del control y de la evaluación

Tal como se puede ver en la tabla 3 existe una relación entre el nivel de análisis y el objeto de control y evaluación. En el esquema de la tabla 2 el autor define tres objetos de análisis, por un lado se analizan los resultados y por el otro los procesos y la organización. Tal como se puede ver para realizar la evaluación se utilizan indicadores generados a partir de registros, que luego permiten el control y finalmente mediante la evaluación se determina el grado de eficacia y eficiencia logrado por la empresa.

Tabla 3. Relación entre el nivel de análisis y el objeto

	Objetos de control y evaluación			
		Hacia afuera	Hacia adentro	
		Resultados	Procesos	Organización
	Nivel de análisis	Información	Registros de Calidad y cantidad de resultados.	Registros de uso de recursos
Control	Comparación con Estándares de resultados	Comparación con estándares de procesos.	Comparación con estándares organizativos	
Evaluación	Comparación con expectativas y necesidades de eficacia y efectividad	Comparación con expectativas y necesidades de eficiencia	Comparación con expectativas y necesidades de decisores válidos	

Fuente: (Hintze, 2003)

Está claro que en el nuevo marco de las entidades financieras es necesario conocer el grado de calidad alcanzado por las diferentes áreas internas. También es importante que este proceso se realice de una manera rápida y con poco costo. También queda claro lo dificultoso que resulta para las áreas determinar su grado de calidad en brindar servicio a los clientes internos o externos.

2.6 LA CALIDAD DEL SERVICIO FINANCIERO

Entre todos los factores internos de las diferentes áreas de las entidades financieras, la calidad ocupa un lugar destacado. Es un recurso organizacional que puede proporcionar ventajas competitivas sostenibles porque no es un recurso que una entidad pueda copiar fácilmente y porque garantiza la continuidad de su relación con el cliente. Lamentablemente, la definición y medida de la calidad han resultado ser complejas en el ámbito de los servicios y, en consecuencia, también en los servicios financieros, a lo que hay que añadirle la dificultad derivada de su propia naturaleza intangible. (Gonzalez, 2000).

Según (Larrea, 1991) Es cada vez más notorio que el elemento realmente significativo con el que cuenta una empresa es su personal. El capital humano es el único activo con el que las organizaciones pueden crear una ventaja competitiva sostenible, porque los activos físicos y financieros ya no representan puntos de verdadera diferenciación. Particularmente, en las empresas de servicio se hace más evidente que los miembros de la organización, los clientes internos, son de vital importancia para lograr el éxito corporativo. Ellos tienen mucha influencia en el desarrollo del servicio y sobre todo en el contacto con el cliente externo.

A medida que las organizaciones de servicios crecen y se diversifican, la idea orientada hacia las organizaciones con estructuras lineales y rígidas se ha convertido más en un obstáculo que en un recurso. Es por esto, que las empresas de servicio que buscan la excelencia en calidad deben adoptar una gerencia de servicio, esto sugiere un cambio de raíz en la organización y sobre todo un cambio de conciencia en los directivos, ya que deben comenzar por brindar un servicio interno. Se trata que cada empleado de la organización sea un proveedor de servicios y un cliente de una cadena de personas que interactúan para prestar un servicio al cliente externo. (Teruel, 1995).

Conceptos como marketing y comunicación interna, cultura corporativa, capital humano, gestión de calidad total y el manejo del cambio en las empresas son parte de un todo necesario para lograr una estructura interna sólida que acompañe al crecimiento de la empresa para alcanzar el nivel óptimo de calidad. Abordar el marketing interno es, ante todo, considerar la gestión y la optimización de recursos humanos como una finalidad en sí misma, y no como uno de los medios puestos al servicio de la empresa para alcanzar con más seguridad los objetivos de rentabilidad. (Teruel, 1995).

Ocurre lo mismo con la comunicación interna aunque no todos entiendan su importancia, una planeación estratégica y un buen manejo de ésta, es la base para cualquier objetivo que se quiera alcanzar

Por eso, introduciendo algunos cambios, se puede comenzar a pensar en un programa de servicio interno, lo cual va a favorecer muchísimo el crecimiento de la calidad de trabajo. Es imprescindible satisfacer primero al cliente interno. Para una empresa de servicios, el modo en que se sienten los empleados será, en última instancia el modo en que se sentirán sus clientes.

2.7 MARCOS DE REFERENCIA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Las filosofías de Deming, Juran, Crosby, y otros ofrecen muchas directrices y sabiduría en la forma de “mejores prácticas” para los administradores de todo el mundo, que dan lugar a la creación de numerosos premios y certificaciones para reconocer la aplicación eficaz de los principios de calidad total. Aunque los premios solo reconocen a unos cuantos elegidos, los criterios para premios y certificación proporcionan marcos de referencia para la administración de los que toda organización se puede beneficiar. Los dos marcos de referencia que han tenido mayor impacto en las prácticas de administración de calidad en todo el mundo son el Malcolm Baldrige National Quality Award de Estados Unidos y el proceso de certificación internacional ISO 9000.

Recientemente el concepto de Six Sigma evolucionó para convertirse en un marco de referencia único para la administración de calidad (Evans, 2008).

SIX SIGMA

Este concepto se logra a través del uso de herramientas básicas y avanzadas de mejora y control de la calidad por parte de equipos cuyos miembros están capacitados para proporcionar información útil para la toma de decisiones con base en hechos. El término *Six Sigma* (la terminología aceptada es que “Six sigma” se refiere al concepto estadístico, mientras que “Six Sigma” se refiere a la estrategia y filosofías globales) se fundamenta en una medida estadística igual a 3.4 o menos errores o defectos por cada millón de oportunidades. El objetivo de difícil alcance de todas las organizaciones que adoptan una filosofía Six Sigma es tener todos los procesos decisivos, sin importar el área funcional, en un nivel de capacidad six sigma.

Six Sigma se puede describir como un enfoque de mejora del negocio que busca encontrar y eliminar las causas de los defectos y errores en los procesos de manufacturas y servicios, concentrándose en los resultados que son decisivos para los clientes y una clara recuperación financiera para la organización (Gutiérrez, 2009).

Evolución de Six Sigma

Motorola fue una de las primeras empresas en adoptar el concepto Six Sigma como un enfoque para medir la calidad de productos y servicios. Al finado Bill Smith, ingeniero de confiabilidad en Motorola, se le atribuye haber originado el concepto a mediados de la década de 1980 y venderlo al director ejecutivo de Motorola, Robert Galvin. Smith señaló que los índices de fallas en el sistema eran mucho más altos que los pronosticados por las pruebas de producto terminado y sugirió varias causas, entre otras una mayor complejidad del sistema, que daba como resultado más probabilidades de fracaso, y una falla fundamental en el pensamiento de calidad tradicional. Smith llegó a la conclusión de que era necesario un nivel mucho más alto de calidad interna y convenció a Galvin de su importancia (Evans, 2008).

La filosofía central de Six Sigma se basa en algunos conceptos claves:

1. Pensar en términos de los procesos de negocio clave y requisitos de los clientes con un claro enfoque hacia los objetivos estratégicos generales.
2. Enfocarse en los patrocinadores corporativos responsables de los proyectos mas sobresalientes, apoyar las actividades en equipo, ayudar a superar la resistencia al cambio y obtener recursos.
3. Hacer énfasis en medidas cuantificables como defectos por millón de oportunidades (DPMO), que se pueden aplicar a todas las partes de una organización: Manufactura, ingeniería, administración, software, etc.
4. Asegurar que los indicadores apropiados sean identificados en las primeras etapas del proceso y que se enfoquen en los resultados del negocio; de este modo, se proporcionarán incentivos y responsabilidades.
5. Proporcionar capacitación extensa seguida del uso de equipos de proyectos para aumentar la rentabilidad, reducir las actividades sin valor agregado y lograr la reducción del tiempo del ciclo.
6. Crear expertos altamente calificados en la mejora de procesos (“Cintas verdes”, “Cintas negras” y “maestros cintas negras”) que apliquen las herramientas de mejora y guíen a los equipos.
7. Establecer objetivos de difícil alcance con vista al mejoramiento. (Evans, 2008).

Six Sigma Como Marco de referencia para la calidad

Six Sigma proporciona un esquema claro para la aplicación de un sistema de calidad total. En muchos sentidos, Six Sigma es la realización de muchos conceptos fundamentales de la “administración de la calidad total” (ACT) (TQM, por sus siglas en ingles), entre los que destaca la integración de los elementos de mejora humanos y de procesos. El aspecto humano incluye el liderazgo administrativo, un sentido de urgencia, un enfoque en los resultados y clientes, procesos en equipo y un cambio de cultura; el aspecto de los procesos comprende el uso de técnicas para la administración de procesos, el análisis de la variación y métodos estadísticos, un enfoque disciplinado para la solución de problemas y la administración por hechos. Sin embargo, es algo mas que la simple reestructuración de enfoues de calidad antiguos,

como la idea tradicional de la administración de la calidad total. Algunas de las características contrastantes son las siguientes.

- La ACT se basa en gran medida en la facultación de los empleados y en los equipos; Six Sigma es propiedad de los líderes en los negocios.
- Las actividades de la ACT ocurren por lo común dentro de una función, proceso o lugar de trabajo individual; los proyectos Six Sigma son realmente multifuncionales.
- La capacitación en ACT se limita por lo general a herramientas y conceptos de mejora simples; Six Sigma se enfoca en una serie de métodos estadísticos más rigurosos y avanzados y en la metodología estructurada para la solución de problemas llamada : DMAIC (*define, measure, analyze, improve , and control*; definir, medir analizar, mejorar y controlar),
- La ACT se enfoca en una mejora con poca responsabilidad financiera; Six Sigma requiere una recuperación de la inversión verificable y se centra en la utilidad neta.

Además, Six Sigma aumentó la importancia de la estadística y el pensamiento estadístico en el mejoramiento de la calidad. El enfoque de Six Sigma en los resultados de las utilidades netas, un enfoque estadístico disciplinado hacia la solución de problemas, la rápida terminación de los proyectos y la infraestructura organizacional lo convierten en una metodología poderosa para la mejora. (Gutiérrez, 2009).

CAPITULO III. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE Y MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque cualitativo postula que la “realidad” se define a través de las interpretaciones de los participantes respecto a sus propias realidades. Estas realidades son las fuentes de datos. En el presente caso, la recolección de datos está fuertemente influida por las experiencias personales del investigador y su prioridad como participante de la investigación; de igual manera existe un punto de vista “interno” (desde dentro del fenómeno), aunque se ha procurado mantener una perspectiva analítica o una distancia como observador externo. (Schmelkes, 2007).

El método utilizado durante la presente investigación es inductivo, ya que se estudia el problema desde las partes hacia el todo, es decir que se analiza los elementos del todo para llegar a un conocimiento y a la vez con un enfoque cualitativo, donde las conclusiones están basadas en la experiencia, perspectivas y puntos de vista de los participantes involucrados en la problemática.

En base al concepto anterior se plantea la elaboración de una encuesta como herramienta, para obtener datos precisos que brinden información y así obtener una apreciación conceptual de cómo solucionar el problema planteado.

Desde el punto de vista del investigador se entiende que éste es explícito ya que sus valores y creencias son parte del estudio. El enfoque cualitativo reconoce las tendencias personales del investigador.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental, caracterizado por ser “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández, 2010)

En la investigación no se está construyendo ninguna situación en particular, sino que se observa la situación actual dentro del área de ISR.

Así mismo se aplica un diseño transeccional descriptivo, ya que durante la investigación se recopilan los datos en un momento único, sin manipulación de las variables, como se mencionó al inicio de la sección.

El proceso de investigación ejecutado consideró cuatro fases, tal como se detalla en la figura 4. En la primera etapa, se diseña un instrumento para la recolección de datos, considerando los enfoques cuantitativos-cualitativos, con el propósito de obtener las percepciones de los clientes internos entrevistados sobre los aspectos relevantes tomados en consideración en la calidad del servicio de atención de en los requerimientos en el área de ISR.

Segunda etapa, se identifican los áreas o centros de costos y los clientes internos con perfil relevante, y donde se da mayor numero de incidencias para la investigación. Luego de determinada la muestra se procedió a realizar los contactos necesarios para aplicar la encuesta.

Tercera etapa, se construyen matrices para categorizar la información cualitativa y se tabulan los datos de tipo cuantitativo.

En la cuarta etapa, se establecen las conclusiones de la investigación y se define líneas de acción recomendadas para mejorar la calidad en el servicio de atención al cliente interno.

