



Escuela de Graduados

**Trabajo Final para Optar por el Título de:
Maestría en Gerencia y Productividad**

Título:

**Medición de la Satisfacción con el Servicio al Cliente
Interno.Caso: Depto. de Operaciones del Banco
Futuro, Santo Domingo R.D. Año 2014.**

Sustentante:

Nombre:	Matrícula:
Reyna Deyanira Almonte	2012-1788

Asesor(a):

Edda Freites, MBA

**Santo Domingo, D. N.
Abril, 2014**

RESUMEN

El estudio presentado es una investigación sobre la satisfacción del cliente interno donde se evidenciaran los factores que influyen en la misma, Posteriormente se construye una herramienta basada en los métodos Servqual y Servperf para obtener en la empresa los factores más significativos que describen la satisfacción de los colaboradores o clientes internos. Luego se establecen propuestas para el mejoramiento de los procesos internos de la institución en base a los resultados obtenidos más orientadas al cumplimiento de las expectativas expresadas por cada miembro de la institución encuestado generando una mejor respuesta, traduciéndose esto en productividad y mayor capacidad de respuesta al cliente externo. Anticipado a lo antes mencionado se detallan las bases teóricas útiles y necesarias para sustentar el desarrollo del estudio.

INDICE

RESUMEN	ii
AGRADECIMIENTOS	viii
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I.

ASPECTOS GENERALES SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE

1.	Gestión de la Calidad en el Servicio.....	5
1.1	Antecedentes de la Calidad	5
1.2	Conceptos de Autores Sobre Servicio al Cliente	8
1.3	La gestión de la calidad	11
1.3.1	Los principios de la calidad total	13
1.4	Importancia del Cliente Interno	15
1.5	Norma ISO 9001:2008	19
1.6	Empresas de servicios	23
1.6.1	Naturaleza y Características de un Servicio.....	24
1.6.2	Estrategias de Mercadotecnia para las Empresas de Servicio	26
1.6.3	La Cadena de Utilidades del Servicio.....	27
1.7	Sector Servicios en República Dominicana.....	28
1.7.1	Los servicios sostienen más de la mitad de la economía28	
1.7.2	Métodos de evaluación de la calidad del servicio.....	31
1.7.1	Modelos de Gestión de la Calidad en los Servicios.....	34
1.7.1.1	Modelos basados en el Paradigma de las Discrepancias.	36
1.7.1.2	Modelo SERVMAN.	36
1.7.1.3	Modelo de la Imagen. (Gronroos, 1984).....	36
1.7.1.4	Modelo SERVQUAL. (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985).....	36
1.7.1.4	Modelo del Desempeño Evaluado. (Theas, L. 1990-1994).....	37
1.7.1.5	Modelo Multiescenario. (Bolton y Drew, 1991).	37
1.7.1.6	Modelo de los Antecedentes y Consecuencias de la Satisfacción. (Anderson y Sullivan, 1993).	38
1.7.1.7	Modelo de Zeithaml. (1988).	38
1.7.1.8	Modelos basados en el Paradigma de la Percepción del Desempeño.	38
1.7.1.9	Modelo LODGQUAL. (Guetty y Thompson, 1994).....	39
1.7.1.10	Modelo de la Servucción.....	39
1.7.1.11	Modelo de Estructura Jerárquica. (Frías, R., et al. 2005).	39
1.7.1.12	Modelo EVALPROC.....	39
1.7.1.13	Modelo SERVPERF.....	40

CAPITULO II.

ANÁLISIS DE LA TENDENCIA EN LA SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO INTERNO DISPENSADO POR EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES.

2.1	La Empresa: Banco Futuro, S.A.....	43
2.1.1	Misión	43
2.1.2	Visión.....	43
2.1.3	Valores.....	43
2.1.4	Prioridades Estratégicas	43
2.2	Metodología	43
2.3	Estructura de los instrumentos.....	45

CAPITULO III.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	Resultados.....	51
3.1.1	Análisis técnico: resultados por dimensión.....	55
3.1.2	Resultados de las expectativas del personal.....	60

CONCLUSIÓN	62
-------------------------	-----------

RECOMENDACIONES	63
------------------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA	64
---------------------------	-----------

INDICE DE FIGUAS

Figura 1:	www.gestiopolis.com	7
Figura 2:	www.slideshare.com	21
Figura 3:	www.slideshare.com	22
Figura 4:	www.gestiopilis.com	32
Figura 5:	www.gestiopolis.com	34

INDICE DE TALBAS

Tabla 1:	Muestra escogida.	
Tabla 2:	Procesos por productos.	45
Tabla 3:	Dimensiones definidas para la medición de la satisfacción de los clientes internos del	48
Tabla 4:	Muestra en porcentajes	52

INDICE DE GRAFICAS

Grafica 1:	Secuencia macro de los procedimientos seguidos.....	46
Gráfica 2:	Elementos Tangibles	55
Gráfica 3:	Accesibilidad.....	55
Gráfica 4:	Ejecución del Servicio.....	56
Gráfica 5:	Capacidad de Respuesta.....	56
Gráfica 6:	Competencia Profesional	57
Gráfica 7:	Atención Personalizada	57
Gráfica 8:	Equidad	58
Gráfica 9:	Seguridad	58
Gráfica 10:	Comunicación	59
Gráfica 11:	Rendimiento	59
Gráfica 12:	Satisfacción Usuarios a Nivel General	60
Gráfica 13:	Expectativas del personal	60
Grafica 14:	Comparación de los resultados obtenidos tanto en la percepción como en la expectativa del usuario.	61

AGRADECIMIENTOS

A Domingo, mi esposo, por estar a mi lado en todo momento.

A mis hijos, Gina y Dalvin, mi motor de impulso a la mejora continua.

A María y Ramón, mis padres, por cuidar de mi a lo largo de mi vida hasta hoy en día.

A mis compañeros de trabajo en especial **B. Payares**, su aporte a este proyecto no fue un granito de arena, fue toda una playa.

Al personal docente de Unapec

A mis compañeros de camino: Franklin, Rubel, María, Exin y Celso, el dream team.

A Dios, pues le debo todas las razones por las que estoy agradecida. A él sea toda la gloria.

INTRODUCCIÓN

En el pasado, se creía que el cliente externo era el único y el más importante, actualmente se tiene la concepción de que no solamente dicho cliente es importante, sino también depende directamente del cliente interno. En el presente trabajo se busca la identificación y la medición de la satisfacción del cliente interno dentro de una empresa de servicios, ya que este es tan prioritario como el cliente externo.

La utilidad de este trabajo, es el de conocer de forma concreta el nivel de satisfacción del cliente interno, al igual de percatarse cuales son las áreas de oportunidad para lograr un mayor nivel de satisfacción de los clientes internos. El compañero de trabajo es también un cliente en cualquier organización. Las actividades de esta persona se ven afectadas por el entorno, la formación y las herramientas con las que él o ella trabajan.

Si el entorno no es satisfactorio (por ejemplo, mal iluminado, temperatura inadecuada, aire contaminado) la formación es inadecuada o las herramientas están defectuosas (por ejemplo, teclado averiado, teléfonos que no funcionan, datos imprecisos), el trabajador se sentirá probablemente insatisfecho, por lo que difícilmente proporcionará un servicio o producto de calidad, tanto a clientes internos como externos.

El administrador de una escuela tiene como clientes al conjunto de profesores, al consejo escolar; el responsable de reservaciones y el capitán de vuelo tienen como clientes a los trabajadores de las agencias de viaje. Toda organización está llena de relaciones cliente – proveedor, la determinación de quiénes son, cuáles son sus necesidades y cómo satisfacerlas es un objetivo interesante y desafiante.

Éste es uno de los aspectos más importantes en el desarrollo del sistema de calidad total. Las mejores compañías son aquellas que han creado una

excelente cadena de clientes internos con el objetivo de encontrar y satisfacer las necesidades de los clientes externos. Dentro de cualquier sistema se forman constantemente cadenas de insumos – productos y de productos – insumos; el resultado de un proceso se convierte en el insumo para otro proceso, a esto se le conoce como cadena cliente – proveedor.

Los requerimientos que se necesiten satisfacer dentro de la cadena cliente – proveedor deben de ser satisfechos totalmente (cumpliendo con especificaciones, normativas, etc.), es por ello que la calidad juega un papel crucial dentro de la satisfacción del cliente interno. La satisfacción es en su ámbito más común, el cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado; entendiendo esto como el cumplimiento de los requisitos y especificaciones que requiere el cliente y/o proveedor siguiente y así sucesivamente. Dentro de la satisfacción del cliente interno está implícito el concepto de calidad total, debido a que se deben de cumplir los requisitos con calidad dentro de una cadena cliente – proveedor.

La mayor parte de las organizaciones están formadas por muchas de estas cadenas de clientes por lo que la tarea de un empleado no es simplemente dar gusto a su supervisor sino satisfacer las necesidades de clientes específicos (clientes internos). Es significativo el tomar en cuenta el aspecto del cliente interno ya que la falla en el cumplimiento de necesidades y expectativas de estos pueden traer como resultado un producto y/o servicio de baja calidad y falta de productividad.

El cumplimiento total de los requerimientos de los clientes internos puede generar un sin número de beneficios dentro de la misma organización, de los que se pueden mencionar son los siguientes: menor ausentismo del personal, un mayor nivel de compromiso entre los colaboradores, una mayor productividad dentro de la misma organización, una mayor conciencia de lo que significa la calidad dentro de los procesos, una mayor responsabilidad laboral, etcétera.

Como se mencionó anteriormente en este trabajo, se busca la identificación y la medición de la satisfacción del cliente interno, para después llegar a una serie de conclusiones y generar un instrumento único para la evaluación de la satisfacción del cliente interno. Una herramienta imprescindible en este nivel es el uso de cuestionarios para la identificación y la medición de la satisfacción del cliente interno, lo que permitirá conocer el nivel actual en el que se encuentra la satisfacción del cliente interno en la organización, y el impacto que se tiene con el actual sistema organizacional que se encuentre la organización.

Dentro de la metodología que se siguió para determinar la satisfacción del cliente interno, comprende la revisión de una serie de cuestionarios aplicados a clientes externos e internos, para llegar a un instrumento único con el cual se llevó a efecto una prueba de confiabilidad, llamado coeficiente alfa de Cronbach, y la aplicación del cuestionario en todos los niveles de la organización con un cierto parámetro de exclusión.

Este trabajo como se mencionó en párrafos anteriores, se llevó al cabo dentro de una organización de servicios, lo cual permite llegar a una serie de resultados y conclusiones que permiten a la organización tomar medidas para aumentar la satisfacción del cliente interno.

En su primera sección abarca toda la información teórica que sustenta el estudio realizado, conteniendo las principales metodologías utilizadas para la medición de la satisfacción del cliente. En sección siguiente o capítulo II se detalla la metodología escogida y aplicada para la recolección de los datos necesarios para el análisis planteado y el tercer capítulo muestra los resultados obtenidos al procesar la información recolectada.

CAPITULO I.

ASPECTOS GENERALES SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE

1. Gestión de la Calidad en el Servicio

1.1. Antecedentes de la Calidad

Hasta la mitad del siglo XX la calidad era vista como un problema que se solucionaba mediante herramientas de inspección. En los años 40 todos los productos finales se probaban 100% para intentar asegurar la ausencia de defectos. En esta época Calidad se definía como “la adecuación de un producto a su uso [Evans, 1995]”.

Dicho autor enfoca a la calidad en un área dentro de la empresa, y en la funcionalidad del producto, es decir que el producto debe de servir para lo que fue creado. En este periodo aún no se visualizaba a la calidad como un todo.

En los años 60, los departamentos de Calidad tenían como función el Aseguramiento de la Calidad y tuvieron un fuerte desarrollo. De acuerdo con Ivancevich [1997], los japoneses habían lanzado y estaban implantando sus teorías sobre Calidad Total en el interior de la empresa y notaron la eficacia del trabajo en grupo, con la implantación masiva de los Círculos de Calidad y de los Grupos de Mejora, compuestos por personal de diferentes áreas, los cuales aportaban ideas y soluciones a los problemas.

En los años 70, en las empresas japonesas ya estaban establecidos principios como "La Calidad es responsabilidad de todos" y "Hay que hacer las cosas bien a la primera" y era frecuente hablar de "cliente interno". Todos estos conceptos fueron adaptándose a lo largo de la década de los 80 en el resto de mundo, al observarse el excelente resultado que habían dado en Japón. En la década de los 90, la liberalización de los mercados, las nuevas tecnologías, el incremento de la competencia y la necesidad de realizar drásticas El concepto de “calidad” nació a finales del siglo XIX en el entorno de los productos industriales.

Con el paso de los años su definición ha ido evolucionando y enriqueciéndose con nuevas perspectivas y puntos de vista. Reducciones de costes, han hecho surgir en muchas empresas programas de implantación de Sistemas de Gestión de Calidad Total, con el objetivo fundamental de aumentar la competitividad y de satisfacer las expectativas de los clientes.

No obstante, el aseguramiento de la calidad sigue considerándose una cuestión que se vincula, al departamento de producción, como explica Romero, [2003]. “Esta visión cambia al considerar la calidad como un factor estratégico. Ya no se trata de una actividad inspectora sino preventiva: planificar, diseñar, fijar objetivos, educar e implementar un proceso de mejora continua, la gestión estratégica de la calidad hace de ésta una fuente de ventajas competitivas que requiere del esfuerzo colectivo de todas las áreas y miembros de la organización”.

El autor ve a la calidad como una acción preventiva que hay que implementar dentro de las organizaciones como una forma de lograr el máximo rendimiento de los recursos, y el cual se puede comparar con el círculo de Deming (planificar, actuar, controlar y ajustar), el cual mejora mediante constantes ajustes enfocados a la excelencia o Calidad Total.

Tabla No.1. Definición de calidad en la industria.

No.	Autor	Definición
1	ASFQC	Adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente. Aptitud para el uso. Conjunto de características de un producto que satisface las necesidades de los clientes. No tener deficiencias.
2	J.M.Juran	En la evaluación de la calidad del servicio, los consumidores comparan el servicio que esperan con las percepciones del servicio que ellos reciben.
3	E. Deming	Grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado.
4	P. Crosby	Cumplir con los requisitos (especificaciones).
5	Feigenbaum	Composición total de las características del producto y el servicio en las áreas de mercadeo, ingeniería, manufactura y mantenimiento, a través de las cuales el producto y el servicio en uso cumplirán las expectativas del cliente.
6	K. Ishikawa	Características que cumplen los requisitos del consumidor.
7	Schroeder	Conjunto de características de una entidad, actividad, proceso y organización o cualquier combinación de ellos que le confiere aptitud para satisfacer necesidades establecidas e implícitas de acuerdo con su uso o aplicación prevista.
8	I. Taguchi	Pérdidas mínimas para la sociedad.
9	P. Drucker	Calidad es lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora.
10	Harrinton	Medida de cómo el nivel de prestación cubre o alcanza las expectativas del cliente.
11	Garvin	Satisfacer aspiraciones. Grado en que un producto específico satisface. Depende de lo bien que el producto se ajuste a las preferencias del consumidor.
12	I. Glez Plana	Calidad para el SIME es lo que quiere el cliente, es decir la calidad de nuestros productos deja de ser simplemente buena o mala, pasa a ser lo que el cliente y el mercado así consideren. La calidad la define y la califica el cliente.
13	A. González	Calidad es superar las expectativas de mis clientes.

Fuente: Frías, R., et al. (2007)

Figura 1: www.gestiopolis.com

1.2 Conceptos de Autores Sobre Servicio al Cliente

“Un buen servicio al cliente es aquel que se basa en la empatía con él, ¿y qué significa esto? Ponerse en los zapatos del cliente”. A nadie le gusta que le hablen de mala manera, le entreguen productos o servicios mal hechos, en un empaque o en unas instalaciones en mal estado, o que el empleado tenga mal aspecto o no conozca la información necesaria para dar la confianza que el cliente necesita.”

Por otro lado el Señor Velandia Najar D dice que el servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Mientras tanto Damaso J 1987 argumenta que el buen servicio al cliente se trata de hacer que los clientes regresen, y también de hacer que se vayan felices – felices lo suficiente para pasar comentarios positivos a otros, que posteriormente podrán probar tu producto o servicio y convertirse en clientes nuevos.

La esencia del buen servicio al cliente es formar una relación con los clientes. ¿Cómo hacer para lograr esa relación? Recordando el verdadero secreto del buen servicio y actuando para ello: “Serás juzgado por lo que haces, no por lo que dices”, entre tanto el Señor John Tschohi presidente de ServiceQualityInstitute 1980 manifiesta que: El servicio superior no se improvisa.