3.2.1 ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

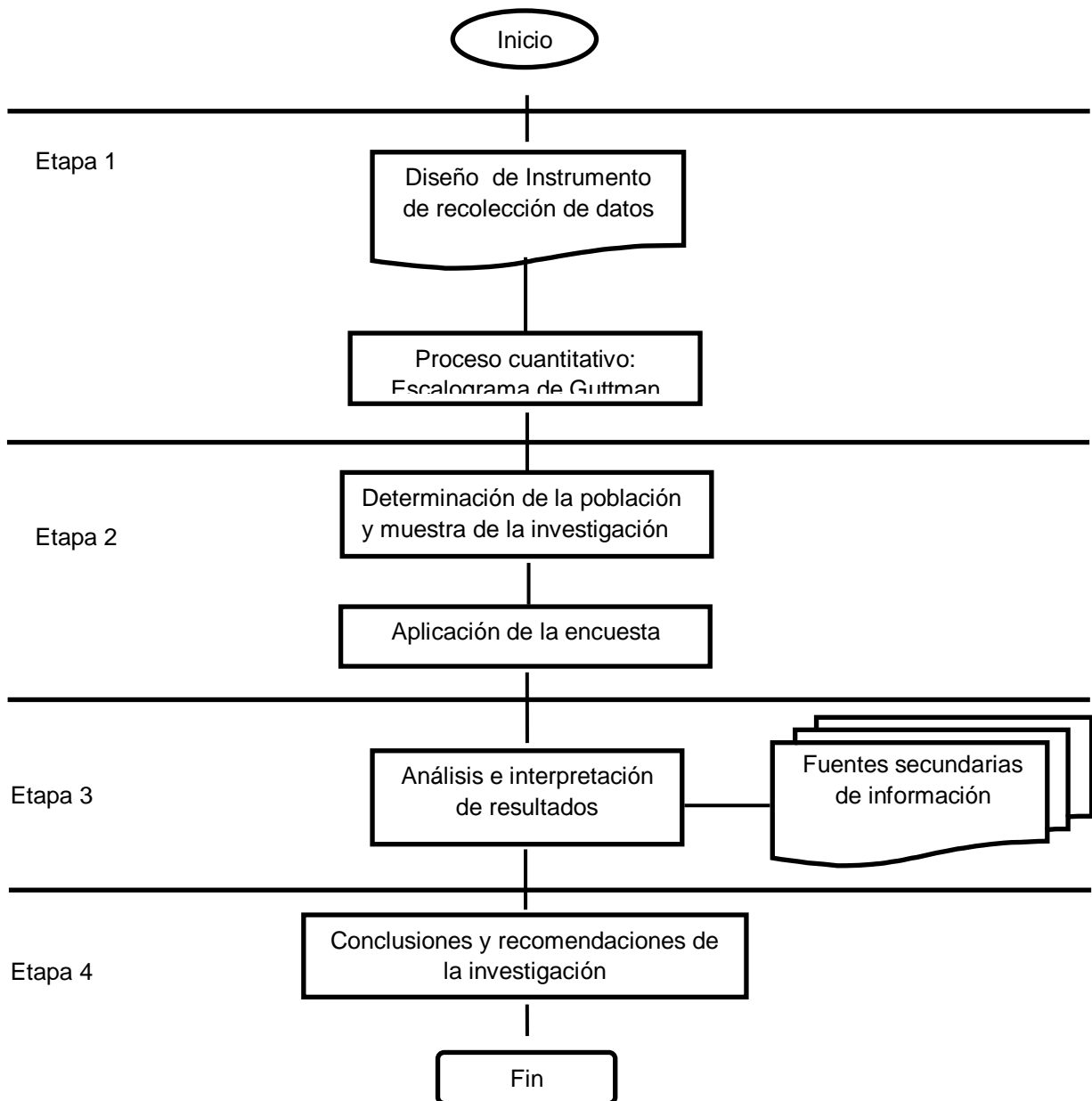


Figura 4. Proceso Investigativo

3.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto del presente estudio está conformada por mil trescientos empleados de la institución financiera, que se encuentran asignados en diferentes áreas gerenciales, el detalle de la población y muestra se aparece en la tabla 4.

Tabla .4. Ficha técnica población y muestra.

Ficha Población y Muestra	
Universo	Clientes internos de diferentes áreas de la institución financiera.
Ámbito geográfico	Comunidad de empleados de la institución Financiera. El reparto es proporcional al número de empleados, sexo y áreas elegidas para aplicar la encuesta. Se han utilizado los datos correspondientes mediante información brindada por Recursos Humanos.
Tamaño muestral	46 encuestas válidas.
Error muestral	(+/-) 4.5% a nivel total muestral.
Nivel de confianza	95,5%; 2=2; p=q=0.5
Diseño muestral	Entrevista telefónica, con muestreo polietápico: Con estratificación por áreas, gerenciales y afijación proporcional dentro de cada centro de costo donde se requiere más la solicitud de los servicios del área de ISR. Selección de las unidades muestrales mediante muestreo aleatorio simple. -Unidades primarias de muestreo (Áreas gerenciales) seleccionadas de forma aleatoria proporcional para cada departamento. -Unidades secundarias (centro de costos) mediante la selección aleatoria de números de teléfono. -Unidades últimas (Clientes internos) elegidos de forma aleatoria.
Fecha de realización del trabajo de campo	Del 20 al 27 de febrero de 20013.

3.2.3 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA

Para el estudio se estructuraron dos unidades de análisis: la primera consistió en la revisión de datos estadísticos obtenidos mediante la entrevista realizada a expertos representantes del área de ISR, estos datos han sido manejados y revisados durante los años 2010 -2012, y es a partir de estos datos que se ha tomado las referencias para proceder a la aplicación del modelo del Pretest que se explica con más detalle en

el Capítulo IV, y la segunda corresponde al estudio empírico de las respuestas a las “Ítems” (Hernández, 2010) , obtenidas mediante la aplicación de una encuesta aplicada a clientes internos elegidos aleatoriamente del Banco Davivienda.

3.2.4 MATRIZ OPERATIVA DEL ESTUDIO EMPÍRICO

Tabla 5. Matriz operativa del estudio empírico

Objetivo	Categoría	Definición conceptual	Dimensión ¹	Definición operacional
Identificar los factores que intervienen en incrementar la eficacia en la gestión de la calidad en el servicio de atención del cliente interno en el área de ISR	Fiabilidad	Es la probabilidad de realizar sin fallos, una función específica en ciertas condiciones y durante un determinado periodo de tiempo. (Bertrand L. Hanse, 1989)x	Confiabilidad C. intangible C. Interactiva	Entregar lo que se promete de manera segura y precisa
	Empatía	Significa la disposición de la empresa en ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada.	Empatía C. Interactiva	Tratar a los clientes mediante una atención individualizada y cuidadosa. Permite transmitir a los clientes internos que son únicos y especiales. Es esa dimensión de la calidad del servicio que hace que el cliente perciba que el servicio está pensado para sus necesidades particulares. Dentro de esta dimensión, la accesibilidad ocupa un lugar importante.
	Capacidad de respuesta	Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes internos y suministrar el servicio rápido; también hacen parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como lo accesible que resulte la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con ella y la	C. Interactiva C. Corporativa	Es la voluntad de ayudar al cliente y proporcionar un servicio rápido.

¹ Calidad interactiva: interacción entre el personal y el cliente, y entre clientes. Calidad corporativa: lo que afecta la imagen de la institución. Calidad física: Incluye los aspectos físicos del servicio.

Objetivo	Categoría	Definición conceptual	Dimensión ¹	Definición operacional
		factibilidad de lograrlo. (Duque, 2005)		
	Seguridad	Es el sentimiento que tiene el cliente. Cuando pone sus problemas en manos del área y confía en que serán resueltos de la mejor manera posible. inspirar buena voluntad y confianza a través de la formación técnica y cortesía de los empleados	C. Interactiva C. Corporativa	Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que la organización debe demostrar también su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.
	Elementos tangibles	Representación física del servicio (instalaciones, recepción, acondicionamiento)	C. Interactiva C. Física	Representación física del servicio de atención.

3.2.5 MATRIZ DE TRANSITO DE VARIABLES A ÍTEMS

Tabla 6. Matriz de transito de variable a ítems

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Planeamiento Estratégico	C. Interactiva C. Corporativa	Percepción de la calidad en el servicio de atención a partir de datos de la encuestas	12. Cree usted que el tiempo establecido de dos días para atención de gestiones, según políticas internas establecidas, es razonable? 14. Percibe usted eficiencia del personal de ISR al realiza sus operaciones de las gestiones con rapidez? 15. Percibe amabilidad en el equipo del área de ISR? 18. El equipo de ISR le brinda información sobre nuevos servicios para mejorar la operación de la institución?
Gestión de los recursos	C. intangible C. Interactiva	Percepción de la calidad en el servicio de atención a partir de datos de la encuestas	2. Es para usted fácil el encontrar y utilizar los formatos para las diferentes gestiones que se atiende en el área de ISR? 13. Como califica los accesos físicos al área de ISR, lo

			<p>encuentra accesible?</p> <p>19. El equipo de ISR cuida la apariencia de las instalaciones del área?</p> <p>20. Cree usted que el área de ISR maneja un lenguaje muy técnico</p>
Gestión del Personal	C. Interactiva C. Corporativa	Percepción de la calidad en el servicio de atención a partir de datos de la encuestas	<p>7. El equipo del área de ISR transmite interés en solucionar los problemas de sus requerimientos destinados al área?</p> <p>17. Percibe que los empleados poseen los conocimientos suficientes para responder a sus requerimientos?</p>
Gestión de los Procesos	C. Interactiva C. Corporativa	Percepción de la calidad en el servicio de atención a partir de datos de la encuestas	<p>1. Cuando ingresa un requerimiento al área de ISR, la información que se le envía de respuesta es clara?</p> <p>3. Se preocupa usted por la fiabilidad en la operación de sus gestiones ingresadas al área de ISR?</p> <p>4. Cree usted que se realiza bien el servicio de atención de las gestiones a la primera vez en el área de ISR?</p> <p>5. En gestiones ingresadas anteriormente por usted, se cometieron errores en la entrega final del requerimiento esperado?</p> <p>6. Si se le ha presentado el caso de reprocesar una gestión, como fue el reproceso, mejoró el servicio? Si no es el caso, pase a la pregunta 7.</p> <p>10. Cree usted que el proceso de ingreso de solicitud de requerimientos seguridad de los diferentes sistemas es el adecuado?</p>
Cultura de la Organización	C. Interactiva C. Corporativa	Percepción de la calidad en el servicio de atención a partir de datos de la encuestas	<p>8. Le transmite un comportamiento confianza al momento de atenderle?</p> <p>9. El equipo del área de ISR comprende sus necesidades específicas, en cuanto a los requerimientos destinados al área?</p> <p>11. Cree usted que los horarios de atención del área de ISR son convenientes para la atender las gestiones sus gestiones?</p> <p>16. Percibe que el equipo del área de ISR siempre dispuestos a ayudarle?</p>

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.3.1 MATERIAL PARA REALIZAR LA ENCUESTA: EL PRETEST

Inicialmente para proceder a la elaboración del instrumento aplicado, se aplicó una escala para medir la calidad del servicio de atención al cliente interno de parte del área de ISR en el Banco Davivienda, realizando un sondeo entre los clientes internos particulares. Este acercamiento ayudó a familiarizarse con los ítems del instrumento aplicado que definían la calidad de dicho servicio para el cliente interno particular.

El pretest se sometió a prueba entre un número reducido de clientes internos mediante entrevistas personales antes de su lanzamiento en febrero del 2013. Al final, la escala que se incorporó en la encuesta estaba formada por veinticinco ítems, trece se identificaron por medio del pretest y el resto se recogieron de los estudios realizados por Parasuraman, Berry y Zeithalm. (Parasuraman, 1982)

Tabla 7. Características de la población y muestra del Pretest

Características del Pretest	
Universo	Funcionarios del área de ISR
Ámbito geográfico	Comunidad de empleados del área de ISR.
Herramienta para realizar el pretest	Cuestionario de preguntas con respuestas mixtas, aplicado y discutido en conjunto con los funcionarios del área de ISR.
Fecha de realización del trabajo de campo	Del 05 al 07 de febrero de 2013.

3.3.2 INSTRUMENTO APLICADO : LA ENCUESTA

En base al pretest, se realizó la encuesta siendo el instrumento aplicado en esta investigación. Se llevó a cabo por medio de una muestra poblacional de 40 funcionarios de la institución financiera. Entre los encuestados, se determinó abarcar a los clientes internos de nivel medio, ya que son los que tienen más relación con el sistema de gestión relacionado directamente al área de ISR. Dentro de los niveles están los

ejecutivos de las diferentes áreas gerenciales (Ejecutivos información gerencial, Clientes internos de las diferentes agencias, etc.),

La encuesta (Cea, 1999) la define como “la aplicación o puesta en práctica de un procedimiento estandarizado para recabar información (oral o escrita) de una muestra amplia de sujetos. La muestra ha de ser representativa de la población de interés y la información recogida se limita a la delineada por las preguntas que componen el cuestionario pre codificado, diseñado al efecto”.

Esta encuesta consta de veintiuna preguntas cerradas, basadas en el instrumento de pretest que se aplicó. Incluyendo todos los factores que se determinaron para el análisis final de los datos que obtuvieron. La encuesta se muestra en el Anexo 1 de la presente investigación.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Se basó la investigación en Libros, consultas de internet, portales de noticias en línea, proyectos de tesis e investigaciones universitarias.

CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Este apartado se desarrolló en dos escenarios: el primero expuesto en la sección 4.1 corresponde a la evaluación de datos estadísticos obtenidos en el área de ISR, para dar respuesta al objetivo de analizar datos y experiencias históricas obtenidas en la gestión de la calidad en el servicio de atención del cliente interno del Banco Davivienda.

El segundo escenario, desarrollado en las secciones 4.2, se muestran las respuestas a las “ítems” (Hernández, 2010) , obtenidas mediante la aplicación de la encuesta a clientes internos seleccionados de manera aleatoria.

Con ambos escenarios de consulta se espera identificar si, factores como la fiabilidad, la empatía, la capacidad de respuesta, seguridad, y elementos tangibles constituyen los determinantes ponderados para determinar la gestión de la calidad en el servicio de atención del cliente interno.

4.1 EVALUACIÓN DE DATOS ESTADÍSTICOS OBTENIDOS EN EL ÁREA DE

ISR Para conseguir el objetivo de analizar datos y experiencias históricas obtenidas en la gestión de la calidad en el servicio de atención del cliente interno, metodológicamente se sustentó la investigación sobre la base de una perspectiva teórica integradora entre el Modelo del Entorno y el Modelo de los Recursos y Capacidades de las Nuevas Organizaciones. Empíricamente los datos del estudio se recogen en el mes de enero de 2013 utilizando una encuesta llamada Pretest cuya estructura se basó en una adaptación de la escala Calserv² aplicándola al caso de la gestión de los servicios prestados en el área de ISR desde la óptica de los clientes internos particulares. El desarrollo de la investigación del pretest se estructuró en tres partes. En la primera parte se abordó el nuevo marco de las entidades financieras, en la segunda parte se estudió la calidad del servicio financiero desde un punto de vista estratégico y en la tercera parte realizamos un análisis y diagnóstico de la calidad del servicio brindado por el área de ISR desde la perspectiva del cliente particular.

4.1.1 EL NUEVO MARCO DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS En el análisis de las fuentes de las ventajas competitivas sostenidas, las investigaciones relacionadas con el estudio del entorno (Porter, 2008), parten de dos supuestos: las empresas de un sector son homogéneas desde el punto de vista de los recursos estratégicamente relevantes que poseen y las estrategias que persiguen, y los recursos que utilizan para implantarlas se caracterizan por gozar de una alta movilidad entre las mismas.