Con la metodología apropiada, es un proceso y una estrategia que se puede instalar y desarrollar a voluntad en cualquier empresa. Estrategia de Servicio significa usar el servicio como arma de marketing para derrotar a la competencia. Trabajamos en desarrollar experiencias memorables y un servicio al cliente de clase mundial por una razón: el servicio excepcional genera dinero, mucho dinero. Entre tanto en la página de internet <http://miempresaexitosa.com/entrenamiento/servicios/48-importancia-del-servicio-al-cliente>[1] hace referencia a lo siguiente:

Los negocios exitosos lo son porque resuelven los problemas y satisfacen las necesidades de sus clientes. Sólo cuando se logra esto se puede generar suficiente dinero para cubrir los costos, liquidar los gastos y obtener una ganancia.

Es aquí en donde muchos empresarios fallan: primero, porque tratan de satisfacer sus necesidades personales o de la empresa antes que las de los clientes; y segundo, porque no cuentan con un plan verdadero, serio y sincero de servicio al cliente que haga que los consumidores quieran regresar. Adicionalmente comenta que un Extraordinario servicio al cliente quiere decir evitarle molestias, ofreciendo una atención excelente y con respeto; es utilizar el lenguaje adecuado; es atenderlo en el horario que requiere y con rapidez; es respetar su manera de vestir, de hablar, de ser; es darle el producto o servicio que realmente necesita y no venderle o darle lo que se tiene cuando hay otras cosas en el mercado que pueden satisfacer mejor sus necesidades. Esto último denota verdadero respeto a las personas, lo cual tiene una gran recompensa en el futuro.

El ingeniero Figueroa E. (2009) autor del libro ¿Quién se llevó a Mi Cliente? Manifiesta que En general las personas buscan y se quedan en donde se sienten bien, son aceptadas y les ponen atención, en otras palabras, se sienten felices, ya sea en una relación personal, de trabajo o comercial. Por otro lado tratarán de alejarse de cualquier situación que les provoque dolor, ya sea falta de respeto y de atención o mal trato. Por desgracia en la mayoría de los casos, nosotros somos quienes alejamos a las personas con nuestras actitudes, mal comportamiento e indiferencia.

La calidad como conformidad, la calidad como satisfacción de las expectativas del cliente, la calidad como valor en relación al precio, la calidad como excelencia. En este sentido, el panorama de la calidad ha cambiado de manera espectacular desde principios del siglo pasado hasta la Calidad Total y

la búsqueda de la excelencia en la actualidad, el concepto más genérico e integrador de todas las formas de entender la calidad.

En Europa, frente a EEUU, la introducción de las técnicas de la calidad es tardía, consolidándose desde finales de los años cincuenta y principios de los años sesenta, todo como consecuencia de las relaciones comerciales con los EEUU. Incluso al principio de los años 80 pocos gestores tenían la calidad como un asunto prioritario. La calidad era considerada un tema de inspección y de corrección de los errores detectados más que un tema que requiere pro actividad y mucha atención en la concepción y gestión de los procesos de producción para eliminar de raíz la aparición de errores.

Los mecanismos que aseguran la calidad intentan definir cómo funcionará un proceso para garantizar una calidad homogénea determinada de un producto o servicio. Pero la rápida evolución de la tecnología y de los gustos y las necesidades de los clientes y la presión de la competencia ha hecho patente que la supervivencia de las empresas esté ligada a la mejora continua de sus productos y servicios, es decir a la implantación de sistemas de gestión de la calidad total (TQM, Total Quality Management), donde se precisa el compromiso de todos los recursos humanos de la organización para hacer bien las cosas buscando la excelencia.

Las instituciones tienen que definir su propósito en su misión y en sus objetivos, y demostrar la calidad en términos de cómo los conseguirán. La sobria definición de calidad que nos proporciona la norma UNE-EN-ISO 9000:2005 dice que la calidad es el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos”. En este contexto, inherente hace referencia a que las características son rasgos diferenciadores permanentes, en contraposición a “asignados”. Un requisito es “una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”.

La norma UNE-EN_ISO 9000:2005 ofrece un amplio abanico de definiciones de términos relativos a la calidad:

- Cliente: un cliente es una organización o persona que recibe un producto (por ejemplo, un consumidor, un usuario final, un beneficiario o un comprador. Un cliente puede ser interno o externo a la organización.
- Producto: es el resultado de un proceso. La ISO los clasifica cuatro categorías genéricas: o Servicios (por ej. transporte) o Software (por ej. programas de ordenador) o Hardware (por ej. la mecánica de un motor) o Materiales procesados (por ej. lubricante)
- Proceso: el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan que transforman elementos de entrada en resultados.
- Satisfacción del cliente: es la percepción que éste tiene sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- En resumen, a través de los años, se ha alcanzado un concepto moderno de calidad que se caracteriza por lo siguiente:
- Los productos y servicios tienen calidad cuando satisfacen las necesidades o expectativas de los clientes.
- La calidad real es la que percibe el cliente como resultado de la comparación del producto o servicio con otros y con sus propias expectativas.
- La calidad es dinámica, y lo que hoy satisface al cliente, mañana deja de hacerlo.

1.3 La gestión de la calidad

La gestión de la calidad es el conjunto de actividades coordinadas que se ponen en marcha con el fin de dirigir y controlar la calidad en una organización. De hecho, la medición y evaluación de la calidad de los organismos se ha convertido en una actividad prioritaria no únicamente en el sector industrial sino que esta es también cada vez más significativa dentro del ámbito de los organismos públicos y las empresas de servicios.

En el desarrollo de sus sistemas de calidad, las organizaciones han seguido tres enfoques básicos: el de los consultores, el de la normalización y el de los premios.

- Consultores: Cuando las organizaciones recurren a los consultores aplican las filosofías, los métodos y los instrumentos técnicos propuestos por los expertos o gurús de la calidad.
- Normalización: En el enfoque de la normalización, las entidades optan por seguir una normativa internacional reconocida (la serie de normas ISO 9000) que establecen un conjunto de requisitos que hay que estar en disposición de demostrar para obtener la correspondiente certificación.
- Premios: La vía de los premios tiene nombre propio en cada área geográfica. Muchos organismos gubernamentales han emprendido acciones para animar a las organizaciones a mejorar la calidad, estableciendo, por ejemplo, premios de reconocimiento a las empresas que logran unos determinados estándares.

En Europa, el modelo de excelencia para gestionar la calidad es el modelo EFQM, diseñado por la European Foundation for Quality Management (EFQM). Esta entidad sin ánimo de lucro fue fundada en 1988 por 14 de las empresas europeas más importantes y cuenta con el soporte de la Comisión Europea.

El EFQM es un modelo ampliamente difundido que a menudo se ha contrapuesto al enfoque con las normas ISO 9000, puesto que va más allá de la aplicación de las normas de certificación (que representarían los “mínimos”) y hace un planteamiento enfocado a la autoevaluación y mejora continua.

De una manera o de otra, los tres enfoques de la calidad son complementarios y no excluyentes. En todos tiene una importancia fundamental los procesos y muchos autores sugieren que la norma ISO 9000 es el primer paso importante hacia la implementación de otras iniciativas de calidad más integrales y sistémicas. Así pues, la implementación de las normas ISO 9000 es

una de las maneras posibles de gestionar la calidad en una organización, pero no es la única y existen otros instrumentos que, bien aplicados, pueden ayudar a alcanzar un nivel de calidad similar al que proporciona la metodología propuesta por la ISO.

Sin embargo ha existido (sobre todo durante los años 90 del siglo XX) un antagonismo entre estos dos enfoques de la gestión de la calidad: el aseguramiento de la calidad y la búsqueda de excelencia. Las certificaciones de calidad por un lado y los premios a la excelencia por otro, parecían que competían para demostrar quién de los dos bandos poseía la verdadera fórmula de la “Calidad” con mayúsculas.

1.3.1 Los principios de la calidad total

La gestión de la calidad total es una forma de gestionar las organizaciones centrándose en la calidad. Es el proceso de mejora continua que tiene por objeto identificar, satisfacer y anticiparse a las necesidades de los clientes.

La TQM contempla todas las actividades y a todas las personas de la organización (no sólo aquellas que directamente afectan al producto o al servicio) y se puede considerar también como una filosofía de gestión que sitúa la calidad en el centro de todas las actividades, y guía un proceso de cambio diseñado para reordenar la misión, cultura y prácticas de trabajo para conseguir la mejora continua de la calidad.

La gestión de la calidad total se basa en unos principios. A continuación se enumeran los ocho mencionados por la norma UNE-EN-ISO 9000:2005.

1. Orientación al cliente: Una organización está orientada al cliente cuando promueve un contacto directo con los clientes, recopila información sobre sus expectativas, determina la calidad requerida por el cliente y difunde esta información dentro de la organización con el objetivo de hacer bien a la

primera aquello que el cliente necesita y tiene en cuenta que todas las personas son al mismo tiempo proveedores y clientes internos o externos de otras personas.

2. Liderazgo: El liderazgo se manifiesta con el compromiso de la alta dirección y en su participación activa con el establecimiento de buenos canales comunicativos y facilitando los recursos necesarios.
3. Trabajo en equipo: Una buena organización está basada en la gente, es necesario que esté bien formada y se implique y disponga de habilidades para ser utilizadas en beneficio de maniobra para tomar decisiones.
4. Procesos: Los procesos son actividades, o conjuntos de actividades que, con el consumo de recursos añaden valor y suministran productos o servicios a clientes. Los resultados deseados se alcanzan con mayor eficiencia cuando los recursos y las actividades de la organización están convenientemente bien gestionados por procesos.
5. Sistema para la gestión: Es necesario identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema para contribuir a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
6. Mejora continua: Se pone el énfasis en la prevención en lugar de la detección y corrección de errores y se busca la participación y el compromiso de todos para buscar la satisfacción de todos. Se desarrolla un establecimiento permanente de objetivos de mejora y seguimiento periódico de resultados y se busca la innovación.
7. Toma de decisiones basada en hechos: Las decisiones se basan en el análisis de datos y de información y se hace un uso intensivo de los instrumentos de la calidad.
8. Relaciones con los proveedores: Las relaciones con los proveedores son recíprocamente beneficiosas. Una organización y sus proveedores son interdependientes y una buena relación aumenta la capacidad de las dos partes para crear valor.

Las principales aportaciones de la gestión de la calidad total en las organizaciones son:

- La mejora del conocimiento de los clientes
- La clarificación de la misión
- La identificación y mejora de los procesos y servicios
- El favorecimiento de la participación y el espíritu de equipo
- La facilitación del cambio cultural
- El aumento de la satisfacción de los clientes
- La mejora de la imagen
- La optimización de los recursos
- El aseguramiento de la competitividad

1.4 Importancia del Cliente Interno

Para realizar una excelente función administrativa en una organización, se debe tener claro una base fundamental para un eficiente funcionamiento de las áreas que componen la empresa.

El objetivo de las empresas debe ser la satisfacción del cliente. Comúnmente la mayoría de las organizaciones apuntan a este objetivo de vital importancia en una cadena de comercialización, este tema debe ser muy bien planificado ya sea en empresas productivas o de servicio.

El error que puede surgir de parte de los encargados de llevar a cabo este término para ser aplicado de la mejor manera en la empresa, es no considerar al cliente interno como base fundamental para alcanzar el resultado esperado con el cliente externo, es decir, existe un orden ideal para alcanzar el resultado esperado y en el cuál se a trabajado con mucho profesionalismo por cada departamento que compone una cadena de comercialización, como ya se ha comentado en temas anteriores del presente curso. Cabe señalar que cliente interno se les denomina a los empleados (trabajadores, personal, etc. Como se les quiera denominar en una organización.

Partiendo de la base que todas las personas que pertenecen a una organización tienen la misma importancia dentro de ella, que a modo personal es muy importante tenerlo claro. Es decir, el personal de aseo tiene la misma importancia que el gerente general de una empresa, la diferencia que marca claramente son las distintas funciones que ellos realizan dentro de la empresa y que se ve reflejado en el orden jerárquico al diseñar un organigrama.

Un ejemplo práctico para analizar este tema es: “ Un Gerente de una empresa le gusta trabajar en un entorno limpio para desempeñar bien sus obligaciones de gestión y desempeñar su función como corresponde, para eso, debe tener su oficina limpia, de lo contrario su rendimiento será menos productivo ya que trabajará en un entorno sucio y su ánimo decaerá hasta el punto de estar incomodo e incluso sentirse enojado por no tener la comodidad básica o necesaria para él poder responder con las expectativas que hay puestas en su rendimiento profesional.

Lo más seguro que eso ocurra si al llegar a su oficina por la mañana encuentra todo sucio y desordenado. Por ende, y para empezar bien el día, el personal de aseo trabajará antes de que comience la jornada del gerente para que así esté todo impecable, cabe señalar que este ejemplo se ve reflejado para distintos cargos y departamentos, solo es un caso puntual que ejemplifica el porqué de la importancia de las personas. La moraleja de este ejemplo simple y resumido, es que: el personal de aseo es muy importante para un buen entorno laboral, sin él las cosas podrían ser desfavorables en el rendimiento de muchas personas en la organización. Las funciones que refleja al ejemplificar este caso son diferentes, pero la importancia del gerente y del personal de aseo es la misma, ya que de los dos se espera que su trabajo sea cumplido como se espera”.

El Cliente Interno de una empresa debe ser visto como al gerente en el ejemplo recién mencionado. Verificar si todo está en orden y solucionar de

manera eficiente y eficaz las necesidades laborales que ellos presentan, si estos requerimientos no son abordados de la manera que se debe, la productividad será menor y los resultados no serán como los que se esperan y por ende, no será cumplido el objetivo principal de la empresa que es brindar un resultado de calidad al cliente externo. Para que el resultado sea óptimo y mantener a un cliente satisfecho, se debe partir por un orden.

El orden al cuál apunto es cumplir por mantener a un cliente satisfecho, Cliente se divide en Cliente Interno y Cliente Externo como ya se ha mencionado anteriormente. Si la organización quiere entregar un producto y/o servicio de calidad y que sea cotizado en el mercado y reconocido por sus clientes hasta el punto de fidelizarlos con la marca, se debe partir por el cliente interno que es el que trabajará para entregar un excelente resultado al consumidor final (cliente externo).

Al darle la importancia que se merece al trabajador y hacerlo participe de algunas decisiones que se tomarán para el bien común del departamento o de la organización es un buen comienzo para una buena relación Jefe-Personal, al sentirse tomado en cuenta y que su opinión es importante y de vital ayuda para un mejor funcionamiento ya la actitud de las personas es diferente a modo positivo, porque se sienten valoradas.

Después y para continuar con un buen entorno laboral y esperando una mejor producción, el jefe o supervisor del personal deberá diariamente saludarlos y demostrarle interés por su situación como por ejemplo, con las siguientes preguntas básicas pero muy fundamentales; ¿Buenos días?, ¿Cómo se siente hoy?, ¿Cómo anda todo?, ¿Tiene algún problema con su entorno de trabajo?, ¿Le incomoda algo?. Así podrá recolectar información necesaria para mejorar en un corto plazo y brindarle a su personal un entorno laboral digno y mantener una ética laboral como corresponde para su excelente funcionamiento que se verá reflejado en un exitoso trabajo bien confeccionado, el cuál será

ofrecido al mercado obteniendo una clara y notoria satisfacción del cliente externo al recibir un producto y/o servicio con excelentes estándares de calidad.

De lo contrario, si no mostramos una preocupación por nuestro personal o cliente interno y no son cubiertas sus necesidades ni mucho menos tomados en cuenta al punto de hacerlos sentir importantes, su trabajo y desempeño será incompetente y su labor será realizada de mal modo cumpliendo a medias los resultados esperados y terminando un producto y/o servicio incompleto pero quizás presentable, es decir, al cliente externo o consumidor final le entregaremos un producto y/o servicio presentable, quizás bonito pero no de calidad y el resultado será "Si no le está prestando un servicio al cliente, su deber es prestárselo a quien sí lo haga." "Todo el mundo tiene un cliente." "El servicio de calidad comienza dentro de la organización".

Estos son los nuevos lemas de la revolución de los servicios. El concepto de servicio interno, es decir, la idea de que toda la organización debe servir a aquellos que prestan un servicio, se ha convertido en uno de los principios más importantes del concepto de gestión de servicios. En realidad, es una idea que ha llegado en el momento preciso.

Tras la publicación de Service America!, compañías de todo el mundo han adoptado la gestión de servicios como modelo básico de gestión, en su afán por obtener una ventaja competitiva, brindando un servicio de calidad. Todas ellas, tarde o temprano, se han enfrentado al hecho de que ninguna organización puede ofrecer un servicio de alta calidad si dentro de ella se está librando una batalla mala al no cubrir su necesidad esperada con la compra de nuestro material ofrecido.

Ha llegado una idea nueva: el servicio interno, como un método para darle a cada integrante de la organización una misión y un objetivo que cumplir. El concepto de servicio interno puede rescatar a los gerentes de nivel medio de sus roles de perdedores y convertirlos en líderes, capaces

de contribuir al éxito de la empresa. Además, puede ayudar a las personas que ocupan puestos en los departamentos de apoyo a comprender cómo desempeñar sus funciones de un modo que sirva de respaldo a todo el "paquete del servicio" destinado al cliente.

1.5 Norma ISO 9001:2008

La ISO 9001:2008 es el marco apropiado para gestionar eficazmente la empresa y satisfacer las necesidades de los clientes.

Ventaja competitiva.

ISO 9001 debe estar impulsada por la alta gerencia, hecho que garantiza que la cúpula directiva dé un enfoque estratégico a los sistemas de gestión. Nuestro proceso de evaluación y certificación garantiza que los objetivos empresariales fluyen constantemente hacia los procesos y prácticas de trabajo a fin de asegurar que los activos se potencien al máximo.

1. Mejora el rendimiento empresarial y gestiona los riesgos empresariales
 - ISO 9001 ayuda a los directivos a aumentar el rendimiento de la organización situándola en un nivel superior al de los competidores que no utilizan sistemas de gestión. La certificación facilita también la medición del rendimiento y permite gestionar mejor los riesgos empresariales.
2. Atrae inversiones, mejora la reputación de la marca y elimina barreras al comercio
 - La certificación según ISO 9001 potencia la reputación de marca de la organización y puede convertirse en una potente herramienta promocional. Envía un mensaje claro a todas las partes interesadas poniendo de manifiesto que es una compañía comprometida con el cumplimiento de las normas más rigurosas y la mejora continua.

3. Ahorra dinero

- Las pruebas demuestran que los beneficios financieros de las compañías que han invertido en un sistema de gestión de la calidad y en la certificación de este según la norma ISO 9001 incluyen eficiencia operativa, aumento de las ventas, mayor retorno de la inversión y mayor rentabilidad.

4. Racionaliza las operaciones y reduce los residuos

- La evaluación del sistema de gestión de la calidad se centra en los procesos operativos. Esto alienta a las organizaciones a mejorar la calidad de los servicios y productos que suministran y ayuda a reducir los residuos y las reclamaciones de los clientes.

5. Fomenta la comunicación interna y levanta la moral

- ISO 9001 garantiza que los empleados se sientan más implicados gracias a las mejoras de la comunicación. Las visitas de evaluación continua pueden detectar antes cualquier falta de aptitud y desvelar problemas del trabajo en equipo.

6. Aumenta la satisfacción del cliente

- La estructura 'planificar, hacer, verificar, actuar' de la norma ISO 9001 garantiza que se tengan en cuenta y satisfagan las necesidades del cliente.

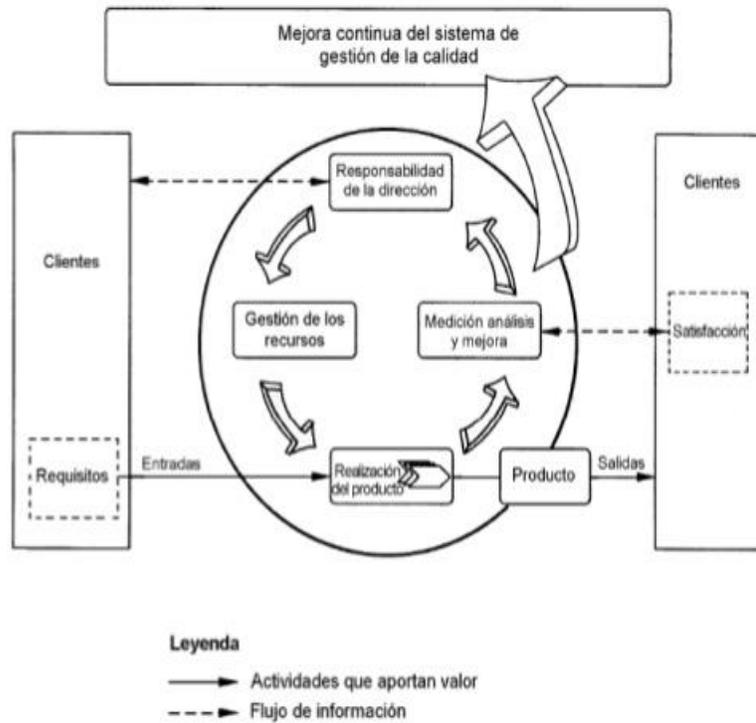


Figura 1 — Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

Figura 2: www.slideshare.com

Un SGC no es sólo para las grandes empresas, puede ser manejado para todo tipo de negocio y en todos los aspectos de la gestión así como mercadeo, en las actividades de ventas y gestión financiera. Sin embargo, es decisión de cada organización, el alcance del SGC y que procesos incorpora.

Es importante que este sistema, no resulte en una burocracia excesiva o en exceso de papelería, tampoco debería impedir la flexibilidad de las organizaciones.

Todas las organizaciones ya tienen una estructura de gestión y esta debería ser la base en la que el SGC es construido. Muchas veces podemos encontrar que ya cumplimos con los requerimientos de los estándares pero que no sabíamos que lo hacíamos.

<http://www.corporacion3d.com/index.php/articulos/>

1.6 Empresas de servicios

Se denominan empresas de servicios a aquellas que tienen por función brindar una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades (de recreación, de capacitación, de medicina, de asesoramiento, de construcción, de turismo, de televisión por cable, de organización de una fiesta, de luz, gas etcétera) a cambio de un precio. Pueden ser públicas o privadas.

El producto que ofrecen es intangible (no puede percibirse con los sentidos), aunque sí podemos observar que se ha creado toda una red de personal y equipamiento que permiten llevar a cabo su cometido.

Por ejemplo, en el servicio de transporte existen chóferes, vehículos, oficinas de atención al público, etcétera, pero lo que se vende es el transporte como servicio en sí mismo, el traslado de un lugar a otro, el resto son medios para alcanzar el objetivo. En estas empresas, no se compra un producto ya hecho, como ocurre con un par de zapatos, sino que la prestación que contratamos consiste en un hacer y no en un dar.

Estas empresas, organizaciones con fines de lucro, advierten las necesidades y recursos del grupo de personas a que estarán destinadas, a través de un estudio de mercado, y buscan hacer algo que les solucione la carencia. Por ejemplo, instalar un colegio privado, en un lugar donde existen buenas escuelas públicas gratuitas y la población tiene un poder adquisitivo bajo, no sería una buena decisión. En cambio, ofrecer servicios de limpieza o de seguridad en una zona donde existen muchos edificios suntuosos, puede ser una buena idea, si se averigua que no cuentan con ellos.

Las empresas de servicios integran lo que se denomina sector terciario de las economías, y es el que más ha crecido en los países desarrollados, donde la mayoría de la población se dedica a ello.

<http://deconceptos.com/ciencias-sociales/>

1.6.1 Naturaleza y Características de un Servicio

Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede o no estar vinculada a un producto físico. Las actividades como rentar una habitación de hotel, depositar dinero en un banco, viajar en avión, ver una película y obtener consejo de un ingeniero implican todas las compras de un servicio.

Una empresa debe considerar cuatro características especiales del servicio cuando diseña sus programas de mercadotecnia: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y naturaleza perecedera. Esquemáticamente se tiene:

- La intangibilidad del servicio, significa que los servicios no se pueden ver, saborear, sentir, oír ni oler antes de comprarlos. Por ejemplo, las personas que se someten a una cirugía plástica no pueden ver el resultado antes de la compra y los pasajeros de las aerolíneas no tienen nada, excepto un boleto y la promesa de que los llevarán a su punto de destino.

- Para reducir la incertidumbre, los compradores buscan “señales” de la calidad del servicio. Llegan a conclusiones acerca de la calidad basándose en el lugar, las personas, el precio, el equipo y las comunicaciones que ven. Por consiguiente, la tarea del proveedor de servicios es hacer que el servicio sea tangible en una o más formas. Mientras que los mercadólogos de productos tratan de añadir aspectos tangibles a sus ofertas intangibles.
- Los bienes físicos se producen, luego se almacenan, después se venden y todavía más adelante se consumen. En contraste, los servicios primero se venden y después se producen y consumen al mismo tiempo.
- La inseparabilidad del servicio, significa que los servicios no se pueden separar de sus proveedores, no importa si esos proveedores son personas o máquinas. Si un empleado de servicio proporciona el servicio, entonces el empleado es parte del servicio. Debido a que el cliente también está presente cuando se produce el servicio, la interacción proveedor - cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios. Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado del servicio.
- La variabilidad del servicio, significa que la calidad de los servicios depende de quiénes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan. Por ejemplo, algunos hoteles, como El Araucano, tienen la reputación de proporcionar un servicio mejor que otros. A pesar de eso, dentro del hotel, un empleado de la oficina de recepción puede ser jovial y eficiente, mientras que otro, que está de pie a poca distancia, puede ser desagradable y lento. Incluso la calidad del servicio de un solo empleado del hotel varía según su energía y su estado de ánimo en el momento de cada encuentro con el cliente.
- La naturaleza perecedera del servicio, significa que los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posteriores. Algunos médicos cobran a los pacientes cuando faltan a sus citas, debido al valor del servicio sólo existió en ese punto y desapareció cuando el paciente no se presentó. La naturaleza perecedera de los servicios no es un problema cuando la demanda es constante. Sin embargo, cuando la demanda fluctúa,

las empresas de servicio a menudo experimentan problemas difíciles. Por ejemplo, debido a la demanda durante las temporadas pick, las empresas de transporte deben contar con más equipo del que necesitarían si la demanda fuera uniforme a lo largo del año. Por consiguiente, las empresas de servicios deben diseñar estrategias para tratar de igualar la oferta y la demanda. Por ejemplo, los hoteles y centros turísticos cobran precios más bajos fuera de temporada, para atraer más huéspedes. Y los restaurantes contratan empleados por hora para que sirvan durante los períodos pick.

1.6.2 Estrategias de Mercadotecnia para las Empresas de Servicio

Lo mismo que las empresas de fabricación, las buenas empresas de servicio utilizan la mercadotecnia para posicionarse sólidamente en los mercados que han elegido como su objetivo. Volviendo al ejemplo del Hotel Araucano, éste se posiciona como uno que ofrece una experiencia memorable que “aviva los sentidos, infunde bienestar y satisface incluso los deseos y necesidades inexpresados de nuestros huéspedes”. Éstas y otras empresas de servicio establecen sus posiciones por medio de actividades de la mezcla de mercadotecnia tradicional.

Sin embargo, debido a que los servicios difieren de los productos tangibles, a menudo requieren enfoques de mercadotecnia adicionales. En un negocio de productos, los productos son bastante estandarizados y pueden permanecer en las vitrinas en espera de los clientes. Pero en un negocio de servicio, el cliente y el empleado de servicio de la línea del frente interactúan para crear el servicio. Por consiguiente, los proveedores de servicios deben interactuar con los clientes de manera efectiva, con el fin de crear un valor superior durante los encuentros de servicio. La interacción efectiva, a su vez, depende de las habilidades de los empleados de la línea del frente y de la producción del servicio y de los procesos de apoyo que respaldan a esos empleados.

1.6.3 La Cadena de Utilidades del Servicio

Las empresas de servicio exitosas enfocan su atención tanto en sus clientes como en sus empleados. Comprenden la cadena de utilidades del servicio, que vincula las utilidades de la empresa de servicio con la satisfacción de los empleados y de los clientes.

Esta cadena consta de cinco eslabones:

- Calidad del servicio interno, una selección y capacitación superiores de los empleados, un ambiente de trabajo de calidad y un poderoso apoyo para quienes tratan con los clientes, lo que da como resultado.
- Empleados de servicios satisfechos y productivos, es decir, empleados más satisfechos, leales y que trabajan arduamente, lo que favorece.
- Un valor mayor del servicio, la creación de un valor para el cliente y la prestación del servicio en forma más efectiva y eficiente, lo que da como resultado.
- Clientes satisfechos y leales, es decir, clientes satisfechos que siguen siendo leales, que hacen compras subsecuentes y que refieren a otros clientes, lo que propicia.
- Utilidades y crecimiento saludables del servicio, un desempeño superior de la empresa de servicio.

Por consiguiente, el logro de las metas de obtención de utilidades y crecimiento del servicio empieza con cuidar a quienes se encargan de atender a los clientes. Todo esto sugiere que la mercadotecnia de servicios requiere no sólo la mercadotecnia externa tradicional que utiliza las cuatro P más tres P.

La mercadotecnia de servicios también requiere una mercadotecnia interna y una interactiva. La mercadotecnia interna significa que la empresa de servicio debe capacitar y motivar en forma efectiva a sus empleados que tienen contacto

con el cliente y a todo el personal de apoyo del servicio, que trabajan como un equipo con el fin de proporcionar la satisfacción del cliente.

Para que la empresa proporcione constantemente un servicio de calidad, los mercadólogos deben hacer que todos en la organización practiquen una orientación al cliente. De hecho, la mercadotecnia interna debe preceder a la mercadotecnia externa.

La mercadotecnia interactiva significa que la calidad del servicio depende en su mayor parte de la interacción comprador - vendedor durante el encuentro de servicio. En la mercadotecnia del producto, la calidad de éste muy rara vez depende de la forma en la cual se obtiene. Pero en la mercadotecnia de servicios, la calidad del servicio depende tanto de quien proporciona el servicio, como de la calidad de su prestación. Por consiguiente, los mercadólogos de servicios no pueden dar por supuesto que podrán satisfacer al cliente si simplemente le proporcionan un buen servicio técnico. También deberán dominar las habilidades de la mercadotecnia interactiva.

Hoy en día, a medida que aumentan la competencia y los costos y que disminuyen la productividad y la calidad, es necesaria mayor complejidad en la mercadotecnia de servicios. Más aún si nos referimos a las empresas de servicio, las cuales se enfrentan a tres tareas de mercadotecnia muy importantes: quieren incrementar su diferenciación competitiva, su calidad de servicio y su productividad.

www.rinconelvago.com

1.7 Sector Servicios en República Dominicana

1.7.1 Los servicios sostienen más de la mitad de la economía

El crecimiento de la economía dominicana estuvo sustentado el año pasado principalmente en el área de servicios, y de manera específica los mayores aportes de sustento estuvieron a cargo de las áreas de finanzas,

comunicaciones y comercio. Los sectores de mayor crecimiento en el producto interno bruto y entre los que más ponderación tienen sobre la economía, no están entre los de mayor generación de empleos fijos, una de las razones por las que expertos en materia económica dicen que el crecimiento no se refleja en una mejoría de la calidad de vida de la gente.

El informe preliminar sobre la “Economía Dominicana Enero-Diciembre 2007”, elaborado por el Banco Central, indica que el sector de mayor crecimiento (25.6%) fue el de los servicios financieros, seguros y actividades conexas, seguido de las telecomunicaciones con un 14.9% y el comercio alcanzó un 13.9%.

Estas tres áreas representan el 27.2% del PIB dominicano. Un elemento que se destaca en el informe es que el mayor crecimiento en todos los actores económicos del país lo representó el renglón de impuestos a la producción netos de subsidios, con un 28.3%, lo cual indica que las recaudaciones del Gobierno estuvieron muy por encima de la proporción en que creció la economía en su conjunto que fue un 8.5%.

El informe destaca el crecimiento de al menos 11 áreas de servicios que representan el 54.3% de la ponderación del Producto dominicano, lo cual indica que más de la mitad de la economía nacional está sustentada en el área de servicios Sobre la producción.

En cuanto al sector productivo, que es donde se genera la mayor cantidad de empleos, el crecimiento no fue tan favorable. La agropecuaria apenas creció 1.2%, mientras que la manufactura local sólo alcanzó un 4.8%, pero las zonas francas se desplomaron a -10%. Estos tres renglones económicos representan la cuarta parte del PIB total de la República Dominicana, y están entre los de mayor impacto sobre los niveles de vida, por la cantidad de empleos que aportan y las zonas donde operan.

En el área de manufactura local se tiene que la elaboración de molinería, que incluye producción de arroz y de harina, creció 4.6%, mientras que los demás sectores de la industria alcanzaron 7.2%. Economistas como Carlos Despradel y Miguel CearaHatton, han coincidido en que los sectores que mayor crecimiento experimentan en el país no son precisamente los de mayores aportes de empleos.