Sin embargo, los estudios sobre las propiedades internas de la empresa, y que se basan en la Teoría de los Recursos y Capacidades, parten de que las empresas en un sector pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos estratégicos que poseen y las estrategias que persiguen y se considera que éstos no son perfectamente móviles

² El Calserv se ha convertido en una contribución importante para la comprensión del concepto de calidad del servicio financiero y de los factores que influyen en la misma porque permite la identificación de las deficiencias que pueden causar los problemas de calidad en las entidades financieras.

entre ellas, por lo que la heterogeneidad se mantiene en el tiempo. (Lippman & Rumelt, 1982) (Wernerfelt, 1984) (Grant, 1991) (Jacobson, 1992).

Además, según (Williamson, 2008) hace un análisis con respecto a los estudios de McWilliams y Smart, y plantean la diferencia en que el Modelo del Entorno asume mercados estáticos y entiende la competencia como un estado. Estas condiciones aseguran un análisis transversal apropiado. Es más, la obtención de beneficios por encima de lo normal depende de la presencia de barreras de entrada, por lo que el análisis de la estructura del sector es decisivo.

Y por último, el resultado se define en términos de una distribución eficiente de los recursos o de la maximización del bienestar social. En el Modelo de los Recursos y Capacidades, los mercados son dinámicos y la competencia es un proceso, de ahí la necesidad de un análisis longitudinal. La obtención de beneficios por encima de lo normal no depende de la presencia de barreras de entrada, por lo que el análisis se enfoca hacia la demanda y los recursos de la empresa. Y, finalmente, el resultado se define en términos de beneficio.

Así pues, una empresa puede verse como un conjunto de recursos y como un conjunto de actividades de mercado, por consiguiente, en la presente investigación se considera que la mejor forma de entender la naturaleza de las ventajas competitivas será teniendo en cuenta como complementarios los postulados de ambos modelos. De este modo, se plantea una perspectiva integradora en la que la empresa no debe considerarse como un ente aislado, sino inmerso en un determinado entorno, la evaluación de sus recursos debe realizarse en el marco de un contexto espacial y temporal específico, donde las condiciones de rivalidad y las distintas situaciones representan diferentes oportunidades para desarrollar recursos por parte de las empresas y, las investigaciones se centran primero en la naturaleza de los recursos y segundo en identificar cómo a partir de ellos se alcanzan ventajas competitivas sostenidas a largo plazo para conseguir mejores resultados.

Si se analiza la información presentada en el figura 5, se observa el desarrollo que ha experimentado la actividad bancaria en el período analizado, sin embargo es importante estudiar los tres ciclos que se presentan. El primero, entre los años 1996 y 1999, fue un período en el que se presentó una expansión importante de la actividad bancaria... Un segundo período se observa entre el año 1999 y el año 2002, en el que a pesar de que las principales cuentas del Sistema Bancario Comercial crecieron, lo hicieron a una velocidad menor que en el período anterior... El tercer período se observa a partir del año 2002, cuando la velocidad de crecimiento de las cuentas con relación al PIB nuevamente presenta una tendencia creciente, aunque en menor escala que en el primer período analizado... (Tabora, 2007).

HONDURAS: INDICADORES DEL RITMO DE CRECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD BANCARIA, 1996-2005
(Porcentajes)

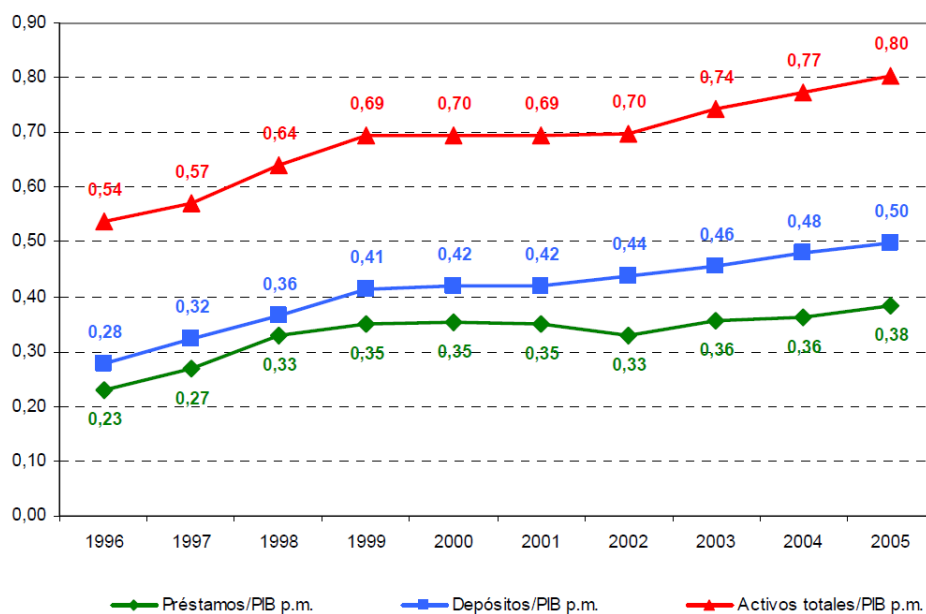


Figura 5. Honduras: Indicadores del ritmo de crecimiento de la actividad bancaria 1996-2005 (Porcentajes)

Fuente: (Tabora, 2007)

4.1.2 FACTORES QUE AFECTAN EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS

La actividad financiera ha experimentando en todo el mundo una intensa transformación en los años recientes. Entre los factores que han influido en este proceso destacan tres por su nivel de importancia: el cambio tecnológico o efecto de la utilización de nuevas tecnologías en la industria; la internacionalización o globalización de la economía, que provoca incrementos de competencia tanto interna como externa y, por último, no menos importante, la desregulación del sistema bancario (liberalización de los tipos de interés, apertura de bancos, desarrollo de nuevos productos financieros, falta de una cultura de calidad, entre otros).

El cambio tecnológico que ha experimentado la sociedad mundial en general durante los últimos años, ha influido mucho sobre la industria financiera. Las barreras geográficas y de tiempo, anteriormente manejadas en el concepto tradicional de gestión bancaria, han quedado desfasadas. Hoy en día, el permanente desarrollo de las telecomunicaciones y de las tecnologías de información y comunicación, permiten acceder en tiempo real, con absoluta garantía y desde cualquier parte del mundo, a una gran diversidad de productos financieros, provocando con ello una libre movilidad de los flujos financieros e inversionistas, así como un incremento en la competencia de los mercados. (Tabora, 2007)

Mejorar la calidad, la productividad y la competitividad son exigencias crecientes. Las respuestas a esta exigencia han sido a lo largo de los años muy variadas: planeación estratégica, seminarios de concientización, equipos de mejora, certificación de la calidad de los proveedores, certificación de los sistemas de gestión de la calidad, Seis Sigma, manufactura esbelta (lean), etc. Sin embargo, en ocasiones estas actividades no se han desarrollado a partir de un entendimiento profundo de lo que está ocurriendo en el interior y exterior de la organización, se han pasado por alto aspectos tan básicos como entender por qué la calidad y la satisfacción del cliente son factores clave de la competitividad; no se han analizado críticamente las prácticas e inercias en el interior de las organizaciones y las actividades tendientes a mejorar no se han basado en el conocimiento de los principios y elementos básicos de la gestión de las organizaciones. Además en ocasiones la alta dirección no ha estado convencida realmente de la necesidad de cambiar y mejorar de fondo, ha faltado disciplina, visión y conocimiento para encabezar un verdadero plan de mejora. De esta manera, las actividades e intentos de mejora han sido con frecuencia respuestas pasajeras que poco a poco se han olvidado, como le pasa a una moda. En otras ocasiones los esfuerzos y objetivos de la calidad han estado desvinculados de las metas y objetivos globales de la organización.

4.1.3 PERCEPCION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE ATENCION DEL CLIENTE INTERNO EN RELACION A CLIENTES INTERNOS PARTICULARES CON GRADO AVANZADO DE CONOCIMIENTO EN EL TEMA.

El pretest se sometió a prueba entre un número reducido de clientes internos mediante entrevistas personales. Al final, la escala que se incorporó en la encuesta estaba formada por veinticinco ítems, trece se identificaron por medio del pretest y el resto se recogieron de los estudios realizados por Parasuraman, Berry y Zeithalm. (Parasuraman, 1982).

Una vez recogidos los datos, se procedió a estudiarlos desde una perspectiva estadística para poder construir un instrumento técnicamente elaborado y que reuniese las características mínimas exigidas a una escala de medida adecuada. Para verificar la dimensionalidad de la escala, se aplicó el análisis de componentes principales³ (ACP) con rotación oblicua de Oblimin⁴ sobre las diferencias entre las expectativas y las percepciones de los veinticinco ítems iniciales ciñendo el análisis a cinco componentes.

El siguiente paso fue construir una escala lo más simple posible y que no implicase pérdidas de información relevante mediante la depuración, si era necesario, de los resultados del análisis anterior. Posteriormente, se empleo de nuevo el ACP con rotación oblicua de Oblimin, pero esta vez de los veintiún ítems resultantes. Y, finalmente, se demostró la fiabilidad y validez de la escala.

Al aplicar el ACP inicial, se obtuvo como resultado que los datos eran apropiados para realizar dicho análisis y que los veinticinco ítems se agrupaban según se refleja en la tabla 8.

³ Este análisis consiste en filtrar la información de manera que se puede reducir su dimensión sin renunciar en demasía a la fiabilidad de los resultados. La base para reducir la dimensión es eliminar la redundancia y fundir variables, factores o componentes. Se sitúa dentro de los métodos factoriales que tratan de describir la información original de forma sintética o resumida. Lo que se intenta es estudiar la relación entre una serie de variables observadas y una serie de variables hipotéticas (componentes o ítems). En el ACP no existen variables independientes ni se toman criterios externos, el propósito básico es encontrar subgrupos coherentes de variables que sean relativamente independientes unos de otros.

⁴ Método rotación oblicua (no ortogonal). Cuando delta es igual a cero (valor por defecto) las soluciones son las más oblicuas. A medida que delta se va haciendo más negativo, los factores son menos oblicuos. Para anular el valor por defecto 0 para delta se debe de utilizar un número menor o igual que 0.8.

Para determinar si esta distribución es la adecuada, primero se fijará en el coeficiente α de Grornbach⁵ de cada factor, debido a la multidimensionalidad en la construcción del concepto de calidad en el servicio de atención del cliente interno de parte del área de ISR (ver fórmula 1). En el caso de que estos coeficientes no tengan un valor aceptable, se determinará la correlación entre cada ítem de ese factor y la suma de los Ítems del mismo. Si alguno de los valores fuese muy dispar con respecto a todos los demás, y teniendo en cuenta el coeficiente α de dicho factor, o bien deberá redistribuir el Ítem correspondiente o eliminarlo. Después de aplicado este proceso volverá a calcular dicho coeficiente para cada factor y la correlación.

Tabla 8. Distribución de los veinticinco ítems.

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE LOS ÍTEMS
Factor 1	PC5328- La información que se envía a los clientes es clara. PC5429- Facilitar el encontrar y utilizar los formatos para diferentes gestiones a requerir. PC5530- Preocuparse por la fiabilidad en la operación de las gestiones. PC5631- Gestionar la operación de las gestiones de los clientes con transparencia. PC6338- Realizar bien el servicio a la primera vez. PC6439- No cometer errores en la operación de las gestiones de los clientes. PC6540- Interés en solucionar los problemas de los clientes. PC6641- Comportamiento que transmita confianza a los clientes. PC6742- Personal que comprende las necesidades específicas de los clientes.
Factor 2	PC4621- Medidas de seguridad al brindar los accesos requeridos. PC4722- Horarios convenientes para la atención de la gestiones de los clientes. PC4823- Eliminar las colas de espera que se requiere en las gestiones. PC5126- Solucionar las reclamaciones de los clientes con rapidez.
Factor 3	PC4318- Atención del personal del área ISR. PC4419- Accesos de del personal de ISR, cercano al cliente. PC4520- Eficiencia del personal de ISR que realiza las operaciones de los clientes con rapidez.

Sigue...

⁵ Se utiliza para purificar una escala y es un coeficiente de correlación que oscila entre 0 y 1.

Factor 4	PC5227- se mantiene frecuentemente el área de ISR, con la información actualizada de los clientes PC6035- Empleados del área de ISR amables. PC6136- Empleados siempre dispuestos a ayudar a los clientes. PC6237- Empleados con conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.
Factor 5	PC4924- Oficinas con equipos informáticos modernos. PC5025- Dar información sobre nuevos servicios para mejorar la operación de la institución. PC5732- Garantizar el cumplimiento de lo solicitado por el cliente. PC5833- Cuidar la apariencia de las instalaciones del área. PC5934- Ofrecer servicios muy tecnificados.

Fórmula 1. Coeficiente α de Grombach.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k V_i^2}{V_t^2} \right)$$

$k =$ Numero de ítems del test.

$$V_i^2 = \text{Varianza de cada ítem.}$$

$$V_t^2 = \text{Varianza de la suma de todos los ítems que componen el test.}$$

Tabla 9. Matriz de cargas factoriales con rotación oblicua de Oblimin para las veinticinco variables originales.