Los organismos internacionales que promueven proyectos de desarrollo mantienen la prédica de que la mejor forma de luchar contra la pobreza es creando fuentes de empleos permanentes. Por eso Despradel ha expresado preocupación en el sentido de que los sectores de mayor impulso económico en el país se sustentan en el consumo y no en la producción, lo cual tiene poco impacto en la generación de puestos de trabajo y producción de divisas.

Buen crecimiento Durante la presente gestión gubernamental la economía mediada por el PIB ha experimentado crecimiento favorable, lo cual evidencia la recuperación luego de la crisis que afectó al país en 2003-2004.

El informe del Banco Central señala que en el año 2004 la economía dominicana creció apenas 1.3%. El año anterior había sufrido un decrecimiento de -1%. Sin embargo, para el año 2005 el Producto se disparó a 9.3%, con una aceleración que siguió al año siguiente, en 2006, cuando la economía alcanzó un 10.7%. El pasado año 2007 hubo una desaceleración en el crecimiento, pero de todas formas el país estuvo por encima del promedio de Latinoamérica con un 8.5%.

Las estimaciones para este año son menos optimistas, debido a las limitaciones de Estados Unidos, que es el principal socio comercial de República Dominicana y está a punto de entrar en recesión. Por eso, se estima que este año el país crecerá sólo entre 5% y 6%.

Listín Diario

Lunes 3 de marzo, 2008.

1.7.2 Métodos de evaluación de la calidad del servicio

En la literatura existente sobre la medición de la calidad del servicio, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1985,1988) en el que se define la calidad del servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa. De esta forma el cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía². En este modelo se plantean como dimensiones integrantes del constructo calidad del servicio las que se indican en la Figura 1 (López, M.C; Serrano, A.M; Sarabia, M 2002).

El cuestionario SERVQUAL se realizó en base a 22 ítems relacionados con los aspectos anteriormente relacionados: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, y empatía. El cuestionario distingue dos partes:

- La primera dedicada a las expectativas, donde se recogen afirmaciones que tratan de identificar las expectativas generales de los clientes.
- La segunda dedicada a las percepciones, formada por las mismas afirmaciones anteriores donde la única diferencia es que no hacen referencia a un servicio específico sino a lo que reciben de una empresa concreta que pertenece a dicho servicio.

Con la información obtenida de los cuestionarios se calculan las percepciones menos las expectativas para cada pareja de afirmaciones, a través de un análisis cuantitativo que suele incluir el cálculo de puntuaciones medias para cada dimensión a partir de los ítems que la integran, cálculo del índice global de la calidad del servicio a partir de la realización de una media de los valores medios de cada una de las dimensiones, análisis de regresión para determinar la importancia de cada una de las dimensiones como variables explicativas de la valoración global y análisis conjunto aplicado a las

dimensiones. De esta forma se obligaría al cliente a decidir y priorizar qué dimensiones son las realmente importantes.

Dimensión	Significado
Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos empleados y materiales de comunicación
Fiabilidad	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
Capacidad de respuesta	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida
Seguridad	Conocimiento del servicio prestado y cortésia de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
Empatía	Atención individualizada al cliente

Tabla nº 13: Significado de las dimensiones del modelo SERVQUAL

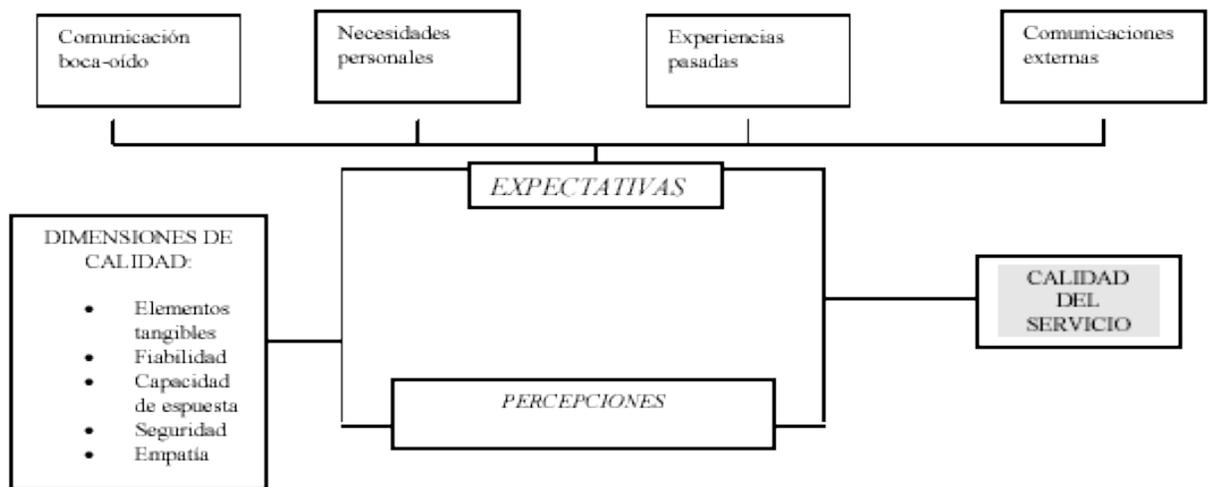


Figura nº 1: extraído de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993)

Figura 4: www.gestiopilis.com

Las expectativas es el componente del instrumento SERVQUAL que más controversias ha suscitado:

1. Por los problemas de interpretación que plantea a los encuestados
2. Porque suponen una redundancia dentro del instrumento de medición, ya que las percepciones están influenciadas por las expectativas.
3. Por su variabilidad en los diferentes momentos de la prestación del servicio. Por estos motivos se crea un nuevo instrumento llamado SERVPERF de Cronin y Taylor (1992), basado únicamente en las percepciones, así la calidad del servicio será tanto mejor cuanto mayor sea la suma de dichas percepciones.

Una extensión y mejora del modelo SERVQUAL la constituye el denominado Modelo de las deficiencias o de los GAPS, propuesto por Zeithaml y Berry (1988), en el que se tratan de identificar las causas de un servicio deficiente; así se identifica la diferencia entre expectativas y percepciones del servicio recibido por los clientes a partir de 4 posibles diferencias o gaps:

1. **GAP 1:** discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la dirección de la empresa tiene sobre dichas expectativas.
2. **GAP 2:** discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad del servicio
3. **GAP 3:** discrepancia entre las especificaciones de calidad –diseño del servicio- y el servicio realmente ofrecido.
4. **GAP 4:** discrepancia entre el servicio realmente ofrecido por la empresa y lo que se comunica a los clientes acerca de él.

El modelo ampliado de calidad del servicio adaptado de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988) por López, M.C; Serrano, A.M; Sarabia, M (2002), sería el siguiente:

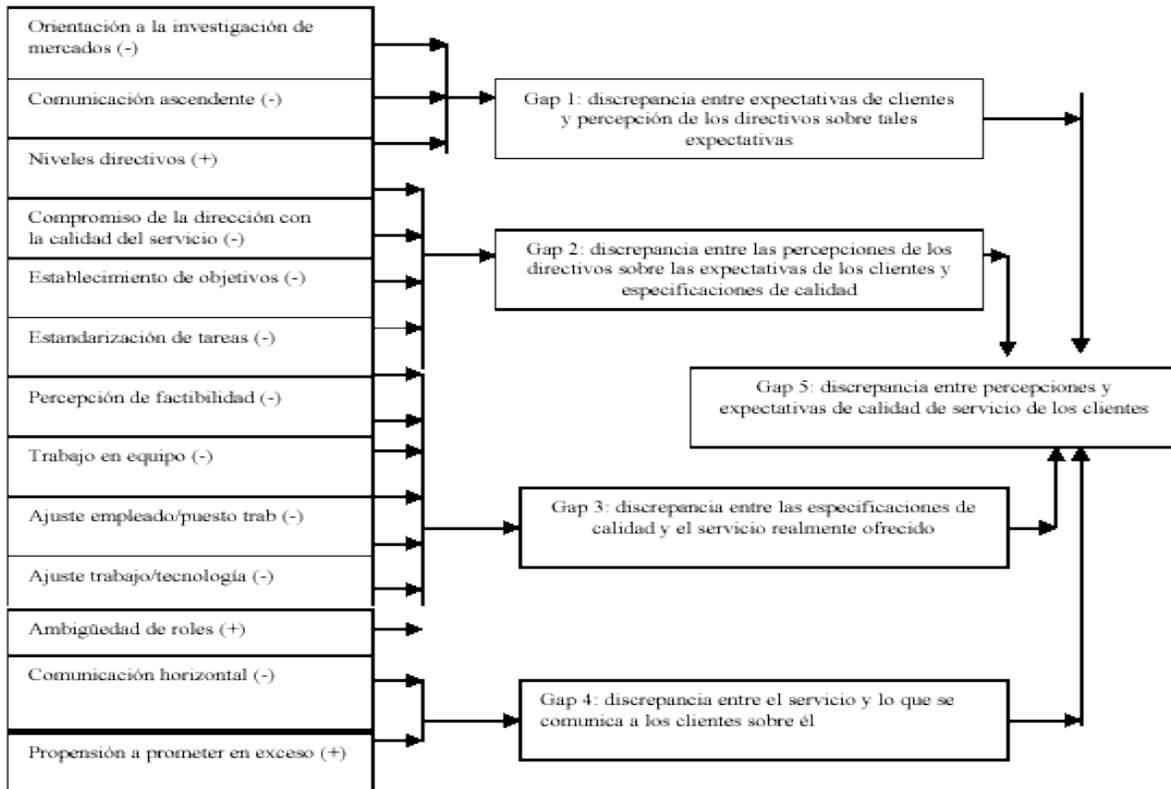


Figura 5: www.gestiopolis.com

En el esquema anterior, observamos como la existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas. Luego la clave para cerrar el GAP 5, la diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en cerrar los restantes gaps del modelo.

El modelo de las deficiencias tiene su fortaleza frente a otros similares porque reúne todos los aspectos básicos de una manera sintética y fácil de comprender y aplicar (Mendoza, J.A. (2001).

1.7.1 Modelos de Gestión de la Calidad en los Servicios.

Es propósito de esta investigación profundizar los contenidos referentes a los modelos de gestión en la esfera de los servicios. Como se ha mencionado en epígrafes anteriores, la cuestión ha sido estudiada por dos escuelas fundamentales, la Nórdica y la Norteamericana, quienes han desarrollado varios

modelos basados en dos paradigmas: el de la disconformidad y el del desempeño.

La escuela Nórdica distingue tres dimensiones básicas de la calidad: la técnica, la funcional y la imagen. De los tres elementos de este modelo teórico, solamente la imagen presenta rasgos externos, se proyecta hacia el exterior; pero desde adentro de la organización. Tanto el “qué” (calidad técnica), como el “cómo” (calidad funcional) constituyen elementos internos. Es preciso destacar la importancia que se atribuye al factor humano.

La escuela Norteamericana considera al cliente como el único juez de la calidad; planteando que la calidad percibida es el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, considerada una actitud, relacionada aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Por otro lado, algunos autores defienden la calidad como un fenómeno actitudinal que debe ser medida en función única del desempeño, resultado o percepción y en el que no se deben tomar en cuenta las expectativas.

La Tabla No.3 expresa de forma sintetizada lo expresado.

Tabla No.3. Escuelas de la calidad en los servicios.

Esc.	Paradigma	Representantes		Enfasis	Modelo
Nórdica	Disconformidad	a) Gummerson (1978) b) Lehtinen y Lehtinen Jr. (1982, 1991) c) Gronroos (1978-1994)		a) Imagen b) Calidad técnica y calidad funcional. c) Factor humano	Servman
Norteamericana	Disconformidad	Parasuraman, Zeithaml, Berry	1988-1994	a) Escala de medición. b) Diferencia entre E y P.	Servqual.
		Theas, L.	1990-1994	Punto Ideal	Edes
	Percepción	a) Cronin y Taylor b) Guetty y Thompson	1990-1994	Percepciones	Actitudinal Servperf Lodgqual Hotelqual

Fuente: Frías, R., et al. (2007)

1.7.1.1 Modelos basados en el Paradigma de las Discrepancias.

El paradigma de las discrepancias centra su criterio fundamentalmente en la medición de la calidad como resultado de la diferencia entre Percepciones y Expectativas.

1.7.1.2 Modelo SERVMAN.

(Gronroos, 1978-1979, 1981-1984, 1987-1988, 1990, 1994; Lehtinen, 1982, 1991; Gummerson, 1978).

Concibe la calidad como percibida y presenta como peculiaridad el intento de establecer nexos causales entre gaps internos y externos. Su enfoque en los procesos lo distingue de otros modelos de este paradigma. Incluye dos variables que son retomadas por el Modelo de la Cadena Servicio Utilidad, la motivación del personal y la creación de condiciones adecuadas. El SERVMAN centra su atención en las personas, la creación de condiciones adecuadas, la motivación y destaca el rol gerencial en su desarrollo. Por ello ha sido connotado como un modelo de tendencia humanista.

1.7.1.3 Modelo de la Imagen. (Gronroos, 1984).

Centra su interés en cómo la discrepancia expectativas-percepciones se deriva de la imagen, construida a partir de la distinción que el autor realiza entre calidad técnica y calidad funcional, así como de las acciones de marketing, fundamentalmente mediante los elementos integrantes del proceso de la comunicación externa. Un detalle importante consiste en considerar la proyección de imagen como un elemento generador de expectativas.

1.7.1.4 Modelo SERVQUAL. (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985).

Es una potente técnica de investigación que permite realizar mediciones del nivel de calidad de cualquier empresa de servicios, conocer qué expectativas tienen los clientes y cómo aprecian el servicio; diagnostica de manera global el proceso de servicio objeto de estudio. Es el modelo que más popularidad alcanzó en los años 80 y durante la primera mitad de la década de los 90. Sus

autores han creado la teoría de los gaps, los cuales constituyen la esencia del modelo. Se estudian las causas de cada uno de los 4 gaps que intervienen como variables independientes, ya que el quinto se establece como una función de los anteriores.

El modelo ha sido objeto de muchísimas críticas entre las que se destacan problemas de naturaleza conceptual y metodológica, el número de dimensiones como comunes a cualquier tipo de servicio y la no consideración e integración de la información de importancia en el cálculo de los valores de calidad.

1.7.1.4 Modelo del Desempeño Evaluado. (Theas, L. 1990-1994).

Es fundamentado a partir de la teoría de los modelos actitudinales clásicos de punto ideal. En vez de usar las expectativas como estándar de comparación, se utiliza un punto ideal clásico y un punto ideal factible. La calidad percibida se concibe como la diferencia entre desempeño percibido del servicio prestado y el punto ideal. Es uno de los modelos menos trabajado en la literatura y en sus aplicaciones prácticas, aunque resuelve la discusión sobre las expectativas a partir de un enfoque económico.

1.7.1.5 Modelo Multiescenario. (Bolton y Drew, 1991).

Se basa en la valoración del cliente de la calidad del servicio y el Valor. Introduce elementos nuevos como los conceptos de valor del servicio, comportamiento e intenciones del cliente, de recomendar el servicio a otros o de repetir la compra. Refleja la idea de articular calidad, valor del servicio, satisfacción y variables de comportamiento, dando la idea del encadenamiento. Sitúa la gestión de la calidad del servicio totalmente en el campo de la Economía, con lo cual se puede no sólo estudiar el sistema de relaciones que tal concepto presupone, sino establecer estrategias para su posterior cuantificación.

1.7.1.6 Modelo de los Antecedentes y Consecuencias de la Satisfacción. (Anderson y Sullivan, 1993).

Parte de la hipótesis de que la satisfacción es una función del desempeño percibido y de la disconformidad. El modelo dicotomiza la disconformidad en dos componentes, uno positivo y otro negativo, que ejercen efectos separados sobre la satisfacción. Proponen que la facilidad en la evaluación del desempeño, puede constituir un importante moderador en el nivel de influencia de la disconformidad. Si un servicio es difícil de juzgar (alta ambigüedad), se incrementa el posible “margen de aceptación” y es menos probable que ocurra la disconformidad, e inversamente, si la calidad es fácil de juzgar (baja ambigüedad), el margen de aceptación decrecerá y será más probable que la disconformidad tenga lugar. Por último se espera que la satisfacción tenga un impacto positivo sobre las intenciones futuras de compra.