ITEMS	FACTORES				
	1	2	3	4	5
PC4318	0,273	-0,096	0,534	0,303	2,227
PC4419	0,138	-0,131	0,744	0,163	0,043
PC4520	0,343	0,172	0,818	0,182	0,089
PC4621	0,285	0,572	0,459	0,222	0,033
PC4722	0,162	0,809	0,072	0,161	-0,045
PC4823	0,239	0,602	-0,252	0,297	0,159
PC4924	0,336 -	0,043	0,199	0,374	0,560
PC5025	0,352 -	0,336 -	0,039	0,360	0,580
PC5126	0,229 -	0,606	0,203	0,469	0,187
PC5227	0,252	-0,416	0,380	0,468 -	0,227
PC5328	0,444 -	0,105	0,304 -	0,330	0,345
PC5429	0,667	0,030	0,182	0,140 -	0,119
PC5530	0,754	0,132	0,162	0,073	0,175
PC5631	0,665	0,127	0,120	0,001	0,486
PC5732	0,513	0,020	0,215	0,154	0,667

En la matriz de cargas factoriales (ver Tabla 9) para las veinticinco variables originales, se aprecia un grado de solapamiento importante en el PC5126 que podría implicar su paso desde el factor 2 al 4

El coeficiente α de Grombach para cada factor dio como resultado un coeficiente para el factor 2 muy bajo y el resto de los valores del coeficiente para los cuatro factores restantes son aceptables (ver tabla 10)

Tabla 10. Coeficiente α de Grombach de cada factor

FACTOR	COEFICIENTE
Factor 1	0,81
Factor 2	0,39
Factor 3	0,70
Factor 4	0,71
Factor 5	0,74

Al analizar la matriz se ve que muchos de los factores tienen altos grados de solapamiento, pero no por ello, se deduce que existe la posibilidad de que el PC5126 pueda ser cambiado de un factor a otro. Lo que realmente aporta una información válida de este posible cambio es la correlación que existe entre el Ítem y la suma de los ítems del factor en que está englobado el mismo. Un valor muy bajo o dispar con respecto a las otras correlaciones obtenidas en dicho factor, unido a un coeficiente α muy bajo para el mismo, será lo que realmente implique la necesidad de cambiarlo de un factor a otro.

Por lo cual, trasladamos en PC5126 del factor 2 al 4 (ver tabla 11). Los grados de solapamiento que aparecen en la matriz de cargas factoriales (ver tabla 9) podrían implicar el traslado del PC5934 del factor 5 al 4, pero tanto el coeficiente α del factor 5 como la correlación del PC5934 con respecto a la suma de los Ítems del factor 5 no sugieren en ningún momento la necesidad de su traslado.

También se podría estudiar la posibilidad de pasar el PC5227 del factor 4 al 2 debido al alto grado de solapamiento, sin embargo, el coeficiente α del factor 2, en este caso, seguiría siendo muy bajo (0,42).

Tabla 11. Coeficientes de correlación entre los Ítems y las sumas de los ítems de los factores.

	Sum Factor 1	Sum Factor 2	Sum Factor 3	Sum Factor 4	Sum Factor 5
PC5328	0,4705**				
PC5429	0,6170**				
PC5530	0,6878**				
PC5631	0,6166**				
PC6338	0,6925**				
PC6439	0,7250**				
PC6540	0,6379**				
PC6641	0,5738**				
PC6742	0,6858**				
PC4621		0,7020**			
PC4752		0,7689**			
PC4823		0,6669**			
PC5126		0,2220**			
PC4318			0,7530**		
PC4419			0,8168**		
PC4621			0,8205**		
PC5227				0,5834**	
PC6035				0,7743**	
PC6136				0,8560**	
PC6237				0,7377**	
PC4924					0,6809**
PC5025					0,7212**
PC5732					0,7096**
PC5833					0,6707**
PC5934					0,7251**

** La correlación es significativa a nivel 0,01(bilateral)

Consecuentemente, el siguiente paso en la depuración de la escala fue redistribuir el ítem PC2126 desde el factor 2 al 4. Al calcular los coeficientes α por cada factor se produjo un aumento en el factor 2 y en el 4, permaneciendo invariables en el resto de los factores (ver tabla 12).

Se produce un incremento de las correlaciones entre cada ítem y al suma de los ítems en el factor 2 (ver tabla 13).

Además, si bien disminuyen las correlaciones de los PC6035, PC6136 y PC6237 con respecto a la suma de los ítems en el factor 4, aumenta la del PC5227 y muy significativamente la del PC5126 respecto a cuando formaba parte del factor 2 (ver tabla 14).

Tabla 12. Coeficiente α de Grombach de cada factor

FACTOR	COEFICIENTE
Factor 1	0,81
Factor 2	0,67
Factor 3	0,70
Factor 4	0,74
Factor 5	0,74

Tabla 13. Coeficientes de correlación entre los ítems y las sumas de los ítems del factor 2 redistribuyendo el PC5126.

	PC4621	PC4752	PC4823
Suma Factor 2	0,724	0,875**	0,730**

** La correlación es significativa a nivel 0,01(bilateral)

Tabla 14. Coeficientes de correlación entre los ítems y las sumas de los ítems del factor 4 redistribuyendo el PC5126.

	PC5126	PC5227	PC6035	PC6136	PC6237
Suma Factor 4	0,667	0,5834**	0,7743*	0,8560	0,7377

** La correlación es significativa a nivel 0,01(bilateral)

El principal inconveniente de esta opción es que en la matriz de cargas factoriales el PC5126 debería estar dentro del factor 2, teniendo en cuenta que es el valor absoluto más alto por debajo de la unidad de entre todos los factores. No obstante, todo lo anterior indica que es mejor englobarlo dentro del factor 4, por lo que únicamente para este factor no se podría aplicar ese principio. Para superarlo decidimos suprimir el PC5126. Aplicando el mismo proceso al PC5227, podemos decir que existe una situación idéntica a la del PC5126 porque presenta un alto grado de solapamiento en valores absolutos entre el factor 4 y el 2, y tiene un valor de correlación bajo con respecto a la suma de los ítems del factor 4 (ver tabla 11).

El tercer paso fue calcular nuevamente el coeficiente α de Grombach global (cuyo valor fue 0,8678) y se realiza el ACP con rotación oblicua de Oblimin para los veintitrés ítems resultantes de la depuración. Al realizar dicha rotación, se observa que el PC5631 ha pasado de pertenecer al factor 1 en el análisis anterior a estar englobado dentro del factor 5, si bien, con un alto grado de solapamiento entre ambos (ver tabla 15). En los α para cada factor se produce una mejora sustancial en el factor 5, mientras que en el factor 1 la variación es poco significativa (ver, tabla 16). En la tabla 17 se aprecia que las correlaciones entre cada uno de los ítems del factor 1 y al suma de todos los ítems del mismo suben ligeramente, bajando en el factor 5. Mientras, si que se produce una mejora importante de estas correlaciones en el factor 2 y en el 4. El factor 3 permanece invariable.

Tabla 15. Matriz de cargas factoriales con rotación oblicua Oblimin eliminando los ítems PC5126 y PC5227

ÍTEMS	FACTORES				
	1	2	3	4	5
PC4318	0,2998	0,0104	-0,5275	0,2978	0,2647
PC4419	0,1759	-0,0378	0,7506	0,1654	0,0878
PC4520	0,3427	0,3291 -	0,8026	0,1158	0,1604
PC4621	0,2535 -	0,7188	0,4160	0,1207	0,0723
PC4722	0,1148	0,8859	-0,0107	0,0581	-0,0421
PC4823	0,1832	0,6767	0,3232	0,2074	0,1760
PC4924	0,2791	0,1351	0,2405	0,3402	0,5833
PC5025	0,2913	-0,1234	0,0808	0,2897	0,6463
PC5328	0,4808	0,0948	-0,2546	0,2168	-0,1185
PC5429	0,6894	0,1349	-0,1604	0,0403	0,0375
PC5530	0,7198	0,2708	-0,1244	-0,0620	0,2958
PC5631	0,5573	0,2814	-0,0630	-0,1445	0,5908
PC5732	0,3870	0,2131	-0,1498	0,0329	0,7683
PC5833	-0,0065	0,0021	-0,2430	0,1830	0,6833
PC5934	0,2091	0,0854 -	0,3184	0,4621	0,6473
PC603S	0,2468	0,1736	-0,1666	0,8291	0,2405
PC6136	0,3126	0,1733	-0,1802	0,8417	0,2135
PC6237	0,4999	0,2304 -	0,1708	0,5734	0,3012
PC6338	0,6424	0,2424 -	0,1903	0,3445	0,3988
PC6439	0,6697	0,2044 -	0,1453	0,3623	0,3826
PC6540	0,5684	0,1565	-0,0813	0,4428	0,2751
PC6641	0,5268	0,1065	-0,1654	0,3905	0,1690
PC6742	0,6604	0,1438	-0,1750	0,3344	0,2971

Tabla 16. Coeficiente α de Grombach de cada factor eliminando el PC5126 y el PC5227

FACTOR	COEFICIENTE
Factor 1	0,80
Factor 2	0,67
Factor 3	0,70
Factor 4	0,77
Factor 5	0,77
Global	0,8678

Tabla 17. Coeficientes de correlación entre los ítems y las sumas de los ítems de los factores eliminando PC5126 y PC5227.

	Sum Factor 1	Sum Factor 2	Sum Factor 3	Sum Factor 4	Sum Factor 5
PC5328	0,5075**				
PC5429	0,6331**				
PC5530	0,6500****				
PC6338	0,6949**				
PC6439	0,7309****				
PC6540	0,6601**				
PC6641	0,5973**				
PC6742	0,6945**				
PC4621		0,724**			
PC4752		0,875**			
PC4823		0,730**			
PC4318			0,7530**		
PC4419			0,8168**		
PC4621			0,8205**		
PC6035				0,8091**	
PC6136				0,9022**	
PC6237				0,7907**	
PC4924					0,6513**
PC5025					0,6864**
PC5631					0,6382**
PC5732					0,7656**
PC5833					0,6331**
PC5934					0,6819**

Esta tercera opción es la que más nos ayuda a conocer cuál es la situación de la calidad en el servicio de atención del cliente interno en el área de ISR, puesto que nos da un coeficiente α . global muy aceptable, los coeficientes α . parciales para cada factor se han mejorado sustancialmente, no existen grandes diferencias en las correlaciones

de cada ítem con la suma de los ítems de su factor y, como podremos comprobar a continuación, no afecta negativamente a la fiabilidad y validez de la escala.

Una de las técnicas más utilizadas para examinar el nivel de fiabilidad de una escala consiste en calcular el coeficiente α de Grombach⁶. En el estudio éste dio como resultado 0,8678, valor que se considera totalmente admisible según (Nunnaly, 1978) Con la información disponible a partir de la encuesta se tuvo la posibilidad de estudiar la validez de la escala resultante desde dos ópticas, la validez de contenido y la validez de coherencia o convergente.

La nueva escala no presenta problemas de validez de contenido porque se estudio la adecuación de los ítems propuestos como válidos para medir la calidad en la atención del servicio en el área de ISR, por parte de expertos, se realizó un pretest donde se comprobó la adecuación de la encuesta, se preguntó al equipo de ISR qué variables consideraban importantes para medir la calidad del servicio ofrecido, y la mayor parte de los ítems seleccionados han sido utilizados en otros estudios sobre la calidad del servicio financiero. En cuanto a la validez convergente entre los ítems que la integran, el coeficiente α de Grombach ya es una medida indirecta de la misma. Luego, consideramos que la escala obtenida para medir la calidad del servicio en el área de ISR es un instrumento altamente fiable y tiene niveles muy aceptables de validez.

Así pues, los clientes internos particulares de la institución financiera evaluarán la calidad del servicio sobre la base de veintidós ítems que tienen que ver con el servicio en sí y con las personas que lo suministran, y se estructuran en las cinco dimensiones de calidad siguientes: la "dimensión de fiabilidad" que se define como la capacidad para ejecutar el servicio demandado con precisión, coherencia y responsabilidad, y viene representada por ocho ítems⁷; la "dimensión de empatía" que implica proporcionar a los clientes una atención cuidada e individualizada en el sentido de accesibilidad,

⁶Muestra la correlación entre la puntuación que una persona obtiene en la escala actual y la puntuación que hubiese obtenido si se le hubiese preguntado todo el universo de ítems posibles.

⁷El ítem con más carga factorial es el PC5530

comunicación, trato personalizado, esmero, etc., y bajo ella aparecen tres ítems⁸, la "dimensión de capacidad de respuesta" se refiere a la voluntad para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido e inmediato, incluyendo tres ítems⁹; la "dimensión de seguridad" que abarca los conocimientos y cuidados mostrados por los empleados, es decir, sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza en el servicio prestado, englobando tres ítems¹⁰; y la "dimensión de elementos tangibles" que se relaciona con la parte que es visible del servicio de atención para el cliente interno, es decir, los elementos materiales que están claramente relacionados con dichos servicios y en nuestra investigación está integrada por cuatro ítems¹¹ (ver tabla 18).

Tabla 18 Distribución de los veintitrés ítems.

FACTORES	DESCRIPCION DE LOS ITEMS
Factor 1 FIABILIDAD	PC5328- La información que se envía a los clientes es clara. PC5429- Facilitar el encontrar y utilizar los formatos para diferentes gestiones a requerir. PC5530- Preocuparse por la fiabilidad en la operación de las gestiones. PC6338- Realizar bien el servicio a la primera vez. PC6439- No cometer errores en la operación de las gestiones de los clientes. PC6540.- Interés en solucionar los problemas de los clientes. PC6641.- Comportamiento que transmita confianza a los clientes. PC6742.- Personal que comprende las necesidades específicas de los clientes.
Factor 2 EMPATÍA	PC4621- Medidas de seguridad al brindar los accesos requeridos. PC4722- Horarios convenientes para la atención de la gestiones de los clientes. PC4823- Eliminar las colas de espera que se requiere en las gestiones.
Factor 3 CAPACIDAD DE RESPUESTA	PC4318- Atención del personal del área ISR. PC4419- Accesos de del personal de ISR, cercano al cliente. PC4520- Eficiencia del personal de ISR que realiza las operaciones de los clientes con rapidez.
Factor 4 SEGURIDAD	PC6035- Empleados del área de ISR amables. PC6136- Empleados siempre dispuestos a ayudar a los clientes. PC6237- Empleados con conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.
Factor 5 ELEMENTOS. TANGIBLES	PC4924- Oficinas con equipos informáticos modernos. PC5025- Dar información sobre nuevos servicios para mejorar la operación de la institución. PC5833- Cuidar la apariencia de las instalaciones del área. PC5934- Ofrecer servicios muy tecnificados.

⁸ El ítem con mayor carga es el PC4722

⁹ El ítem con mayor carga factorial es el PC4520

¹⁰ Destaca el PC6136 como el ítem con mayor carga factorial

¹¹ La carga factorial más elevada corresponde al Ítem PC5732.

4.2 FACTORES DETERMINANTES EN LA PERCEPCION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE INTERNO DE PARTE DEL AREA DE ISR EN EL BANCO DAVIVIENDA

En este apartado se muestran los resultados obtenidos por medio de la encuesta aplicada de forma aleatoria a funcionarios de los diferentes centros de costo, de los cuales son los que demandan mayor querencia del área de ISR. Los resultados han permitido responder al objetivo planteado para Identificar los factores que intervienen en incrementar la eficacia en la gestión de la calidad en el servicio de atención del cliente interno en el área de riesgo de la seguridad de la información.

En el proceso de las encuestas aplicadas a los clientes internos, ha posibilitado corroborar que los factores determinantes son la fiabilidad en la atención de las gestiones, la empatía por parte del equipo de ISR, la capacidad de respuesta en la atención de los requerimientos, la seguridad de la atención que se brinda, y algunos elementos tangibles de mayor incidencia. Estos factores se encuentran relacionados de manera paralela con variables del entorno de la gestión de la calidad en el servicio de atención.

En los siguientes enunciados se determinará cada una de estas relaciones en base a los resultados de las encuestas aplicadas.

4.2.1 IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO EN LOS FACTORES DE EMPATÍA, CAPACIDAD DE RESPUESTA, SEGURIDAD Y ELEMENTOS TANGIBLES

En este apartado se exponen los resultados obtenidos en la encuesta, los cuales posibilitan conocer cuál es la importancia relativa asignada en el proceso de la gestión del planeamiento estratégico por parte del equipo del área de ISR, La figura 6, 7, 8 y 9, que corresponden a los resultados obtenidos de las preguntas 12, 14, 15 y 18, revelan como en la práctica, los factores de empatía, capacidad de respuesta, seguridad y los elementos tangibles, tienen estrecha relación en la adecuada gestión del planeamiento estratégico.

En la figura 6 y 7, el factor de empatía y elementos tangibles se ven afectado, ya que el cliente interno, no se encuentra satisfecho de manera total, teniendo porcentajes menores en la escala positiva en relación y a diferencia con el 54% y 51% que existe de forma negativa, esta diferencia es relativamente proporcional con la calificación entre porcentajes negativos y positivos, ya que no existe mucha diferencia en la media de los ítems.

Al analizar y establecer un mejor rango de tiempo de atención de los requerimientos y hacer mayor hincapié, retomando las campañas de concientización de autoservicios o auto ayudas puntualizados, para disminuir la dependencia al área de ISR, se podría deducir que se mejorará la gestión de la calidad en el servicio de atención y esto como resultado de un buen planteamiento estratégico inicial por parte del equipo de ISR.

Cree usted que el tiempo establecido de dos días para atención de gestiones, según políticas internas establecidas, es razonable?

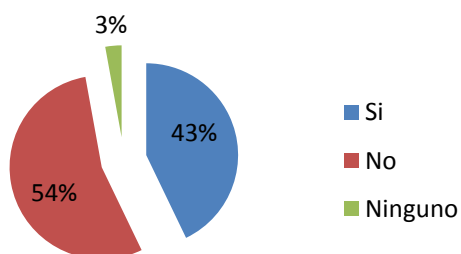


Figura 6. Percepción sobre el tiempo de respuesta en la atención de los requerimientos

El equipo de ISR le brinda información sobre nuevos servicios para mejorar la operación de la institución?

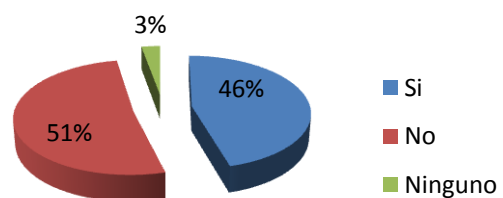


Figura 7. Percepción sobre aviso de campañas de nuevos servicios de mejora en la operación institucional.

A diferencia con los factores de capacidad de respuesta y seguridad, el equipo de ISR se encuentra evaluado de forma positiva con porcentajes en un nivel aceptable del 83% y 66% (ver figura 8 y 9), en cuanto a la eficiencia y amabilidad, esto significa que el equipo está realizando un buen planeamiento estratégico desde la base inicial en estos

dos aspectos, como objetivos planteados en el área, y en la mejora de los procesos actuales.

En las figuras 8 y 9, se observa la percepción de la calidad brinda en el servicio de atención, dando como resultado que el cliente interno se sienta satisfecho en la forma en que se le atiende. Sin olvidar y teniendo presente la posibilidad de mejorar.

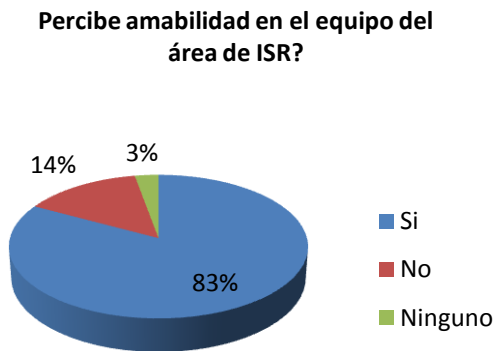


Figura 8. Percepción sobre la amabilidad brindada por parte del equipo de ISR

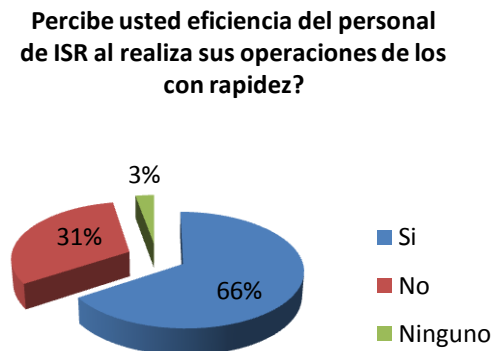


Figura 9. Percepción sobre la eficiencia brindada por parte del equipo de ISR

4.2.2 IMPORTANCIA DE LA GESTION DE LOS RECURSOS EN LOS FACTORES DE FIABILIDAD Y CAPACIDAD DE RESPUESTA Y ELEMENTOS TANGIBLES.

En este apartado se exponen los resultados obtenidos en la encuesta, a raíz de las preguntas 2,13, 19 y 20 por medio de los cuales facilita conocer cuál es la importancia respectiva, asignada en el proceso de la gestión de los recursos. Estos ítems, vistos desde el punto de vista subjetivo y tangible.

La figura 10, 11, 12, 13 revelan como en la práctica, la gestión de los recursos es esencial para determinarla calidad en el servicio de atención, tomando paralelamente los factores de fiabilidad, capacidad de respuesta y elementos tangibles.

Desde el punto de vista subjetivo la calidad se evalúa de manera negativa con un 51% (ver figura 10), ya que el cliente interno no encuentra accesible los recursos intangibles que brinda el área, esto disminuye la calidad en el servicio de atención, ya que resulta engorroso para el cliente el hecho de no contar de manera inmediata con los recursos solicitados por el área, para agilizar el ingreso de algún requerimiento. Al tener acceso inmediato a estos recursos el cliente no tendría atraso en ingresar sus solicitudes.

Siempre continuando con los factores intangibles, pero determinantes en la evaluación de la calidad en el servicio de atención, se sitúa el ítem 20, que tiene que ver con el lenguaje que el equipo de ISR maneja con respecto a las respuestas de las solicitudes hechas por los clientes. El cliente interno encuentra un lenguaje muy técnico (ver figura 11) teniendo un porcentaje de 66%. Esto determina un nivel de poca aceptación.

A medida que el cliente interno se encuentre identificado con los principales términos utilizados por el área, este se sentirá más cómodo al solicitar e ingresar nuevos requerimientos.

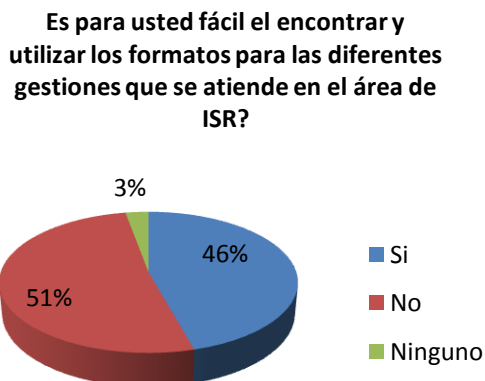


Figura 10. Percepción sobre la accesibilidad de los recursos intangibles; formatos para los diferentes requerimientos

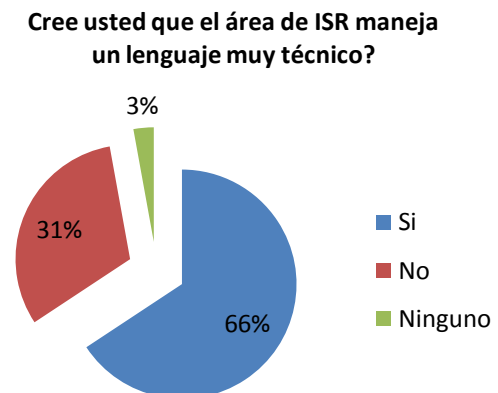


Figura 11. Percepción sobre el lenguaje manejado en el área de ISR

Se puede cambiar esta apreciación, mejorando los procesos para el acceso a los recursos intangibles brindados por el área de ISR. Posteriormente mantener como objetivo en cuanto a la gestión de los recursos, el brindar una buena administración de los recursos tecnológicos y físicos.

Por otro lado, con los recursos físicos, se evalúa con un porcentaje alto de forma positiva (ver tabla 12 y 13) ya que el cliente los encuentra accesibles y bien administrados los recursos físicos que posee el área de ISR.

Como califica el accesos fisico al área de ISR, lo encuentra accesible?

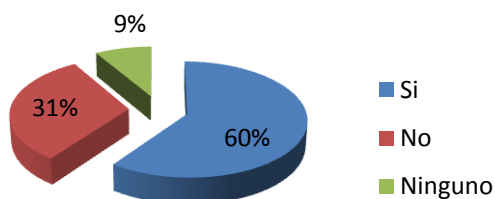


Figura 12. Percepción sobre la accesibilidad de los recursos tangibles del área de ISR

El equipo de ISR cuida la apariencia de las instalaciones del área?

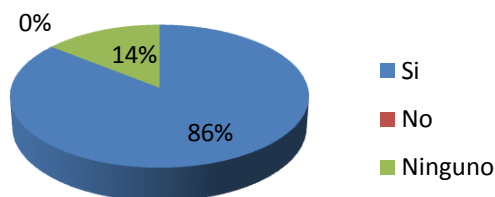


Figura 13. Percepción sobre la apariencia de los recursos físicos del área de ISR

4.2.3 IMPORTANCIA DE LA GESTION DEL PERSONAL EN LOS FACTORES DE FIABILIDAD Y SEGURIDAD.

En este apartado se exponen los resultados obtenidos en la encuesta, los cuales posibilitan conocer cuál es la importancia relativa asignada en el proceso de la gestión del personal en el área de ISR, La figura 14 y 15, que corresponden a los resultados obtenidos de las preguntas 7 y 17, revelan como en la práctica, los factores fiabilidad y

seguridad, tienen estrecha relación cuando se realiza una adecuada gestión del personal.

En la figura 14 y 15, se observa que los porcentajes son similares, ambos ítems con un 77%, es decir que la calidad que el equipo brinda en cuanto a la atención de los requerimientos de los clientes es constante, ya que el cliente califica de manera positiva el conocimiento y el interés en la ayuda que el equipo brinda. Se podría mejorar la calidad para obtener mejores apreciaciones de parte de los clientes, implementando mayor capacitación puntualizada en los diferentes sistemas y servicios que maneja el área.

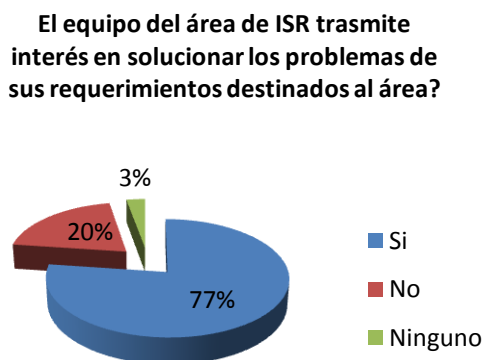


Figura 14. Percepción sobre el interés que trasmite el equipo de ISR al solucionar los requerimientos que llegan al área

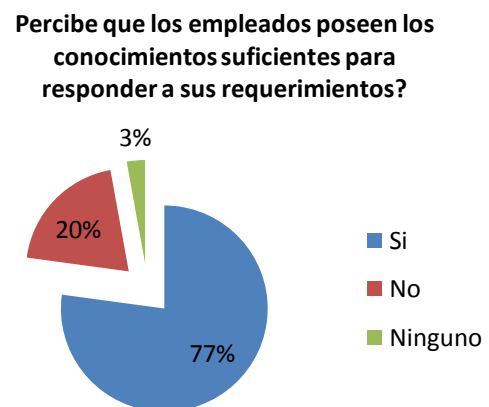


Figura 15. Percepción sobre el grado de conocimiento del equipo de ISR al responder los requerimientos ingresados al área

4.2.4 IMPORTANCIA DE LA GESTION DE LOS PROCESOS EN LOS FACTORES DE FIABILIDAD, EMPATIA Y ELEMENTOS TANGIBLES.

En este apartado se exponen los resultados obtenidos en base a los ítems 1, 3, 4, 5, 6 y 10, por medio de los cuales facilita conocer cuál es la importancia respectiva, asignada en el proceso de la gestión de los procesos.

La figura 16, 17, 18, 19, 20, 21, revelan como en la práctica, la gestión de los procesos es esencial para determinar la calidad en el servicio de atención, tomando paralelamente los factores de fiabilidad, empatía y elementos tangibles.

Considerando que unos de los aspectos fundamentales dentro del sistema de la gestión de la calidad, se encuentra la gestión de los procesos, esta gestión coexiste con la administración funcional, asignando “propietarios” a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente interno. En esta gestión se determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, se establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos del área de ISR, de sus fortalezas y debilidades.