1.7.1.7 Modelo de Zeithaml. (1988).

Expresa la relación existente entre precio, valor y calidad del servicio. Divide los atributos en variables intrínsecas y extrínsecas. Las variables intrínsecas están relacionadas con la composición física del producto; no pueden ser cambiadas sin alterar la naturaleza del producto en sí. Las variables extrínsecas, aunque están relacionadas con el producto, no forman parte de éste, tal como ocurre con la publicidad, la marca y el precio.

1.7.1.8 Modelos basados en el Paradigma de la Percepción del Desempeño.

Estos modelos sólo consideran como variable de entrada los valores de percepción del cliente sobre el desempeño del servicio prestado y surgen como una alternativa a los modelos basados en el paradigma de la disconformidad, en particular al Modelo SERVQUAL. Han recibido poca crítica en la literatura de servicios y siempre se han utilizado para demostrar su superioridad en validez y confiabilidad con respecto a los anteriores.

1.7.1.9 Modelo LODGQUAL. (Guetty y Thompson, 1994).

Enlaza la calidad del servicio con la satisfacción del cliente externo y las intenciones de recomendar el servicio a otros y la define como la percepción del desempeño del servicio prestado. Fue empíricamente validado en servicios de alojamiento y de ahí viene su nombre LODGING + QUAL, es decir, calidad del alojamiento. Posteriormente sirvió de inspiración al diseño del modelo HOTELQUAL o de calidad de la hotelería. Lo más significativo a destacar en su concepción es el hecho de simplificar las cinco dimensiones propuestas por SERVQUAL a tres.

1.7.1.10 Modelo de la Servucción.

Realiza una organización sistemática y coherente de los elementos físicos y humanos de la relación cliente-proveedor, que es necesaria para la prestación de un servicio y cuyas características y niveles de calidad han sido predeterminados.

1.7.1.11 Modelo de Estructura Jerárquica. (Frías, R., et al. 2005).

Se fundamenta en el Paradigma Decisional Multicriterio o Multiatributo y asume como modelos matemáticos para el desarrollo de la estrategia de medición el Modelo Proceso Analítico Jerárquico, creado por Thomas Saaty, y el Modelo de Fishbein, como un modelo de actitudes creado en la década de los años 60. Se asume el concepto de "producto" como conjunto de atributos o características, entendiéndose por tales a la ventaja buscada por el cliente en el servicio que consume, es decir, la utilidad como fundamento del concepto del valor percibido.

1.7.1.12 Modelo EVALPROC.

Es un modelo para la medición y evaluación de la calidad del servicio constituido en su formulación semántica por dos palabras claves: Evaluación + Proceso, indicando con ello que el enfoque esencial del mismo se soporta en la teoría de sistema a la que le es consustancial la consideración del enfoque de proceso. Esta última consideración lo distingue del resto de los métodos de

evaluación de la calidad conocidos. Considera inputs y outputs e incorpora al proceso como tal y establece el concepto de “cadena” y de relaciones causa-efecto, al considerar los outputs como función del proceso, a éste como función de la estructura y a ésta como función de los inputs, sin descartar la existencia de relaciones entre cada elemento y los outputs.

1.7.1.13 Modelo SERVPERF.

El modelo nace como resultado de las investigaciones realizadas por Cronin y Taylor (1992, 1994) en 8 empresas de servicios. J. Joseph Cronin, en el momento de enunciarlo se desempeñaba como profesor asociado de Marketing en la Universidad Estatal de la Florida, mientras que Steven A. Taylor fungía como profesor Asistente de Marketing. El estudio se desarrolló, precisamente, en el momento en que este último era candidato a Doctor en esta propia Universidad.

Según su criterio, la literatura revisada sugiere que la operacionalización del concepto calidad del servicio se confunde con el concepto de satisfacción y el de actitud. La propuesta fue validar un método alternativo para evaluar la calidad del servicio percibida y la significación de las relaciones entre calidad del servicio, satisfacción del cliente e intenciones de volver a comprar.

Basándose en una serie de cuestionarios, contrastaron la medición de la calidad realizada mediante la discrepancia entre expectativas y percepciones de los consumidores y la realizada solamente con las percepciones o actitudes de los mismos. Se utilizaron los 22 ítems propuestos por SERVQUAL, sugiriendo por un lado aplicar SERVQUAL y por otro mesurar la calidad sólo con el test de percepciones que propone este modelo. Discutido en la revisión bibliográfica y según las pruebas practicadas por Cronin y Taylor, la escala SERVPERF parece conformar más de cerca las implicaciones sobre actitudes y satisfacción.

La literatura de marketing, ofrece un soporte considerable a la superioridad de la medida de la calidad del serviciobasadasimplemente en el

desempeño (Bolton, Ruth N., and James H. Drew (1991^a), “A Longitudinal Análisis of The Impact of Service Changes on Customer Attitudes”, Journal of Marketing, 55 (January), 1-9, (1991b) “A Multistage Model of Customer Assessment of Service Quality and Value”, Journal Consumer Research, 17 (March), 375-384; Churchill, Gilbert A., Jr., and Carol Suprenant (1982), “An Investigation Into The Determinants of Customer Satisfaction”, Journal of Marketing Research, 19 (November), 491-504; Mazis, Michael B., Olli T. Ahtola, and R. Eugene Klippel (1975), “Comparison of Four Multi Attribute Models in The Prediction of Consumer Attitudes”, Journal of Consumer Research, 2 (June), 38-52; Woodruff, Robert B., Ernest R. Cadotte, and Rogger L. Jenkins (1983), “Modelling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms”, Journal of Marketing Research, 20 (August), 296-304.

De esta manera, se expone que SERVPERF tendrá una mejor aceptación debido a que la medición exclusivamente de la percepción del desempeño refleja con mayor exactitud la realidad del servicio prestado.

www.gestiopolis.com

CAPITULO II.

ANÁLISIS DE LA TENDENCIA EN LA SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO INTERNO DISPENSADO POR EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

2.1 La Empresa: Banco Futuro, S.A.

El Banco Futuro, S.A. en mayo del 1987 obtuvo licencia e inicia sus operaciones con el nombre de Fisiza como Sociedad Financiera.

En Octubre de 2007, con la aprobación de las Autoridades, se efectuó conversión a Banco de Ahorro y Crédito.

En Septiembre del 2013 obtuvo la aprobación de la Junta Monetaria para operar como Banco Múltiple.

A la fecha opera con dos sucursales, una en el Distrito Nacional y la otra en santo Domingo Oriental.

2.1.1 Misión

Ser una herramienta fundamental para el desarrollo de los negocios de nuestros clientes, dentro de un marco de valores éticos, logrando un crecimiento sostenible y rentable en el tiempo.

Brindar servicios especializados y de gran utilidad para nuestros clientes, proveyendo instrumentos y tecnologías innovadoras al mercado.

2.1.2 Visión

Ser reconocidos como un Banco Ágil, rápido en sus respuestas, comprometido con sus clientes, con alta eficiencia y efectividad operativa.

Ser una fuente confiable de recursos y servicios financieros.

2.1.3 Valores

Respeto por la persona y a su individualidad.

- Servicio al cliente.
- Innovación.
- Integridad.
- Trabajo en Equipo.

2.1.4 Prioridades Estratégicas

- Expandir el negocio.
- Mejorar eficiencia.
- Fortalecer calidad del servicio.
- Excelencia en los recursos humanos.

Memorias Banco Futuro 2012.

2.2 Metodología

Debido a que se trató de un estudio acerca de las percepciones de los individuos, el presente estudio se consideró de tipo observacional ya que el investigador no pudo modificar las características que deseaba medir, únicamente se tomaron tal cual ocurrieron y se evaluaron.

En los procesos diarios del Banco Futuro tiene que intervenir el departamento de operaciones y los requerimientos a ellos vienen de todos los departamentos restantes que conforman la institución.

La muestra escogida para la aplicación de la encuesta y entrevistas se detalla a continuación por departamentos:

DEPARTAMENTOS A ENCUESTAR	ENCUESTAS APLICADAS
Administración	5
RRHH	4
Negocios	4
Plataforma	7
Cobros	2
Legal	3
Mercadeo	3
Crédito	2
Contabilidad	3
Finanzas	2
Cumplimiento	2
Tecnología	5
comunicaciones	3
Archivo	4
Total	49

Tabla 1: Muestra escogida.

Autoría propia

Los usuarios que utilizan más servicios pertenecen al grupo de plataforma conformado por los oficiales de plataforma, cajeros y gerentes de oficina, en segundo lugar se encuentra el depto. de contabilidad, y en tercer lugar RRHH. Estos tres grupos al ser los más grandes constituyen el mayor volumen en el proceso de la medición. Los servicios a ser medidos pertenecen a los subprocesos de los cuales son usuarios los grupos arriba mencionados. Estos son:

Cuentas de ahorro	Cuentas corrientes
Aperturas	Aperturas
Depósitos y retiros	Depósitos
Calculo de interese	Cambios de cheque
Activación	Solicitud de chequeras
Retención y liberación de fondos	Cálculos de intereses
Retenciones de impuestos	Retención y liberación de fondos
Cancelación	Activación
	Cancelación
Depósitos a plazo	Créditos
Apertura	Apertura
Impresión de certificado	Desembolsos
Pago de intereses	Pagos
Pignoración	Retenciones
Bloqueo y desbloqueo	Descuentos
Cancelación	Abonos a capital
	Recalculo de plan de pago
	Cancelación normal y anticipada

Tabla 2: Procesos por productos.
Autoría propia

Para realizar la investigación se escogió un diseño OneShot por ser comparativamente más barato y simple de administrar, el mismo fue aplicado a la población (N) de este estudio el cual se compone por total de empleados del Banco Futuro con un total de 130 empleados. Se escogió el uso de un muestreo aleatorio simple probabilístico pues este garantiza la estimación del sesgo de la muestra.



Grafica 1: Secuencia macro de los procedimientos seguidos
Autoría propia

En el trabajo el análisis con las encuestas fue hecho utilizando el SPSS para Windows, una aplicación para el análisis de datos de tipo estadístico y es todo un referente utilizado por instituciones gubernamentales, empresas y centros de investigación de todo el mundo (*es.kioskea.net*).

2.3 Estructura de los instrumentos

Luego de la comparación de los modelos se procedió a confeccionar el cuestionario cuyas preguntas que lo componen se elaboraron a partir de la propuesta del modelo SERVQUAL, teniendo en cuenta las preguntas utilizadas en otros estudios tanto internos como externos en instituciones diversas, la necesidad de información de la institución de cómo se sienten sus colaboradores y un sondeo realizado sobre los factores que impactan en su nivel de satisfacción.

Durante la revisión realizada a las posibles metodologías a ser aplicadas ninguna aborda la medición de la satisfacción de los colaboradores desde un enfoque basado en procesos, el cual es uno de los principios de la calidad, debido probablemente al enfoque académico de estas metodologías, desde la perspectiva del área de Calidad y mejoramiento general de la institución, es indispensable tener en cuenta la estructura organizacional por procesos, establecida por la norma ISO 9001-2008.

En la persecución del cumplimiento de dichas perspectivas de calidad se adaptaron los modelos SERVQUAL y SERVPERF a la estructura organizacional del banco utilizando las características básicas de los servicios prestados en el departamento de operaciones. A partir de este punto, se concluyó que todas las dimensiones de la teoría SERVQUAL aplicaban a los servicios prestados por los procesos de la institución financiera, las cuales están contenidas en el modelo 5 Q's el cual se a su vez se basa en el modelo SERVPERF.

Para un mejor entendimiento de la situación tomando en consideración la parte de procesos y la percepción de los usuarios se generó una metodología híbrida, se relacionaron las 5 dimensiones de la teoría 5 Q'S con las del modelo SERVQUAL, todo ello debido a la magnitud de la medición, pues se están midiendo servicios operativos (5Qs, SERVQUAL) y no operativos (SERVPERF) desde el enfoque organizacional.

Las dimensiones utilizadas se presentan a continuación:

Banco Futuro utilizando un híbrido

Dimensiones	Dimensión particular por modelo	Definición
Elementos tangibles	Elementos tangibles Servqual Ambiente laboral Servperf	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos y empleados.
Fiabilidad	Servqual	Cumplimiento de precisión y exactitud a la hora de prestar el servicio
Capacidad de respuesta	Servqual	Habilidad para ayudar a los usuarios en los diferentes temas de forma rápida.
Empatía	Empatía Servqual Comunicación Servperf	Transferencia de confianza basada en conocimientos, niveles de cortesía ofrecida
Atención al usuario	Servqual	Atención individualizada

Tabla 3: Dimensiones definidas para la medición de la satisfacción de los clientes internos del *Autoría propia*

A partir de estas dimensiones se definieron las características básicas de los servicios establecidas en las caracterizaciones de usuario.

Dimensión	Característica	Definición
Elementos Tangibles	Infraestructura	Estado de espacios físicos: edificios, salones, suficiencia, iluminación, disponibilidad de espacio.
	Mantenimiento	Mantenimiento y limpieza de los espacios físicos de la entidad: edificios, baños, funcionamiento de los equipos.
	Seguridad	Tranquilidad de los colaboradores en cuanto al control de riesgos que ejerce la entidad con respecto a la información manejada entre departamentos.
Fiabilidad	Cumplimiento	Capacidad de cumplir al usuario con el servicio prometido en el tiempo pactado.
	Disponibilidad	Disponibilidad de recursos para atender a los usuarios.
Capacidad de respuesta	Capacidad de respuesta	Disposición y voluntad de los Empleados para ayudar al usuario y proporcionar el servicio.
	Oportunidad de Horario	Mide la conveniencia de los horarios de atención para atender.
Atención	Profesionalismo	Posesión de destrezas requeridas y conocimientos de ejecución del servicio por parte del personal a cargo de brindar el servicio al usuario, comprende aspectos como: cortesía, credibilidad, atención, consideración, respeto, amabilidad, veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee, y tacto.
Empatía	Comunicación	Capacidad que tiene el prestatario del servicio a ponerse en el lugar de quien lo solicita, permitiéndole entender su necesidad y urgencia, también responde a la disponibilidad para escucharlos.

Cabe mencionar que las dos últimas dimensiones contienen elementos de las siete dimensiones originales de la calidad que son: comunicación, credibilidad, seguridad, competencia, cortesía, entrenamiento al consumidor y acceso, las mismas no fueron incluidas en el estudio.

(Parasuraman, 23)

El programa Excel fue utilizado para la elaboración de los cuestionarios que fueron aplicados. Dichos cuestionarios fueron aplicados a los trabajadores a través de un proceso que duró tres semanas, durante este proceso se le invitaba al trabajador a sentarse en su lugar de trabajo para iniciar con la entrevista introduciendo el tema con la descripción y finalidad de , cabe mencionar que las entrevistas fueron realizadas cuando el trabajador tuviera un momento de descanso o la carga de trabajo lo permitiera, a los trabajadores se les invitaba a responder de la manera más sincera posible, que lo que ellos expresarían no iba a tener ningún tipo de represalias dentro de la organización, así como también tuvieran la confianza suficiente de expresar lo que ellos quisieran.

Durante cada semana se abordaba los miembros de un área en específico, siendo la primera el área comercial (servicio al cliente, negocios), la segunda área fue el área administrativa y la última fue el área operativa (riesgo, cumplimiento, contabilidad, mercadeo y demás).

CAPITULO III.
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Resultados

Como escala de medida se utilizó una escala Likert con una amplitud de 5. Un elemento de tipo Likert es una declaración que se le hace a los sujetos para que éstos lo evalúen en función de su criterio subjetivo; generalmente se pide a los encuestados que manifiesten su grado de satisfecho o insatisfecho.

Normalmente hay 5 posibles respuestas o niveles de satisfecho o insatisfecho, aunque algunos evaluadores prefieren utilizar 7 ó 9 niveles; un estudio empírico reciente demostró que la información obtenida en escalas con 5, 7 y 10 niveles posibles de respuesta, muestra las mismas características respecto a la media, varianza y asimetría después de aplicar transformaciones simples.

Sánchez et al (1998).

El formato de un típico elemento de Likert con 5 niveles de respuesta es:

1	Sumamente insatisfecho
2	Insatisfecho
3	Ni insatisfecho ni satisfecho (conforme)
4	Satisfecho
5	Sumamente satisfecho

Para está medición se optó por elementos Likert de amplitud 5, además se establecieron los rangos que servirán de escala para clasificar los resultados, por ejemplo si en una pregunta se obtuvo una media de 3,6; está sería clasificada dentro del nivel satisfactorio.

La clasificación se realizó teniendo en cuenta el peso porcentual de dos grupos, es decir, se agruparon las calificaciones dadas a las opciones 1 (Muy insatisfecho) + 2 (Insatisfecho) y la 4 (Satisfecho) + 5 (Muy satisfecho), si $(1+2) > (4+5)$, la calificación dada a la opción 3 (Conforme) es sumada al grupo 1, identificando los altos niveles de insatisfacción.