Observando las figuras 16, 18, 20, y 21, se determina que la calidad que el área de ISR, (en cuanto a la gestión de los procesos), ofrece a los clientes internos es relativamente aceptable, siempre con la visión de mejorar. Los porcentajes que se obtuvieron tienen un rango de nivel medio- alto, esto califica con poca incidencias negativas, como es el caso de la figura 16, y la figura 18 que la percepción del cliente interno es de un 6% negativo en comparación con un 91% positivo.

Cuando ingresa un requerimiento al área de ISR la información que se le envía de respuesta es clara?

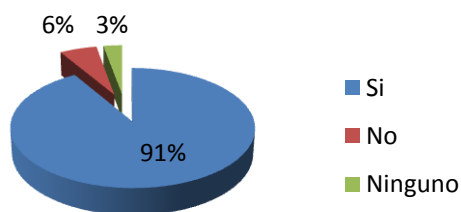


Figura 16. Percepción sobre la respuesta inicial a un requerimiento

Cree usted que se realizar bien el servicio de atención de las gestiones a la primera vez en el área de ISR?

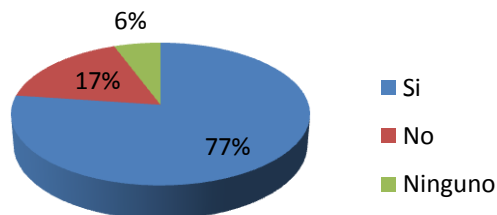


Figura 17. Percepción sobre la atención inicial a un requerimiento

En gestiones ingresadas anteriormente por usted, se cometieron errores en la entrega final del requerimiento esperado?

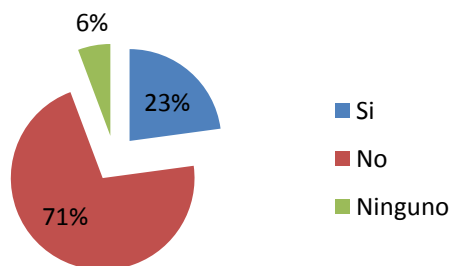


Figura 18. Percepción sobre el estado certificado de los requerimientos.

Si se le ha presentado el caso de reprocesar una gestion, como fue el reproceso, mejoró el servicio?

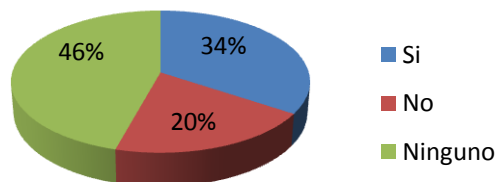


Figura 19. Percepción sobre los reprocesos ingresados.

Cree usted que el proceso de ingreso de solicitud de requerimientos seguridad de los diferentes sistemas es el adecuado?

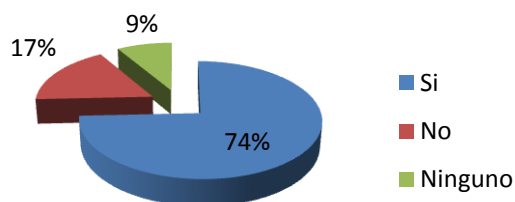


Figura 20. Percepción sobre la accesibilidad del ingreso de los diferentes requerimientos

En cuanto al aspecto negativo en la evaluación de los mencionados ítems (ver figura 22), al inicio de la sección, se observa que existe una gran dependencia de parte del cliente interno con respecto al equipo del área. Esta dependencia mayoritaria con el área, determina el grado de calidad de forma negativa en un 31%, ya que el cliente interno está habituado, a solicitar de manera reiterativa que se le atiendan sus requerimientos por todas las vías posibles, dando como resultado un cuello de botella, que el equipo de ISR no logre cumplir con toda la demanda exigida.

Se preocupa usted por la fiabilidad en la operación de sus gestiones ingresadas al área de ISR?

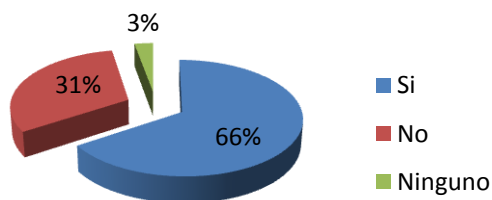


Figura 21. Percepción sobre la fiabilidad en la operación de las gestiones ingresadas al área de ISR

4.2.5 IMPORTANCIA DE LA GESTION DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN EN LOS FACTORES DE FIABILIDAD, EMPATIA Y SEGURIDAD.

En este apartado se exponen los resultados obtenidos en la encuesta, los cuales posibilitan conocer cuál es la importancia relativa asignada en el proceso de la cultura de la organización, La figura 22, 23, 24, y 25, que corresponden a los resultados obtenidos de los ítems 8, 9, 11, y 16, revelan como en la práctica, los factores fiabilidad, empatía y seguridad, tienen estrecha relación cuando se toma en cuenta el grado de la cultura organizacional.

En cuanto a los elementos principales de la cultura organizacional, al equipo de ISR se le evalúa de manera positiva, es decir que, se está aplicando de alguna manera la cultura de servicio. Como se puede observar en las graficas 22 y 23, los porcentajes de 83% y 77% son tomados como aceptables, pero aun así, no se logra cumplir con el objetivo de dar a los clientes calidad en el servicio de atención de manera integral, quedando corto con el cumplimiento del objetivo del área.

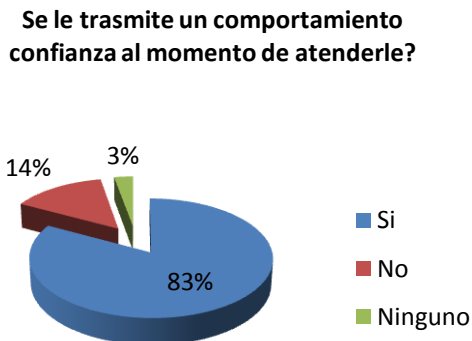


Figura 22. Percepción sobre el estado de confianza que se trasmite en el momento de atención.

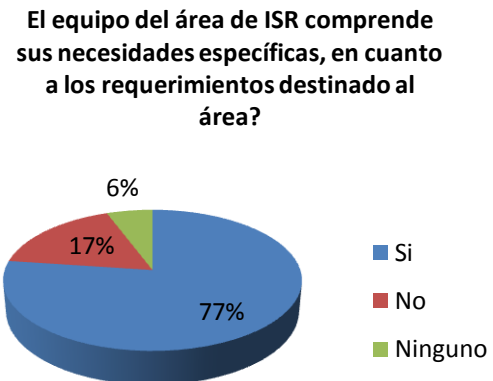


Figura 23. Percepción sobre la comprensión de las necesidades por parte del área de ISR.

En la figura 24, se observa que la calidad en el servicio de atención va disminuyendo, el porcentaje positivo se refleja con un 63%, el cliente interno no está del todo a gusto con los horarios establecidos.



Figura 24. Percepción sobre los horarios de atención del área de ISR.

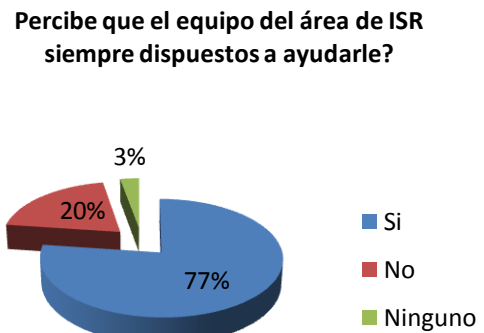


Figura 25. Percepción sobre la disposición de ayuda por parte de ISR.

Vale la pena destacar que en el aspecto de percepción de la disposición de ayuda brindada por parte del equipo de ISR, clientes internos lo califican con un 77% de satisfacción, este porcentaje no es del todo satisfactorio, refleja la falta de una gestión de calidad integral brindada por parte del equipo de ISR.

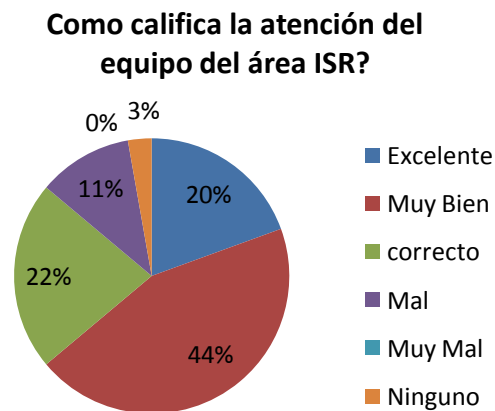


Figura 26. Calificación global de la atención del equipo de área de ISR.

Finalmente, tal como lo refleja la figura 26, la percepción de los encuestados en relación a la calidad en el servicio de atención al cliente interno, es bastante limitada, un 44% de las respuestas considera que el calidad en el servicio está muy bien, un 20% considera que la calidad en el servicio de atención es excelente, este es un promedio bajo, en relación a los objetivos planteados en el área, un 22% lo califica como correcto, es decir, una medida media entre el rango bueno y malo, no se tiende a inclinar hacia ninguna calificación. Existe aun y con un porcentaje a tener en consideración con un 11% de calificación negativa, clientes que no se sienten satisfechos de alguna manera con la calidad en el servicio de atención y el restante 3% no toma en cuenta este aspecto para calificar la calidad en el servicio de atención, vale destacar que dentro de este porcentaje se toma en cuenta que no se han tenido calificaciones rotundamente negativas en cuanto a la calidad en el servicio de atención.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Las conclusiones obtenidas de la presente tesis son las siguientes:

- La primera conclusión es que un sistema de gestión de la calidad en el servicio del cliente interno es motorizado por cinco variables críticas. Por lo tanto el grado de calidad de del área de ISR se puede determinarse con el análisis de solo estas seis variables.
- En vista a lo anterior, es claro que el grado de calidad en el servicio de atención del cliente interno que pueda alcanzar el área de ISR, influye fuertemente en el grado de calidad alcanzado por la institución financiera.
- Las diferentes áreas encargadas de atención al servicio del cliente interno de las instituciones financieras deberían esforzarse en eliminar, cuanto antes, las deficiencias del servicio relacionadas con las dimensiones de empatía, seguridad y capacidad de respuesta, en este orden de prioridad, puestos que ocupan los primeros puestos en importancia para el cliente particular en el momento de evaluar la calidad y es la única forma de superar las deficiencias del servicio prestado.
- La agrupación que hacen los clientes particulares de los criterios que conforman la calidad de un servicio de atención coincide con las cinco dimensiones propuestas por Parasuraman, Berry y Zeithaml en 1991, es decir, que el área de ISR de la entidad financieras ha de ser fiable, empática, responder con eficacia, mostrarse segura y ofrecer una apariencia profesional de sus instalaciones. Luego, representan de forma precisa los criterios específicos que utilizan los clientes particulares para evaluar la calidad del servicio de atención en el área de ISR del banco Davivienda.
- Los esfuerzos de mejora requieren recursos para entrenamiento y para el desarrollo de proyectos y aplicaciones específicas. Muchas organizaciones reconocen la necesidad de mejorar y son capaces de ver los ahorros y beneficios que se alcanzarán con la estrategia propuesta, pero son pocas las que están realmente dispuestas a asignar los recursos necesarios, monetarios y humanos, para garantizar el éxito. Durante la aplicación de la estrategia, los equipos de mejora o de

proyecto a menudo tienen buenas ideas y entusiasmo, pero debido a las exigencias cotidianas de su trabajo, algunas personas no pueden participar completamente en los equipos o proyectos, lo cual se traduce en un fuerte golpe al entusiasmo del resto del equipo. Por ello, si en la organización no se logra reconocer que la mejora es parte integral del trabajo, la participación se convierte en una elección y poco a poco la aplicación de la estrategia se termina por diluir.

- Para lograr una transformación exitosa, en la que las mejoras perduren, es necesario que empleados y directivos cambien su forma de pensar y trabajar. Y es que si el pensamiento no se modifica, no hay cambio que perdure. Usualmente, la capacitación es el paso crítico inicial para iniciar el cambio cultural. A menudo, las organizaciones intentan implementar la estrategia entrenando sólo a algunos empleados y directivos, para que éstos comuniquen las ideas al resto de las personas; sin embargo, es necesario capacitar, en etapas, a todos los empleados y directivos, y que cada uno de ellos tenga un conocimiento básico y claro de qué se espera y cómo se logrará el cambio.
- Cuando se aplica una estrategia de mejora no se deben esperar resultados antes de que la estrategia esté realmente implementada. Cualquier proceso de mejora toma tiempo y no ocurre generalmente en un mes. Por ejemplo, en el caso de Seis Sigma, el entrenamiento, la ejecución e implementación de los primeros proyectos puede llevar de seis a ocho meses. Además, se debe considerar el fenómeno de la curva de aprendizaje, en el que al principio hay muchos esfuerzos pero pocos resultados, pero con el paso del tiempo, y a medida que se dé el aprendizaje y el cambio cultural, vendrán los resultados.
- A menudo se falla en coordinar adecuadamente que los esfuerzos de mejora se den en toda la organización. Pero, cuando sólo algunas áreas logran tener éxito inicial en la puesta en práctica de una implementación, de una estrategia de mejora y el cuadro de mando integral programa de mejora, esto no necesariamente logra reflejarse en los resultados estratégicos y con ello el entusiasmo por la iniciativa va disminuyendo tanto entre los directivos como en las áreas que lograron tener éxito.
- A todo el mundo le gusta ser parte de historias de éxito y ser reconocidos en los logros de la organización. Esto hace que cuando las historias de éxito se difunden

de modo adecuado, reconociendo apropiadamente a la gente participante, hay más gente que desea ser parte y participar, incluso los directivos están más dispuestos a apoyar. Gracias a esto, se genera un círculo virtuoso y por ello deben preverse acciones de comunicación y difusión de la estrategia en sí, su avance y sus logros.