Administración	5	10%
RRHH	4	8%
Negocios	4	8%
Plataforma	7	14%
Cobros	2	4%
Legal	3	6%
Mercadeo	3	6%
Crédito	2	4%
Contabilidad	3	6%
Finanzas	2	4%
Cumplimiento	2	4%
Tecnología	5	10%
Comunicaciones	3	6%
Archivo	4	8%
Total	49	100%

Tabla 4: Muestra en porcentajes
Autoría propia

TABULACIÓN DE DATOS RECOLECTADOS

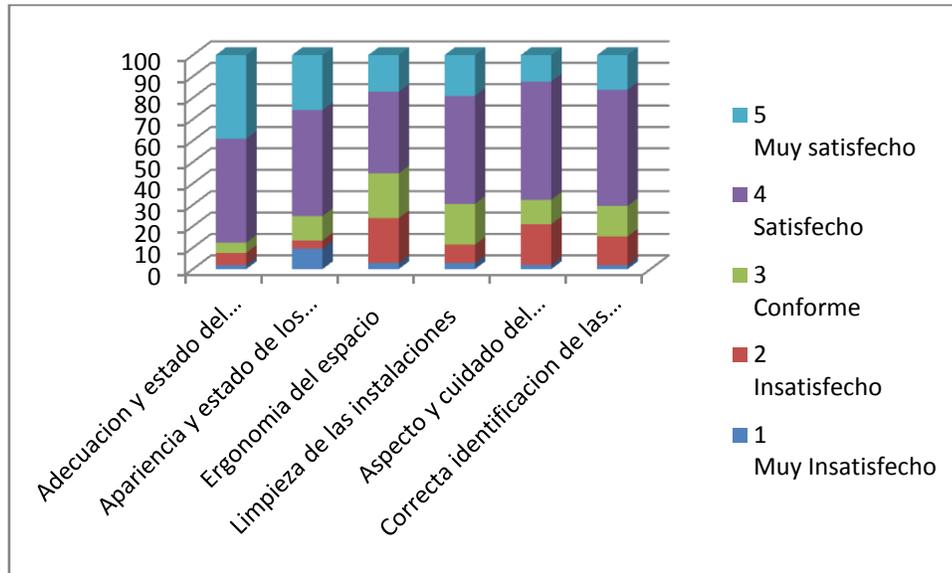
Datos expresados en %

		1 Muy Insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Conforme	4 Satisfecho	5 Muy satisfecho
ELEMENTOS TANGIBLES						
1	Adecuacion y estado del espacio del departamento	1,9	5,71	4,76	48,58	39,05
2	Apariencia y estado de los equipos y materiales	9,52	3,82	11,43	49,52	25,71
3	Ergonomia del espacio	2,86	20,95	20,95	38,1	17,14
4	Limpieza de las instalaciones	2,85	8,57	19,05	50,48	19,05
5	Aspecto y cuidado del personal de operaciones	2	18,95	11,43	55,24	12,38
6	Correcta identificacion de las personas que prestan el servicio	1,9	13,33	14,29	54,29	16,19
ACCESIBILIDAD						
7	Facil Acceso al departamento	1,9	13,33	9,52	62,87	12,38
8	Horario de atencion	2,86	15,24	26,67	51,42	3,81
9	Identificacion del espacio	3,81	5,71	5,72	48,57	36,19
EJECUCION DEL SERVICIO						
10	Compromiso con el servicio	16,19	13,33	38,1	20,95	11,43
11	Cumplimiento de lo prometido	7,62	48,57	14,29	13,33	16,19
12	Confianza en que el servicio se presta de la mejor manera para el usuario	0,95	23,81	10,48	16,19	48,57
13	Atencion sin errores	1,9	46,81	14,62	31,62	5,05
CAPACIDAD DE RESPUESTA						
14	En caso de problemas mientras recibe atencion, capacidad para resolverlo	16,19	30,47	29,53	20,95	2,86
15	Tiempo de espera hasta ser atendido	13,81	28,38	21,9	28,1	7,81

16	Tiempo dedicado	14,29	22,86	37,9	16,19	8,76
COMPETENCIA PROFESIONAL						
17	Garantia de confidencialidad y custodia de sus datos	1,9	46,81	14,62	31,62	5,05
18	Competencia del personal a cargo de prestar el servicio	0,95	6,67	50,47	12,38	29,53
ATENCIÓN PERSONALIZADA						
19	Trato amable y considerado	9,1	39,56	12,07	34,15	5,12
20	Interés y voluntad por atender su petición	10,7	41,9	12,67	32,15	2,58
21	Manejo de opciones para asesorar o informar sobre lo consultado	11,09	31,48	35,19	16,67	5,57
EQUIDAD						
22	Ausencia de discriminación con el trato dispensado a usted	0	5,56	62,6	21,63	10,21
23	Respeto a su individualidad	0	7,42	12,96	64,81	14,81
SEGURIDAD						
24	Información facilitada sobre potenciales riesgos o repercusiones derivadas de los trámites o servicios recibidos	12,31	31,84	41,02	14,81	0,02
25	Manejo de protocolos para situaciones de emergencia	0	14,81	64,81	7,42	12,96
COMUNICACIÓN						
26	Lenguaje utilizado sencillo y comprensible para usted	16,19	13,33	38,1	20,95	11,43
27	Información segura, fiable, completa y sin errores	7,62	48,57	14,29	13,33	16,19
RENDIMIENTO						
28	Simplicidad y sencillez en el cumplimiento de la realización de trámites y gestiones en este departamento	23,81	16,19	48,57	10,48	0,95
SATISFACCIÓN GENERAL						
29	Valoración general de la calidad de los servicios entregados por este departamento	2,86	15,24	51,43	26,67	3,8

3.1.1 Análisis técnico: resultados por dimensión

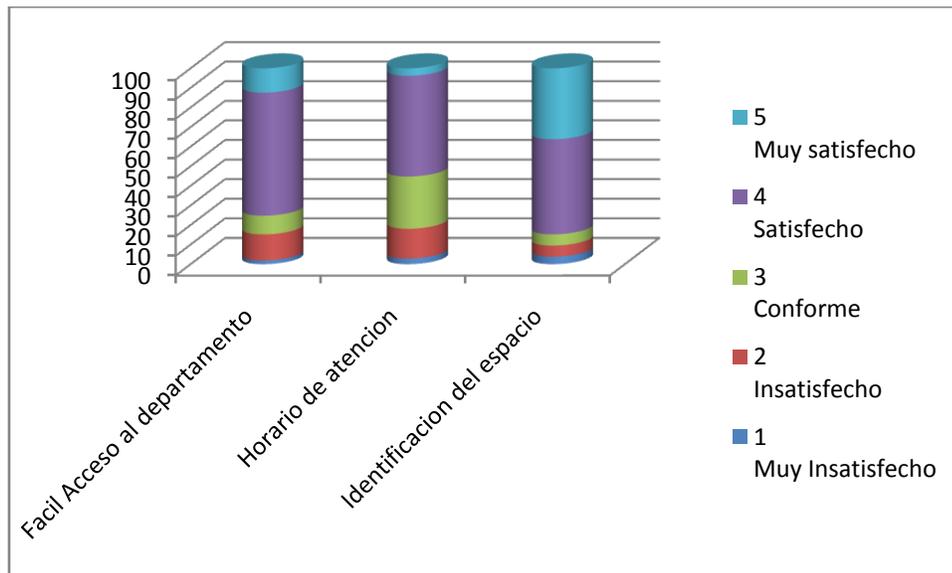
Gráfica 2: Elementos Tangibles



Fuente: Estudio de campo encuesta sobre satisfacción con el servicio

Niveles aceptables de satisfacción: 71%

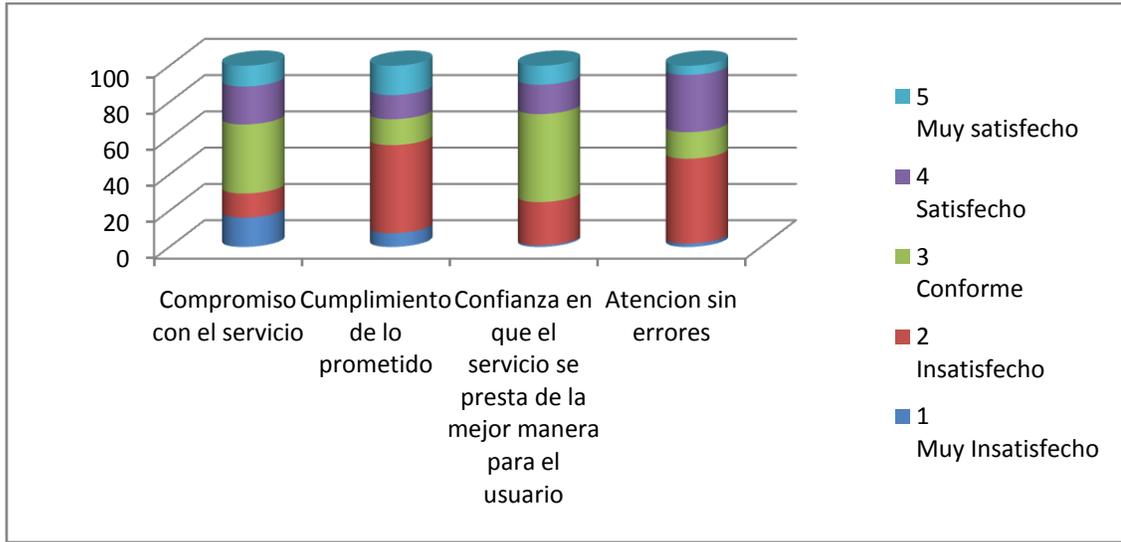
Gráfica 3: Accesibilidad



Fuente: Estudio de campo encuesta sobre satisfacción con el servicio

Niveles aceptables de satisfacción: 71%

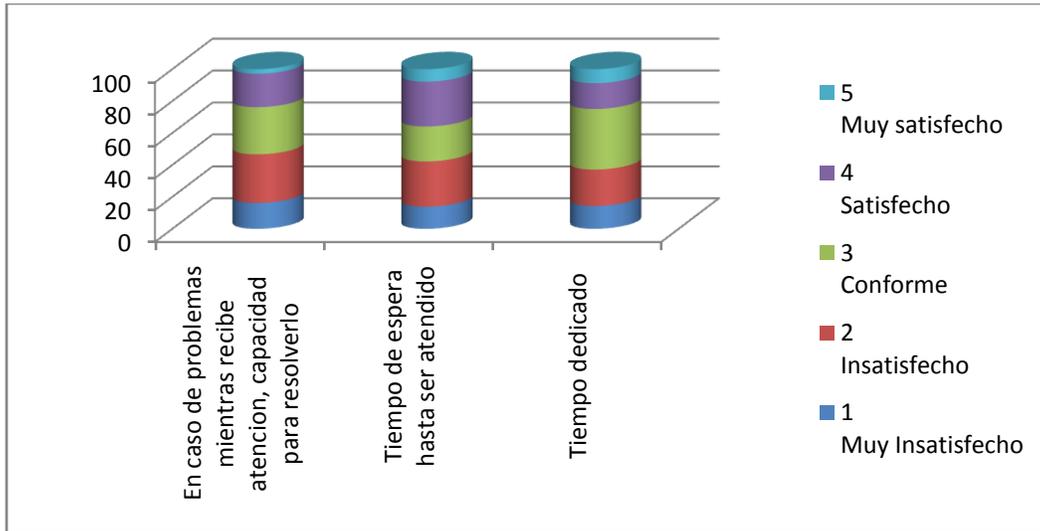
Gráfica 4: Ejecución del Servicio



Fuente: Estudio de campo encuesta sobre satisfaccion con el servicio

Niveles aceptables de satisfacción: 32%

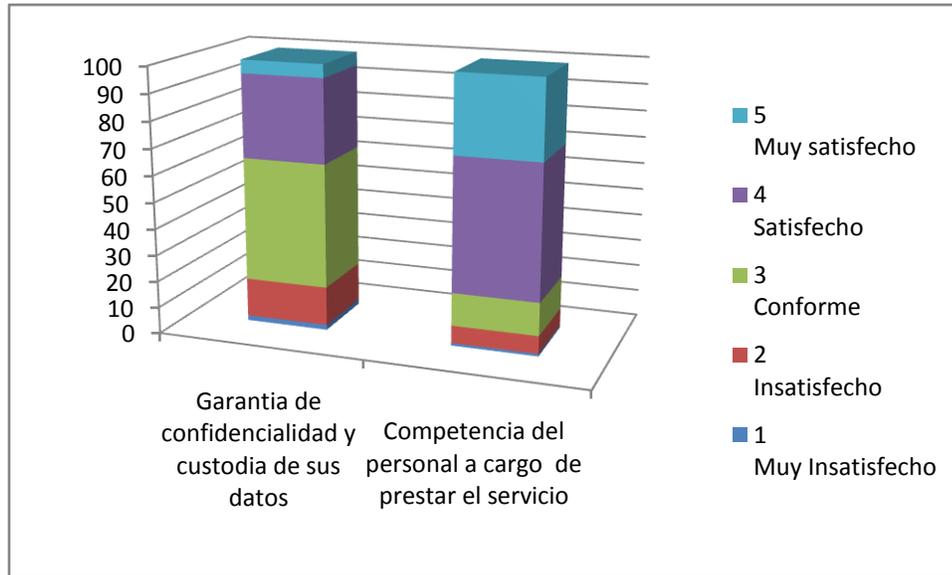
Gráfica 5: Capacidad de Respuesta



Fuente: Estudio de campo encuesta sobre satisfaccion con el servicio

Niveles aceptables de satisfacción: 28%

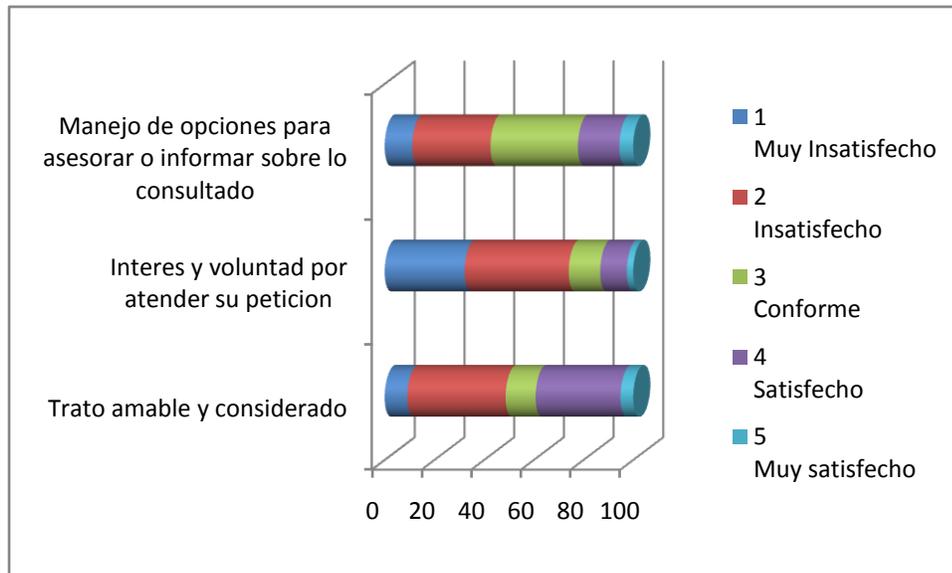
Gráfica 6: Competencia Profesional



Fuente: Estudio de campo encuesta sobre satisfacción con el servicio

Niveles aceptables de satisfacción: 58%

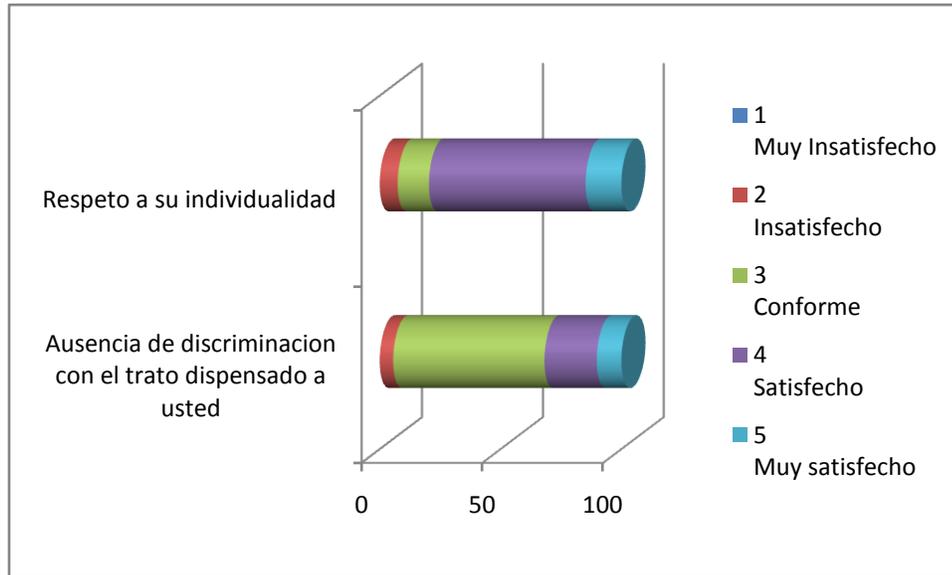
Gráfica 7: Atención Personalizada



Fuente: Estudio de campo encuesta sobre satisfacción con el servicio

Niveles aceptables de satisfacción: 33%

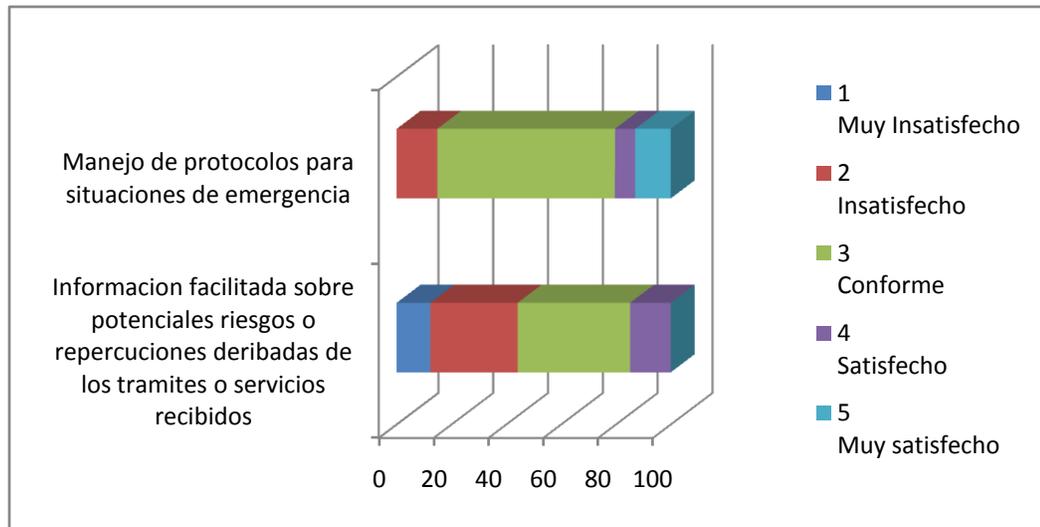
Gráfica 8: Equidad



Fuente: Estudio de campo encuesta sobre satisfacción con el servicio

Niveles aceptables de satisfacción: 56%

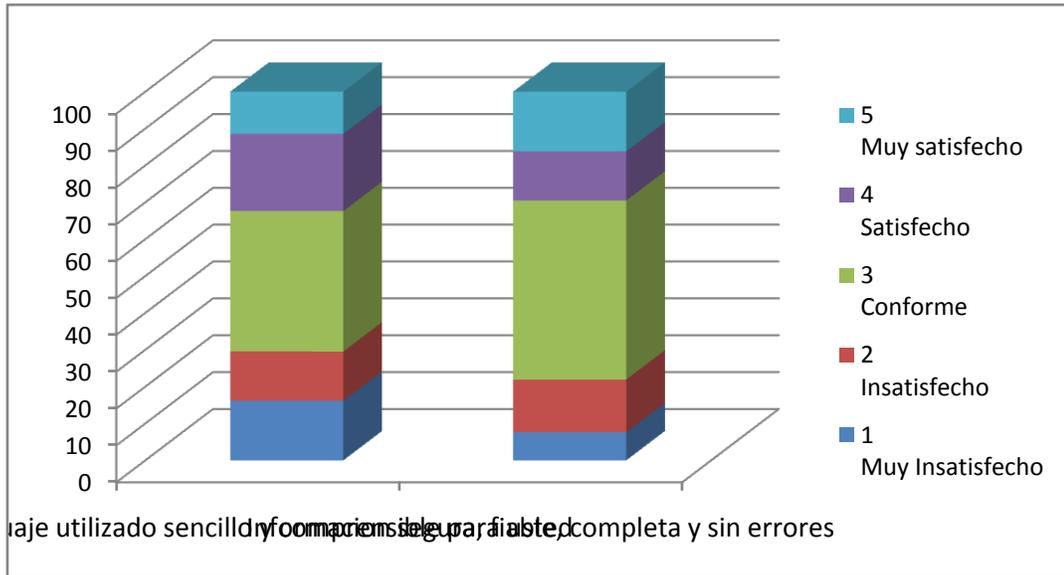
Gráfica 9: Seguridad



Fuente: Estudio de campo encuesta sobre satisfacción con el servicio

Niveles aceptables de satisfacción: 17%

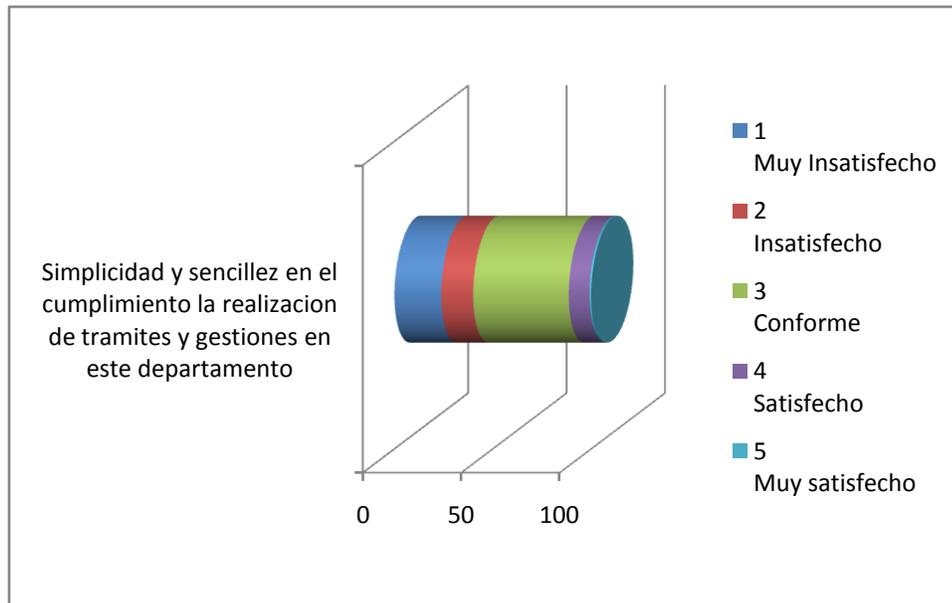
Gráfica 10: Comunicación



Fuente: Estudio de campo encuesta sobre satisfacción con el servicio

Niveles aceptables de satisfacción: 31%

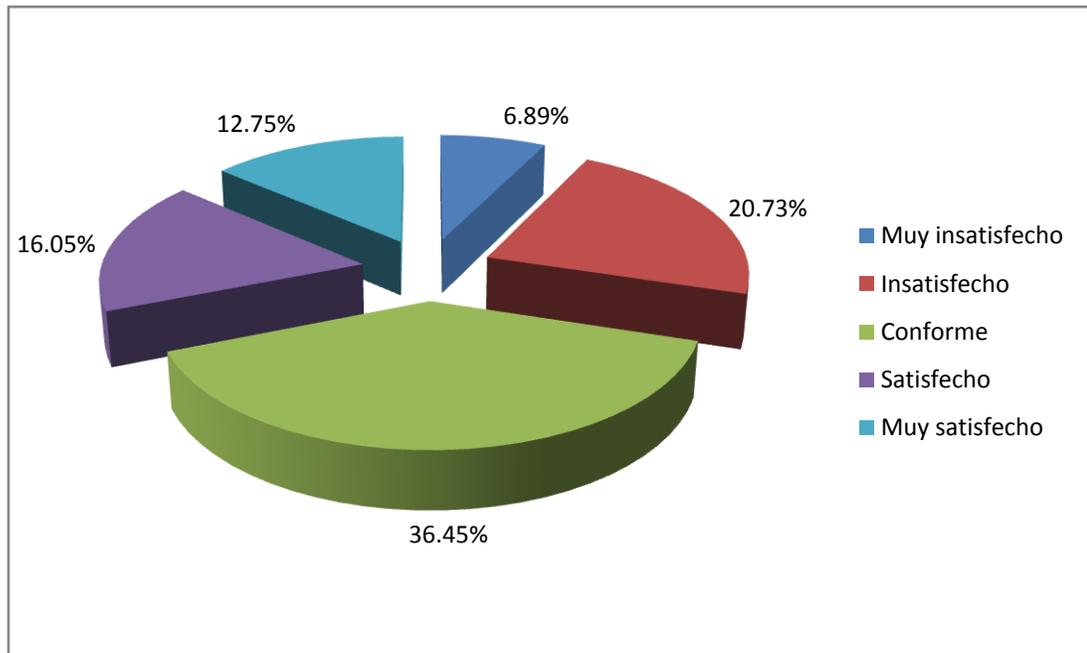
Gráfica 11: Rendimiento



Fuente: Estudio de campo encuesta sobre satisfacción con el servicio

Niveles aceptables de satisfacción: 11%

Gráfica 12: Satisfacción Usuarios a Nivel General

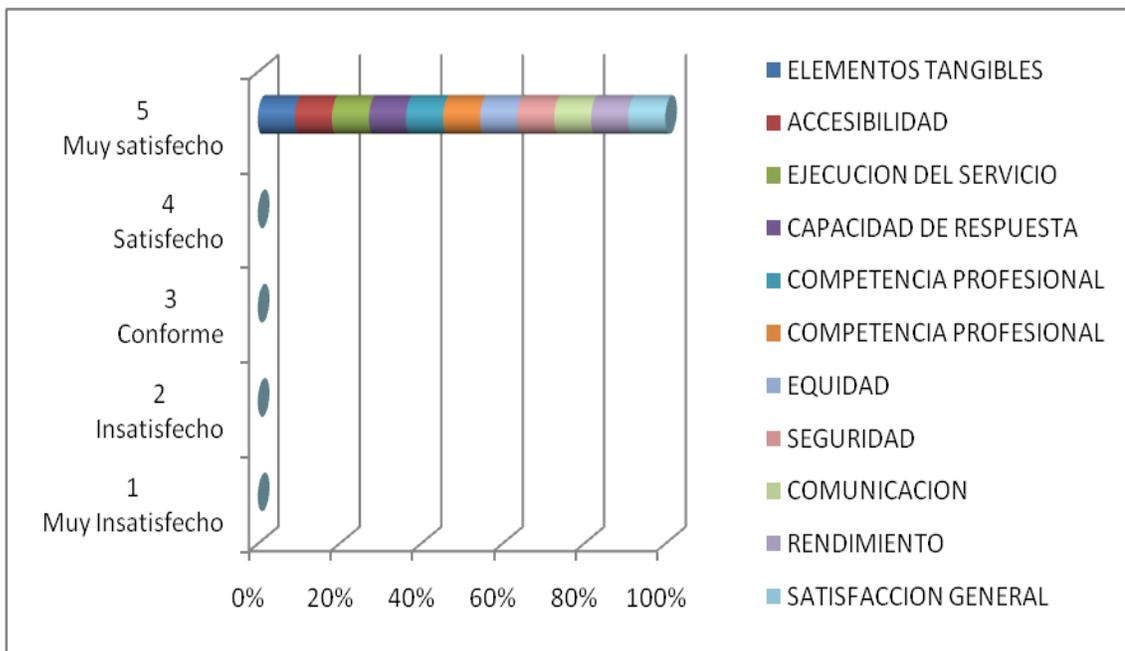


Fuente: Estudio de campo encuesta sobre satisfacción con el servicio

Niveles aceptables de satisfacción: 28.8%

3.1.2 Resultados de las expectativas del personal

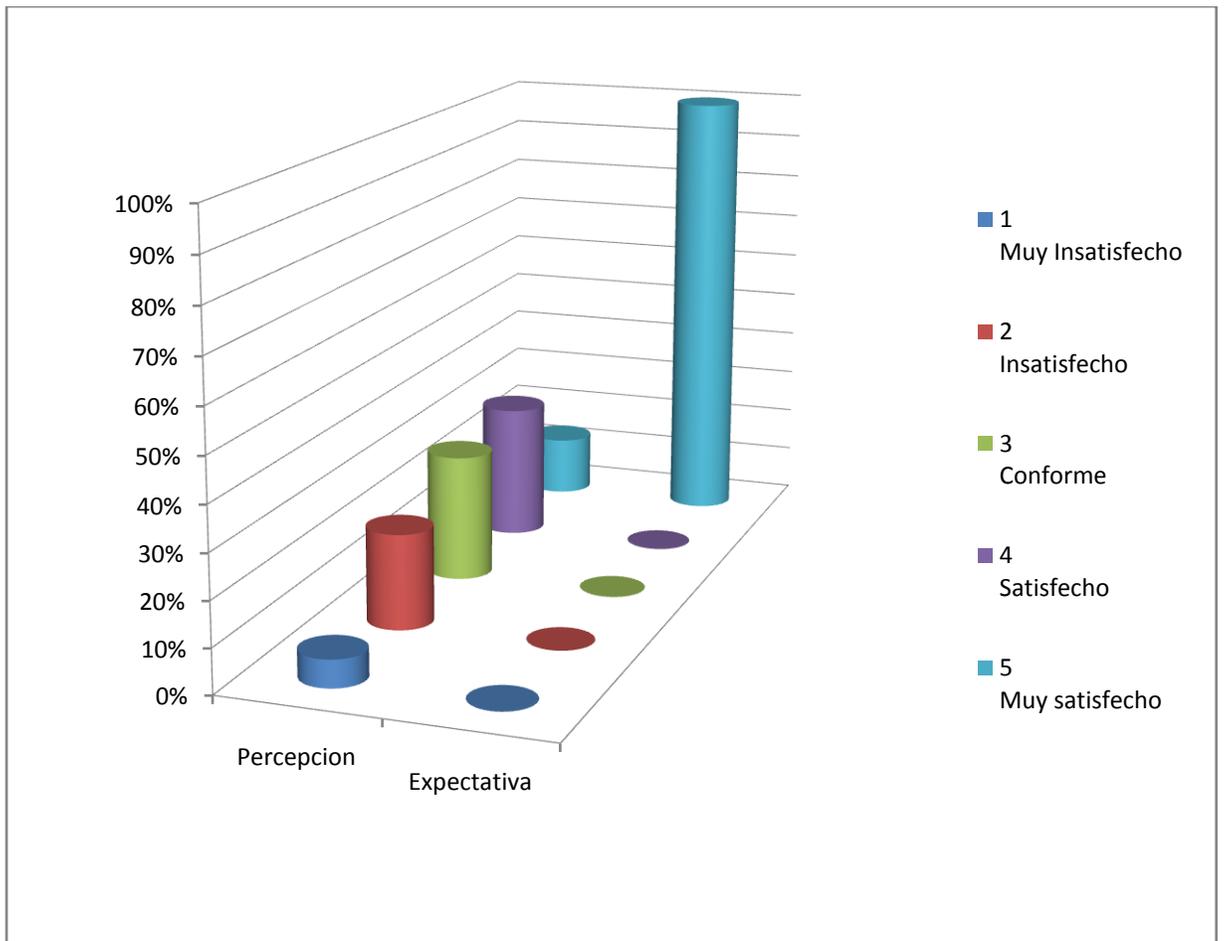
Gráfica 13. Expectativas del personal.



Grafica 14: Comparación de los resultados obtenidos tanto en la percepción como en la expectativa del usuario.

Fuente: Estudio de campo encuesta sobre las expectativas con el servicio

Niveles esperados de satisfacción: 100%



Fuente: Estudio de campo encuesta sobre satisfaccion y la expectativa con el servicio

Niveles aceptables de satisfacción (percepción): 33%

Niveles aceptables de satisfacción (expectativa): 100%

CONCLUSIÓN

Se evaluó la satisfacción de los usuarios bajo 5 dimensiones de calidad en el servicio, al observar el análisis de las encuestas, aunque en porcentajes diferentes todas presentaron niveles de insatisfacción, por tal motivo estos datos son insumo para la formulación de acciones correctivas y de mejora.

La herramienta utilizada para efectuar la medición permitió realizar análisis cruzados para detectar en que dimensión objeto de estudio se encuentra la mayor insatisfacción según la percepción del usuario.