- La puesta en práctica a largo plazo de una estrategia de mejora requiere el apoyo y la participación de las personas de una organización. Un aspecto fundamental para que esto ocurra es el reconocimiento y la recompensa a la gente que se involucra y participa en los proyectos específicos de mejora. Esto puede hacerse, además de reconocer y difundir los logros de los equipos de mejora, mediante bonos e incrementos anuales al salario ligados al desempeño en la estrategia. Por ejemplo, uno de los aspectos clave de la implementación de Seis Sigma en General Electric fue cambiar su forma de incentivos y ligar el 40% de éstos a los resultados en Seis Sigma. Además, lograr éxitos en la aplicación de la estrategia se convirtió en un criterio de promoción directiva.
- Lograr que un proceso de mejora logre resultados en forma consistente requiere tiempo; no puede ocurrir de la noche a la mañana. Por ello el equipo directivo no debe desfallecer ni vencerse, debe seguir apoyando e impulsando los proyectos y el entrenamiento. Cualquier transformación real es difícil y toma tiempo lograr un cambio cultura

5.2. LAS RECOMENDACIONES

- Promover un plan de plan estratégico de la gestión de la calidad, para así contribuir a mejorar la atención al cliente interno en el área de ISR.
- Ejecutar medidas para potenciar mayor calidad en el servicio de atención del cliente interno, mediante un plan estratégico de la gestión de la calidad.
- Estimular una “cultura” en toda la organización que visualice continuamente la calidad como un objetivo primordial.
- Implementar una estrategia de mejora específica con las siguientes recomendaciones puntuales:

1. Entender la estrategia y planear su aplicación con base en el nivel de madurez de del área.
2. Vincular y alinear la iniciativa de mejora al plan estratégico y establecer criterios para medir su éxito.
3. Asignar los recursos apropiados.
4. Entrenar al personal apropiado, con vistas a aplicar la estrategia y a lograr un cambio cultural.
5. Implementar el plan razonablemente.
6. Coordinar los esfuerzos dentro de la organización.
7. Difundir los resultados.
8. Proporcionar reconocimiento y recompensas, y ligarlos a bonos y requisitos de promociones.
9. Ser constante en el propósito, ser paciente y tener una visión a largo plazo.

CAPITULO VI. APLICABILIDAD

6.1 PLAN ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO

6.2 INTRODUCCIÓN

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

6.3.1 ANTECEDENTES DE SEIS SIGMA

6.3.2 CARACTERÍSTICAS DE SEIS SIGMA

6.3.2.1 Liderazgo comprometido de arriba hacia abajo

6.3.2.2 Seis Sigma se apoya en una estructura directiva que incluye gente de tiempo completo

6.3.2.3 Orientada al cliente y enfocada en los procesos

6.3.2.4 Seis Sigma se dirige con datos

6.3.2.5 Seis Sigma se apoya en una metodología robusta

6.3.2.6 Los proyectos realmente generan ahorros o aumentos en ventas

6.3.2.7 Los proyectos realmente generan ahorros o aumentos en ventas

6.3.2.8 El trabajo por Seis Sigma se reconoce

6.3.2.9 Seis Sigma es un iniciativa con horizonte de varios años

6.3.2.10 Seis Sigma se comunica

6.3.3 MÉTRICAS DE SEIS SIGMA

6.3.3.1 Índice Z

6.3.3.2 Métrica de Seis Sigma para atributo (DPMO)

6.3.4 ETAPAS DE UN PROYECTO DE SEIS SIGMA

6.3.4.1 Definir el proyecto (D)

6.3.4.2 Medir la situación actual (M)

6.3.4.3 Analizar las causas raíz (A)

6.3.4.4 Mejorar (M)

6.3.4.5 Controlar para mantener la mejora (C)

6.4 CRONOGRAM DE EJECUCIÓN

6.2 INTRODUCCIÓN

Mejorar la calidad, el desempeño y la competitividad es una exigencia creciente para las organizaciones de todo el mundo, por lo que las respuestas a esta exigencia han sido muy variadas a lo largo de los años: planeación estratégica, seminarios de concientización, equipos de mejora, certificación de la calidad de los proveedores, certificación de los sistemas de gestión de la calidad, seis sigma, etc. Sin embargo, en ocasiones estas actividades no se desarrollaron a partir de un entendimiento profundo de lo que está ocurriendo en el interior y exterior de la organización, y se pasan por alto aspectos tan básicos como entender por qué la calidad es el factor clave de la competitividad; asimismo, a veces no se analizan críticamente las prácticas e inercias en el interior de las organizaciones y las actividades tendientes a mejorar no se basan en el conocimiento de los principios y elementos básicos de la gestión de las organizaciones.

6.3 SEIS SIGMA

6.3.1 ANTECEDENTES DE SEIS SIGMA

Sigma (σ) es la letra griega que se usa para denotar la desviación estándar poblacional (proceso), la cual proporciona una forma de cuantificar la variación que tiene una variable de dicha población o proceso. Por otra parte, Seis Sigma (6σ) es una estrategia de mejora continua del negocio que busca mejorar el desempeño de los procesos de una organización y reducir su variación; esto lleva a encontrar y eliminar las causas de los errores, defectos y retrasos en los procesos del negocio, tomando como punto de referencia en todo momento a los clientes y sus necesidades. Esta estrategia se apoya en una metodología altamente sistemática y cuantitativa, orientada a la mejora de la calidad del proceso. Tiene tres áreas prioritarias de acción: satisfacción del cliente, reducción del tiempo de ciclo y disminución de los defectos. La meta de 6σ , que le da el nombre, es lograr procesos con una calidad Seis Sigma, es decir, procesos que como

máximo generen 3.4 defectos por millón de oportunidades de error. Este objetivo se alcanza mediante un programa vigoroso de mejora, diseñado e impulsado por la alta dirección de una organización. La clave está en desarrollar proyectos 6σ con el propósito de lograr mejoras y remover defectos y retrasos de los productos, procesos y transacciones. La metodología en la que se apoya Seis Sigma está definida y fundamentada en las herramientas y el pensamiento estadístico.

6.3.2 CARACTERÍSTICAS (PRINCIPIOS) DE SEIS SIGMA (6σ)

6.3.2.1 LIDERAZGO COMPROMETIDO DE ARRIBA HACIA ABAJO

Seis Sigma es ante todo un programa gerencial que implica un cambio en la forma de operar y tomar decisiones. Por ello, la estrategia debe comprenderse y apoyarse desde los niveles altos de la dirección de la organización, empezando por su máximo líder.

6.3.2.2 SEIS SIGMA SE APOYA EN UNA ESTRUCTURA DIRECTIVA QUE INCLUYEA GENTE DE TIEMPO COMPLETO

La forma de manifestar el compromiso por Seis Sigma es creando una estructura directiva que integra a líderes de negocio, líderes de proyectos, expertos y facilitadores, en la que cada uno tiene roles y responsabilidades específicos para lograr proyectos de mejora exitosos. Los roles, tomados de las artes marciales, y que usualmente se reconocen dentro de los programas 6σ , son: líder ejecutivo, champions (campeones o patrocinadores), master black belt (maestro cinta negra o asesor senior), black belt (cinta negra), green belt (cinta verde), yellow belt (cinta amarilla).

6.3.2.3 ORIENTADA AL CLIENTE Y ENFOCADA EN LOS PROCESOS

Otra de las características clave de Seis Sigma es buscar que todos los procesos cumplan con los requerimientos del cliente (en cantidad o volumen, calidad, tiempo y servicio) y que los niveles de desempeño a lo largo y ancho de la organización tiendan al nivel de calidad Seis Sigma. De aquí que al desarrollar la estrategia 6σ en una institución se tenga que profundizar en el entendimiento del cliente y sus necesidades, y

para responder a ello, hay que revisar críticamente los procesos de la compañía. A partir de aquí se deben establecer prioridades y trabajar para desarrollar nuevos conceptos, procesos, productos y servicios que atiendan y excedan las expectativas del cliente.

6.3.2.4 SEIS SIGMA SE DIRIGE CON DATOS

Los datos y el pensamiento estadístico orientan los esfuerzos en la estrategia 6σ , pues gracias a ellos se identifican las variables críticas de la calidad (VCC) y los procesos o áreas a mejorar. Las mejoras en calidad no pueden implementarse al azar; por el contrario, se debe asignar el apoyo a los proyectos cuando a través de datos es posible demostrar que con la ejecución del proyecto el cliente percibirá la diferencia.

6.3.2.5 SEIS SIGMA SE APOYA EN UNA METODOLOGIA ROBUSTA

Los datos por sí solos no resuelven los problemas del cliente y del negocio, por ello es necesaria una metodología. En 6s los proyectos se desarrollan en forma rigurosa con la metodología de cinco fases: **definir, medir, analizar, mejorar y controlar (DMAMC**, en inglés DMAIC: *Define, Measure, Analyze, Improve and Control*).

6.3.2.6 SEIS SIGMA SE APOYA EN ENTRENAMIENTO PARA TODOS

El programa Seis Sigma se apoya en entrenamiento para todos sobre la metodología DMAMC y sus herramientas relacionadas. Generalmente, la capacitación se da sobre la base de un proyecto que se desarrolla de manera paralela al entrenamiento, lo que le da un soporte práctico (los detalles de esto ya se comentaron antes)

6.3.2.7 LOS PROYECTOS REALMENTE GENERAN AHORROS O AUMENTO EN VENTAS

Un aspecto que ha caracterizado a los programas Seis Sigma exitosos es que los proyectos DMAMC realmente logran ahorros y/o incremento en ventas. Esto implica varias cosas: se seleccionan proyectos clave que realmente atienden las causas de los problemas, se generan soluciones de fondo y duraderas y se tiene un buen sistema

para evaluar los logros de los proyectos. Esto tiene que ser así porque es sabido que la mala calidad y el bajo desempeño de los procesos generan altos costos de calidad.

6.3.2.8 EL TRABAJO POR SEIS SIGMA SE RECONOCE

Seis Sigma se sostiene a lo largo del tiempo reforzando y reconociendo a los líderes en los que se apoya el programa, así como a los equipos que logran proyectos DMAMC exitosos. De esta manera, la estrategia debe diseñar formas específicas en las que se reconocerán esfuerzos y éxitos por 6σ . Recordemos los cuatro niveles y formas de reconocer el trabajo de otros en una organización; nos referimos a las cuatro P's, cuyo primer nivel de reconocimiento es palmadita: el directivo da una palmadita, una nota o un elogio a quien desea reconocer; con ello señala que está enterado y satisfecho con lo realizado. El segundo nivel, más importante que el primero, es presentación, en el cual los reconocidos exponen ante colegas y superiores los hechos y logros obtenidos. La tercera P es pesos; en este nivel el reconocimiento se refleja en una compensación monetaria. La última P es puesto, en el que se reconocen esfuerzos y logros, y se encomienda una responsabilidad con mayor jerarquía en la organización. Por lo general, para que se dé esta última P, tuvieron que darse antes, varias veces, las primeras P's

6.3.2.9 SEIS SIGMA ES UNA INICIATIVA CON HORIZONTE DE VARIOS AÑOS

Esto significa que no desplaza otras iniciativas estratégicas, por el contrario, se integra y las refuerza. Dadas las características de 6σ que hemos descrito, ésta es una iniciativa que debe perdurar y profundizarse a lo largo de varios años. Por ello, cuando se inicia 6σ , hay que cuestionarse sobre qué pasará con las iniciativas estratégicas que en ese momento se están trabajando. La respuesta es que la iniciativa 6σ debe integrarse al resto de las iniciativas estratégicas vigentes en la organización. La experiencia dice que esto puede ser relativamente fácil, ya que Seis Sigma es un enfoque muy poderoso que orienta y alinea los recursos para resolver los problemas críticos del negocio. Seis Sigma se puede ver como la forma en la que medimos, aprendemos y actuamos, a través de las variables críticas para la calidad (VCC) y la

metodología DMAMC. Entonces, 6σ se integra a las otras iniciativas para que éstas continúen y se vean fortalecidas con la forma de trabajar de Seis Sigma.

6.3.2.10 SEIS SIGMA SE COMUNICA

Los programas 6σ se fundamentan en un programa intenso de comunicación que genera comprensión, apoyo y compromiso, tanto en el interior de la organización como en el exterior (proveedores, clientes clave). Esto permitirá afianzar en toda la empresa esta nueva filosofía, partiendo de explicar qué es Seis Sigma y por qué es necesario trabajar por ella. Los resultados que se obtengan con 6σ deben ser parte de este programa de comunicación.

6.3.3 METRICAS DE SEIS SIGMA

6.3.3.1 INDICE Z

En 6σ , la capacidad o nivel de calidad de un proceso con una característica de calidad de tipo continuo que tiene especificaciones se suele medir mediante el **índice Z**, el cual consiste en calcular la distancia entre las especificaciones y la media μ del proceso en unidades de la desviación estándar, σ . En específico, para un proceso con doble especificación se tiene Z superior, Z_s , y Z inferior, Z_i , definidos de la manera siguiente:

Fórmula 2. Coeficiente Índice Z

$$Z_s = \frac{ES - \mu}{\sigma} \quad \text{Y} \quad Z_i = \frac{\mu - EI}{\sigma}$$

La capacidad de un proceso medida en términos del índice Z es igual al valor más pequeño de entre Z_s , y Z_i , es decir:

$$Z = \text{Mínimo } [Z_s, Z_i]$$

6.3.3.2 METRICA SEIS SIGMA PARA ATRIBUTOS (DPMO)

El índice Z se usa como métrica en Seis Sigma cuando la característica de calidad es del tipo continuo; sin embargo, muchas características de calidad son de atributos. En este caso se utilizará como métrica a los **defectos por millón de oportunidades de error (DPMO)**, que explicamos enseguida.

Se entiende por unidad la parte o producto que elabora un proceso y cuya calidad es posible inspeccionar o evaluar.

El **índice DPU** (defectos por unidad), una métrica que mide el nivel de no calidad de un proceso sin tomar en cuenta las oportunidades de error y que se obtiene con el siguiente cociente:

Fórmula 3. Coeficiente índice DPU

$$DPU = \frac{d}{U}$$

Donde U es el número de unidades inspeccionadas, en las cuales se observaron *d* defectos; ambas referidas a un lapso de tiempo.

6.3.4 ETAPAS DE UN PROYECTO DE SEIS SIGMA

En esta sección se estudian con detalle las etapas de la metodología DMAMC que se aplica en un proyecto de mejora Seis Sigma.

6.3.4.1 DEFINIR EL PROYECTO (D)

En la etapa de definición se enfoca el proyecto, se delimita y se sientan las bases para su éxito. Por ello, al finalizar esta fase se debe tener claro el objetivo del proyecto, la forma de medir su éxito, su alcance, los beneficios potenciales y las personas que intervienen en el proyecto. Todo lo anterior se resumirá en el marco del proyecto (Project charter).

6.3.4.2 MEDIR LA SITUACIÓN ACTUAL (M)

El objetivo general de esta segunda fase es entender y cuantificar mejor la magnitud del problema o situación que se aborda con el proyecto. Por ello, se define el proceso a un nivel más detallado para entender el flujo del trabajo, los puntos de decisión y los detalles de su funcionamiento; se establecen con mayor detalle las métricas (las Y's) con las que se evaluará el éxito del proyecto, y se analiza y valida el sistema de medición para garantizar que las Y's puedan medirse en forma consistente. Además, con el sistema de medición validado se mide la situación actual (o línea base) para clarificar el punto de arranque del proyecto respecto a las Y's.

Las herramientas de mayor utilidad en esta etapa son mapeo de procesos a un nivel detallado, métodos para realizar estudios de repetibilidad y reproducibilidad y otras técnicas estadísticas, como herramientas básicas, capacidad de proceso, AMEF y métricas Seis Sigma.

6.3.4.3 ANALIZAR LAS CAUSAS RAIZ (A)

La meta de esta fase es identificar la(s) causa(s) raíz del problema (identificar las X vitales), entender cómo éstas generan el problema y confirmar las causas con datos. Se trata entonces de entender cómo y por qué se genera el problema, buscando llegar hasta las causas más profundas y confirmar éstas con datos. Obviamente, para encontrar las X vitales, primero será necesario identificar todas las variables de entrada y/o posibles causas del problema.

Las herramientas de utilidad en esta fase son muy variadas, por ejemplo: lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa, Pareto de segundo nivel, estratificación, cartas de control, mapeo de procesos, los cinco porqués, despliegue de la función de calidad para relacionar variables de entrada con variables de salida, diseño de experimentos, prueba de hipótesis, diagrama de dispersión, etcétera.

6.3.4.4 MEJORAR (M)

El objetivo de esta etapa es proponer e implementar soluciones que atiendan las causas raíz y asegurarse de que se corrija o reduzca el problema. Es recomendable generar diferentes alternativas de solución que atiendan las diversas causas, apoyándose en algunas de las siguientes herramientas: lluvia de ideas, técnicas de creatividad, hojas de verificación, diseño de experimentos, poka-yoke, etc. La clave es pensar en soluciones que ataquen la fuente del problema (causas) y no el efecto.

6.3.4.5 CONTROLAR PARA MANTENER LA MEJORA (C)

Una vez que se alcanzaron las mejoras deseadas, en esta etapa se diseña un sistema que mantenga las mejoras logradas (controlar las X vitales) y se cierra el proyecto. Muchas veces esta etapa es la más dolorosa o difícil, puesto que se trata de que los cambios hechos para evaluar las acciones de mejora se vuelvan permanentes, se institucionalicen y generalicen. Esto implica la participación y adaptación a los cambios de toda la gente que participa en el proceso, lo que puede tener sus resistencias y complicaciones. Al final de cuentas, el reto de la etapa de control es que las mejoras soporten la prueba del tiempo. En este sentido, es necesario establecer un sistema de control para:

- Prevenir que los problemas que tenía el proceso no se vuelvan a repetir (mantener las ganancias);
- Impedir que las mejoras y conocimiento obtenidos se olviden;
- Mantener el desempeño del proceso, y
- Alentar la mejora continua.

De acuerdo con lo anterior, se deben acordar acciones de control en tres niveles: proceso, documentación y monitoreo. A nivel proceso, se deciden acciones para asegurar las mejoras a través de cambios en los sistemas y estructuras que forman el proceso en sí, tratando de no depender de controles manuales y de vigilancias sobre el desempeño. A nivel documentación, se busca trabajar en mejorar o desarrollar nuevos documentos que faciliten el apego a los procedimientos estándar de operación del

proceso. En cuanto al método de monitoreo del proceso hacerle los cambios necesarios para que aporte la evidencia de que el nivel de mejoras logrado se sigue manteniendo.

Por último, se debe cerrar y difundir el proyecto. La idea es asegurarse de que el proyecto 6σ sea fuente de evidencia de logros, de aprendizaje, y que sirva como herramienta de difusión para fortalecer la estrategia 6σ. En específico, se debe documentar el historial del proyecto en una carpeta, la cual servirá de evidencia para lo hecho en cada etapa; además, al final de ésta se resaltarán, mediante un resumen, los principales cambios y soluciones dadas para el problema, el impacto del proyecto y los principales aprendizajes alcanzados con el mismo. Lo anterior ayudará a difundir lo hecho y los logros alcanzados

6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

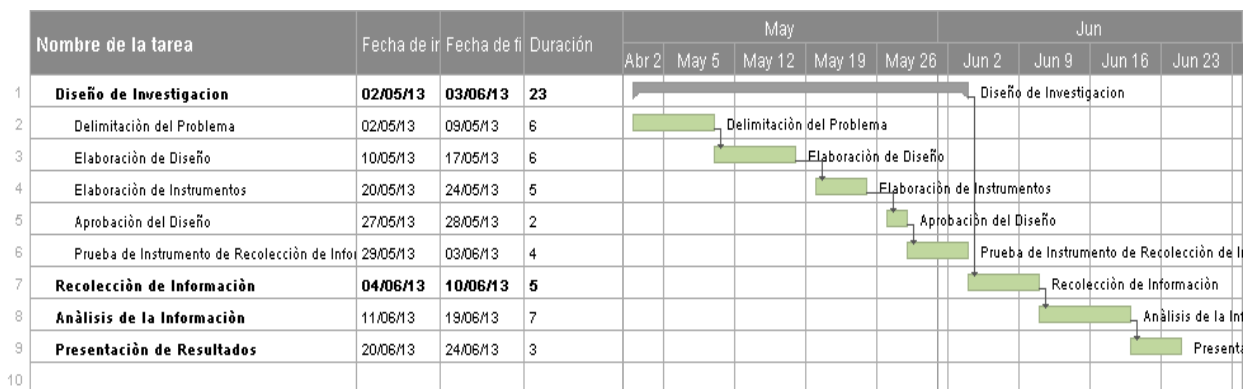


Figura 27. Cronograma del *Plan Estratégico de la Gestión de la Calidad en el Servicio de Atención al Cliente Interno

BIBLIOGRAFÍA

1. Albrecht, K. (1992). Servicio interno, cliente interno. En *Servicio al cliente interno: cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia* (pág. 34). Paidós.
2. Barcelona, U. d. (30 de enero de 2009). *Universitat de Barcelona*. Obtenido de <http://ocw.ub.edu/administracio-i-direccio-dempresses/estadistica-empresarial-ii/fitxers>
3. Bertrand L. Hanse, P. M. (1989). *Control de calidad: Teoría y aplicaciones*. Ediciones Díaz de Santos,.
4. Calidad, F. P. (2013). *Fundación Premio Nacional a la Calidad*. Obtenido de Fundación Premio Nacional a la Calidad: www.premiocalidad.org.ar/abre_publicaciones.html
5. calidad, F. p. (2013). *Fundaciòn premio nacional a la calidad*. Obtenido de Fundación premio nacional a la calidad:
http://www2.premiocalidad.org.ar/comercio45/html/102831PNC_2013_Modelo_Empresas_Rev_final_201212_glosario_actualizado.pdf
6. Calidad, F. P. (2013). *Modelo para una Gestión de Excelencia: Empresas*. Argentina: Fundación Premio Nacional a la Calidad.
7. Camisón, C. C. (2006). El cliente interno y la calidad de servicio. En *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación.
8. Cea, D. M. (1999). Estrategias y técnicas de investigación social. En *Metodología cuantitativa* (págs. 154-160). Madrid: Estrategias.
9. Duque, E. J. (2005). *Revisión del Concepto de Calidad del Servicio y sus Modelos de Medicion*.
10. Evans, R. Jamez (2008). *Administración y control de la calidad*. Mexico::Editorial CengageLearning.

11. Fernández, R. (2006). Sistemas de gestión de la calidad, ambiente y prevención de riesgos laborales. Su integración. . En *Sistemas de Gestión de la Calidad*. España: Editorial Club Universitario.
12. Franklin, E. (2007). En *Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio* (págs. 516-250). Mexico: Pearson Educación,.
13. Gonzalez, A. Z. (2000). El reto de la calidad del servicio financiero. *Investigaciones europeas de direccion y economia de la empresa*, 71-92.
14. Grant, R. (1991). The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 114-135.
15. Gutierrez, H. (2010). Calidad, productividad y competitividad. En H. Gutierrez, *Calidad Total y Productividad* (págs. 26-29). Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
16. Gutierrez, H. (2009). Seis Sigma . En H. Gutierrez, *Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma* (págs. 135-137). Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
17. Heredia, J. (2000). *Sistemas de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Universitat Jaume I.
18. Hernández, R. F. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F: Editorial McGraw Hill.
19. Hintze, J. (Febrero de 2003). *Tecnología para la organización pública h*. Obtenido de TOP - Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública (Asociación civil): <http://www.top.org.ar/Publicac.aspx>
20. Jacobson, R. (1992). The "Austrian" school of strategy". *Academy of Management Review*, 782-807.
21. Juran, J. G. (1983). Planificación de la calidad. En *Manual de Control de la Calidad* (págs. 130-137). Barcelona: Reverte.

22. Larrea, P. (1991). *Calidad de Servicio: Del Marketing a la Estrategia*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
23. Lippman, S., & Rumelt, R. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 418-438.
24. Lopez, S. (2006). Los diferentes modelos sistemas de gestión de la calidad. En *Implantación de un sistema de calidad* (págs. 16-20). Ideaspropias Editorial.
25. Miranda, F. R. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Delta Publicaciones.
26. Nava, V. J. (2003). Enfoque de proceso del sistema de gestión de la calidad. En *ISO 9000:2000: estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua*. Limusa.
27. Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. New York: Mc Graw-Hill,.
28. Ogalla, F. (2005). Grado de calidad de las empresas. En *Sistema de gestión: Una guía práctica* (págs. 36-51). Ediciones Díaz de Santos.
29. Parasuraman, A. B. (1982). *Emerging perspectives on services marketing*. Chicago: American Marketing.
30. Perez, J. A. (1994). Calidad en Los Servicios y Atención Al Cliente. En *Gestión de la Calidad Empresarial* (págs. 123-128). Madrid: ESIC Editorial.
31. Porter, M. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster,.
32. Salgueiro, A. (2001). Indicadores de medida del rendimiento. En *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando* (págs. 1-10). España: Ediciones Díaz de Santos.
33. Sanchez, C. E. (2006). *Manual para la integración de sistemas de gestión*. FC Editorial.
34. Schmelkes, C. (2007). *Manual para la presentación de Anteproyecto e informe de investigación*. Mexico: University Press.

35. Tabora, M. (2007). *Competencia y Regulacion en la Banca: el caso de Honduras*. Mexico: Publicación de las Naciones Unidas.
36. Teruel, M. (1995). *Marketing Financiero y de Servicios de la Oficina Bancaria*. Madrid: Univ Pontifica Comillas.
37. Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 171-180.
38. Williamson, D. C. (2008). Commentary on Porter's generic strategies. En *Strategic Management and Business Analysis*. Elsevier.

ANEXO 1

FORMATO DE LA ENCUESTA UTILIZADA

Formato de Encuesta

Con objeto de brindarle un mejor servicio, le pedimos conteste por favor estas breves preguntas.

A qué área pertenece: _____.

-	¿Ingresa diariamente a los sistemas de información a los que tiene acceso?	SI_NO
1.	Cuando ingresa un requerimiento al área de ISR, la información que se le envía de respuesta es clara?	SI_NO
2.	Es para usted fácil el encontrar y utilizar los formatos para las diferentes gestiones que se atiende en el área de ISR?	SI_NO
3.	Se preocupa usted por la fiabilidad en la operación de sus gestiones ingresadas al área de ISR?	SI_NO
4.	Cree usted que se realizar bien el servicio de atención de las gestiones a la primera vez en el área de ISR?	SI_NO
5.	En gestiones ingresadas anteriormente por usted, se cometieron errores en la entrega final del requerimiento esperado?	SI_NO
6.	Si se le ha presentado el caso de reprocesar una gestión, como fue el reproceso, mejoró el servicio? Si no es el caso, pase a la pregunta 7.	SI_NO
7.	El equipo del área de ISR trasmite interés en solucionar los problemas de sus requerimientos destinados al área?	SI_NO
8.	Le trasmite un comportamiento confianza al momento de atenderle?	SI_NO
9.	El equipo del área de ISR comprende sus necesidades específicas, en cuanto a los requerimientos destinado al área?	SI_NO
10.	Cree usted que el proceso de ingreso de solicitud de requerimientos seguridad de los diferentes sistemas es el adecuado?	SI_NO

11. Cree usted que los horarios de atención del área de ISR son convenientes para la atender las gestiones sus gestiones?	SI_NO
12. Cree usted que el tiempo establecido de dos días para atención de gestiones, según políticas internas establecidas, es razonable?	SI_NO
13. Como califica los accesos físicos al área de ISR, lo encuentra accesible?	SI_NO
14. Percibe usted eficiencia del personal de ISR al realiza sus operaciones de los con rapidez?	SI_NO
15. Percibe amabilidad en el equipo del área de ISR?	SI_NO
16. Percibe que el equipo del área de ISR siempre dispuestos a ayudarle?	SI_NO
17. Percibe que los empleados poseen los conocimientos suficientes para responder a sus requerimientos?	SI_NO
18. El equipo de ISR le brinda información sobre nuevos servicios para mejorar la operación de la institución?	SI_NO
19. El equipo de ISR cuida la apariencia de las instalaciones del área?	SI_NO
20. Cree usted que el área de ISR maneja un lenguaje muy técnico?	SI_NO
21 <p style="text-align: center;">Como califica la atención del equipo del área ISR?</p> Muy Mal ___ Mal ___ Correcto ___ Muy bien ___ Excelente ___	