Las dimensiones con mayor porcentaje de insatisfacción fueron: Rendimiento con un 11%, Seguridad con 17% y Capacidad de respuesta con 28.8%, las mismas deben ser el foco de atención.

Es de suma importancia efectuar seguimiento a las acciones emprendidas con base en los resultados de la medición realizada, para evitar la reiteración en niveles de insatisfacción en los mismos servicios brindados por el departamento de operaciones.

Los resultados del presente informe son una excelente oportunidad para transformar la percepción del servicio dispensado por el departamento de operaciones a todos los usuarios de dichos servicios.

RECOMENDACIONES

Se recomienda incentivar acerca la importancia del trabajo en equipo indispensable para el buen funcionamiento de cada unidad de la institución y ella en su conjunto, haciendo que cada persona realice una evaluación de su puesto y lo las implicaciones que tiene su capacidad de respuesta para su cliente interno. Su mejora se reflejara en el servicio dispensado al cliente externo.

Se recomienda implementar políticas claras con relación al servicio interno, que cuente con las respectivas amonestaciones por el incumplimiento de las mismas

Se recomienda evaluar la viabilidad de implementar un sistema de medición de calidad constante, esto permitirá el monitoreo de las acciones, su clasificación en correctas o incorrectas y su posterior.

Se recomienda el uso del correo electrónico y el Internet para la realización de encuestas de medición de la satisfacción, como medio de recolección de información sobre el particular.

Se recomienda un plan específico de entrenamientos, capacitaciones, talleres, entre otros, que abarquen la importancia de estar bien desde el interior.

BIBLIOGRAFIA

Fuentes

- **Arte Supremo: 50 Practicas de buena atención al cliente**

Juan Carlos Jiménez

Cograf Comunicaciones, 2010.

- **The Best Service is No Service: How to Liberate Your Customers from Customer Service, Keep Them Happy**

Bill Price, David Jaffe

Jossey-Bass, 2008.

- **Servicio al Cliente Interno**

Karl Albrecht

Paidós Ibérica, 1992.

- **Clientes contentos de verdad. Claves para comprender a clientes y a usuarios.**

Joan Elias

Gestión, 2000.

Internet

- www.gestiopolis.com
- [/miempresaexitosa.com/entrenamiento/servicios/48-importancia-del-servicio-al-cliente/](http://miempresaexitosa.com/entrenamiento/servicios/48-importancia-del-servicio-al-cliente/)
- www.slideshare.com
- <http://www.corporacion3d.com/index.php/articulos/>
- <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/>
- www.rinconelvago.com
- <http://www.artesupremo.com/>
- <http://bookote.files.wordpress.com/2012/10/libro-servicio-al-cliente-el-arma-secreta.pdf>
- <http://www.slideshare.net/jucarjim/la-cultura-corporativa-del-cliente-interno>

Manuales, Documentos

- Memorias Banco Futuro 2013
- Periódico Listín Diario: lunes 3 de marzo, 2008.
- Norma ISO 9000 para empresas de servicio

ANEXOS



Escuela de Graduados

Anteproyecto de Trabajo Final para Optar por el Título
de:

Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

**Medición de la Satisfacción con el Servicio al
Cliente Interno.Caso: Depto. de Operaciones del
Banco Futuro, Santo Domingo R.D. Año 2014.**

Sustentante:

**Nombre:
Reyna Deyanira Almonte**

**Matrícula:
2012-1788**

Asesor(a):

Edda Freites, MBA

**Santo Domingo, D. N.
Abril, 2014**

PREGUNTAS DE PARTIDA

1. ¿De qué se trata la investigación propuesta?

Medir la satisfacción del cliente interno y la calidad en el servicio entregado en la interacción del departamento de operaciones con los demás departamentos de la institución.

2. ¿En qué contexto se ubica?

Las actividades del departamento de operaciones que interactúa con las demás áreas del Banco Futuro.

3. ¿Es de interés el tema?

Es de suma importancia para cualquier empresa que su servicio al cliente sea el adecuado para el buen manejo de los negocios con los clientes a nivel externo, y a nivel interno para mantener la armonía y sinergia entre las diferentes unidades de la institución.

4. ¿Existe información sobre el mismo?

Si, en los diferentes libros relacionados a gestión de la calidad, calidad total, servicio al cliente. Sobre todas las opiniones de las personas que reciben los servicios de los departamentos antes mencionados.

5. ¿Dónde se puede encontrar o quien tiene la información?

Manuales y libros; todos los empleados que interactúan con operaciones y tecnología.

6. ¿Cuáles son los resultados personales que se esperan?

Poder dar un diagnóstico de como considera la institución el servicio de este departamento el cual es fundamental para las operaciones diarias de la empresa, y en caso de haber un bajo ranqueo sugerir algunas medidas.

7. ¿Cuáles son los resultados generales que se esperan?

Se espera que poniendo al descubierto la metodología de entrega de servicio se pueda implementar medidas para la mejora continua de los mismos.

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

a. Planteamiento del problema

Operaciones es un departamento primordial a la hora de apoyar los procesos internos que componen el engranaje de actividades de la institución, ya que trabaja directamente con todas las demás divisiones de la empresa brindando soporte con todo lo relacionado al core bancario, las transacciones de las agencias, los cuadros, entre otros.

La recepción de quejas por parte de las diferentes divisiones que componen la institución evidencian que las operaciones se tardan más de lo necesario en dar los resultados esperados quedando muchas veces inconclusas, viéndose afectada así la gestión de la persona o departamento que solicita el servicio, quien muchas veces debe dar respuesta al cliente externo con dicho resultado. Desperdicio de recursos y tiempo productivo es provocado por estas fallas en el servicio que toman lugar durante el desarrollo de las actividades propias del departamento, afectando al cliente interno y teniendo finalmente repercusión en servicio el cliente externo.

La respuesta en una institución financiera en el tiempo adecuado representa un elemento diferenciador un atributo indispensable para los clientes consumidores de sus productos. No cumplir con este requerimiento afectara la competitividad de la empresa en el mercado.

b. Formulación del problema

Que tanto afecta el mal servicio a los clientes internos proporcionado por el departamento de operaciones del Banco Futuro S.A.?

OBJETIVOS

A. Objetivo general

Medir el nivel de satisfacción y la calidad en el servicio que presta el departamento operaciones del Banco Futuro, S.A., en Santo Domingo R.D. en el año 2014.

B. Objetivos específicos

- Verificar cual es la opinión de los miembros de la institución que interactúan con el departamento de operaciones.
- Medir los niveles de satisfacción del personal.
- Proponer mejoras en los procedimientos, entrenamientos y cambios de ser necesarios para mejor fluidez de las informaciones con la calidad y calidez requeridas por los usuarios.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

c. Justificación Teórica

La investigación es teórica, porque existen documentos y escritos que nos guiara en el proceso de medición dando explicación de la o las herramientas que podemos utilizar en el análisis.

d. Justificación Metodológica

Se harán entrevistas y cuestionarios a las personas encargadas de dar soporte como a los usuarios que requieren dichos soportes e informaciones, para descubrir las diferentes causas de quejas entre ellos.

e. Justificación Práctica

La investigación es práctica ya que ayuda a aumentar el conocimiento sobre el manejo de las relaciones interpersonales y departamentales, sin mencionar el trabajo en equipo.

MARCO REFERENCIAL

a. Marco Teórico

Está demostrado que para dar un buen servicio al cliente externo, hay que crear una cultura de calidad de la institución y a la vez ofrecer una buena calidad en el servicio brindado a lo interno de dicha institución, con esto se motiva un buen ambiente laboral.

“La calidad es la excelencia de su producto, lo que incluye su atractivo, su falta de defectos, su confiabilidad y durabilidad.” Así lo afirma Bateman & Snell (2000).

Conforme pasa el tiempo y el desarrollo va avanzando el punto de vista de la calidad camina de la mano junto con este avance, por lo que se hace necesario conocer los procesos en su totalidad para comprender cuales son las percepciones de calidad en cada división y departamento.

MARCO CONCEPTUAL

- **Servicio:**Favor o beneficio que se hace a una persona.
- **Cliente:** es cualquier persona que tiene una necesidad y acude a una empresa o negocio, para satisfacerla.
- **Servicio al cliente:**Conjunto de actividades destinadas a satisfacer las necesidades de los clientes.

- **Cliente interno:** es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes.
- **Servicio al cliente interno:** es el conjunto de actividades que están destinadas a dar apoyo y es recibido por miembros de la organización.
- **Departamento:** Parte en que se divide una organización.
- **Calidad:** Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten caracterizarla y valorarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.
- **Gestión de calidad:** es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios.
- **Medición:** acción y efecto de medir.
- **Satisfacción:** cumplimiento de un deseo, necesidad, pasión.
- **Marco Espacial**

El proyecto se realizará en el Banco Futuro, S.A., en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana.

MARCO TEMPORAL

La medición se desarrollara durante el año 2014.

HIPÓTESIS

a. Primer grado

La productividad de la empresa se ve afectada por el mal servicio que se brinda internamente, y se refleja al exterior a los clientes que pagan.

b. Segundo grado

El personal del departamento de operaciones del Banco Futuro, S.A. no poseen la actitud correcta para mantener la calidad en el servicio que se requiere, y carecen del personal necesario atender los requerimientos a tiempo, la distribución del trabajo no es la adecuada entre sus miembros.

c. Variables –indicadores

Variables	Indicadores
Sistema	<ul style="list-style-type: none">➤ Cantidad de quejas recibidas.➤ Capacidad de procesamiento.➤ Cantidad de empleados en el depto.➤ Nivel de entrenamiento.➤ Nivel de eficiencia de las operaciones.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

d. Tipos de estudio

Los estudios a utilizar en el desarrollo del tema en cuestión serán:

Estudio exploratorio: utilizada cuando un tema no ha sido abordado o ha sido poco estudiado en algún lugar. A través del estudio exploratorio se ha planteado el problema de la investigación y las hipótesis tienen base en este estudio.

Estudio descriptivo: con este será desmenuzaremos los detalles de las variables que intervienen en la problemática, dando a conocer las posibles razones por las cuales se reciben quejas de los colaboradores con relación al servicio prestado. Así como mostrar numéricamente cual es el nivel de satisfacción existente a lo interno de la institución.

e. Métodos de investigación

Inducción: la investigación estará fundamentada en la medición de la calidad del servicio interno de la empresa.

Deductivo, este tipo de método parte de lo general a lo particular, esto se realizará en la investigación propuesta enmarcada dentro del enfoque cuantitativo.

f. Fuentes y técnicas de la investigación

g. Fuentes Documentales

Fuentes primarias: se utilizarán libros relacionados a gestión de la calidad en los servicios, así como las opiniones de expertos en la materia de servicio al cliente en los tiempos modernos.

Fuentes secundarias: enciclopedias, artículos de internet que contengan información sobre el tema de estudio, informaciones obtenidas por las encuestas realizadas.

h. Fuentes técnicas

Entre las técnicas de recolección de información que se utilizarán en la investigación serán:

La encuesta

Se realizarán cuestionarios para realizar las encuestas a los diferentes usuarios y expertos de cómo se sienten con el servicio recibido y cuál es su expectativa con relación al mismo.

BIBLIOGRÁFICA

Análisis de documentación: se analizarán las informaciones de las fuentes primarias y secundarias como son los artículos en Internet, libros, manuales, entre otros.

Tratamiento de la información

La información obtenida de los cuestionarios realizados a los diferentes usuarios o clientes internos del departamento de operaciones, será analizada a través del modelo SERVQUAL de calidad de servicio el cual mide lo que el cliente espera de la organización.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I: GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

- 1.1 Definición
- 1.2 Descripción
- 1.3 Origen y evolución del sistema de gestión de calidad
- 1.4 Sistema de Gestión de Calidad
 - 1.4.1 Descripción
 - 1.4.2 Componentes del sistema
 - 1.4.3 Importancia
 - 1.4.4 Características
 - 1.4.5 Ventajas y desventajas
- 1.5 LAS EMPRESAS DE SERVICIOS
 - 1.5.1 Historia
 - 1.5.2 Evolución
 - 1.5.3 Normas y regulaciones
 - 1.5.4 Características
- 1.6 SERVQUAL
 - 1.6.1 Historia
 - 1.6.2 Definición
 - 1.6.3 Características
 - 1.6.4 Ventajas y Desventajas

CAPITULO II: ANALISIS DE LA TENDENCIA EN LA SATISFACCION CON EL SERVICIO INTERNO

- 2.1 Proceso de recopilación de la información para mejorar el sistema de gestión de materiales
 - 2.1.1 Entrevistas
 - 2.1.2 Encuestas

CAPITULO III: ANALISIS DE LA INVESTIGACION

3.1 Análisis Metodológico

3.1.1 Aplicar métrica del método

3.1.2 Interpretación de los resultados

Conclusiones

Recomendaciones

BIBLIOGRAFÍA PRELIMINAR

i. Libros

GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DISEÑO DE ORGANIZACIONES

María D. Moreno-Luzón, Fernando J. Peris y Tomás González - Editorial:
Pearson Educación

Edición: 1ª - Año: 2001.

j. Diccionario

WorldReference.com

k. Manuales

Norma ISO 9000 para empresas de servicio

PRESUPUESTO

Monto Estimado

	Ingresos	Egresos
Recursos Propios		
	RD\$36,500.00	
Total Ingresos	RD\$36,500.00	
Gastos:		
Pago De Asesores		RD\$20,000.00
Pago digitación, encuadernación e impresión de informaciones		RD\$ 3,000.00
Empastado		RD\$ 600.00
Fotocopias		RD\$ 400.00
Transporte		RD\$ 5,000.00
Pago De Internet		RD\$ 2,000.00
otros gastos		RD\$ 5,500.00
Total Egresos		RD\$36,500.00

ANEXO 2

ENCUESTA DE SATISFACCION CON EL SERVICIO

Favor responder el cuestionario con la mayor honestidad posible. Encierre en un circulo el número correspondiente según su grado de satisfacción con el servicio recibido del departamento de operaciones.

	1 Muy Insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Conforme	4 Satisfecho	5 Muy satisfecho	
ELEMENTOS TANGIBLES						
1	Adecuación y estado del espacio del departamento	1	2	3	4	5
2	Apariencia y estado de los equipos y materiales	1	2	3	4	5
3	Ergonomía del espacio	1	2	3	4	5
4	Limpieza de las instalaciones	1	2	3	4	5
5	Aspecto y cuidado del personal de operaciones	1	2	3	4	5
6	Correcta identificación de las personas que prestan el servicio	1	2	3	4	5
ACCESIBILIDAD						
7	Facil acceso al departamento	1	2	3	4	5
8	Identificación del espacio	1	2	3	4	5
9	Horario de atención	1	2	3	4	5
EJECUCION DEL SERVICIO						
10	Compromiso con el servicio	1	2	3	4	5
11	Cumplimiento de lo prometido	1	2	3	4	5
12	Confianza en que el servicio se presta de la mejor manera para el usuario	1	2	3	4	5
13	Atención sin errores	1	2	3	4	5
CAPACIDAD DE RESPUESTA						
14	En caso de problemas mientras recibe atención, capacidad para resolverlo	1	2	3	4	5
15	Tiempo de espera hasta ser atendido	1	2	3	4	5
16	Tiempo dedicado	1	2	3	4	5
COMPETENCIA PROFESIONAL						
17	Garantía de confidencialidad y custodia de sus datos	1	2	3	4	5
18	Competencia del personal a cargo de prestar el servicio	1	2	3	4	5
ATENCION PEERSONALIZADA						
19	Trato amable y considerado	1	2	3	4	5
20	Interés y voluntad por atender su petición	1	2	3	4	5
21	Manejo de opciones para asesorar o informar sobre lo consultado	1	2	3	4	5
EQUIDAD						
22	Ausencia de discriminación con el trato dispensado a usted	1	2	3	4	5

23	Respeto a su individualidad	1	2	3	4	5
SEGURIDAD						
24	Información facilitada sobre potenciales riesgos o repercusiones derivadas de los tramites o servicios recibidos	1	2	3	4	5
25	Manejo de protocolos para situaciones de emergencia	1	2	3	4	5
COMUNICACION						
26	Lenguaje utilizado sencillo y comprensible para usted	1	2	3	4	5
27	Información segura, fiable, completa y sin errores	1	2	3	4	5
RENDIMIENTO						
28	Simplicidad y sencillez en e cumplimiento la realización de trámites	1	2	3	4	5
SATISFACCION GENERAL						
29	Valoración general de la calidad de los servicios entregados por este y gestiones en este departamento	1	2	3	4	5