AAU 0457

Universidad Católica Andrés Bello
Dirección de Post Grado
Postgrado en Desarrollo Organizacional

Trabajo de Grado para obtener
El Título de Especialista en Desarrollo Organizacional

Diagnóstico de la Calidad del Servicio de la Sección Telereal del Banco Industrial de Venezuela

Autor:
Lic. Maria del Rosario Muñoz Pérez

Tutor:
Lic. William Medina Quero

Caracas, Agosto 2005

Índice

	Página
Índice	
Índice de Tablas	
Agradecimientos	
Reconocimientos	
Resumen	1
Introducción	2
1. Descripción de la Organización	3
2. Justificación e Importancia del Estudio	6
3. Planteamiento del Problema	7
4. Objetivos	9
4.1 Objetivo General	9
4.2 Objetivos Específicos	9
Capítulo 1: Marco Teórico	9
1. Proceso de Consultoría	9
2. El Diagnóstico Organizacional	11
3. La Calidad del Servicio	13
4. Percepción	14
Capítulo 2: Marco Metodológico	16
1. Definición de Variables	16
2. Tipo de Investigación	17
3. Diseño de la Investigación	18
4. Población	19
4.1.- Muestra	19
5. Técnicas de Recopilación de Información	20
Capítulo 3: Análisis de Resultados	21
1. Entrevistas	21
2. Encuesta al Cliente	23
3. Encuesta a los empleados	24
Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones	26
1. Conclusiones	26
2. Recomendaciones	28
Bibliografía	
Anexos	

Índice de Tablas

Tablas	**Página**
Tabla N° 1: Definición y Operacionalización de las Variables	17
Tabla N° 2: Población de Operadores de Teleconsulta	19
Tabla N° 3: Respuestas a la 1era pregunta de la Entrevista a los Operadores	22
Tabla N° 4: Respuestas a la 2da pregunta de la Entrevista a los Operadores	23
Tabla N° 5:Respuestas Encuesta al Cliente	23
Tabla N° 6: Observaciones realizadas por los clientes en las encuestas	24
Tabla N° 7: Respuesta Encuesta a los Empleados	25
Tabla de Resultados: Encuesta a los Clientes	Anexo 4
Tabla de Resultados: Encuesta a los Empleados	Anexo 5

A la alegría, la ternura, la vida, la humildad, los miedos, la ilusión,
la comprensión, el apoyo, el impulso, la seguridad y sobre todo
el gran amor que me hacen sentir esos seres maravillosos
que transitan conmigo este camino de mi vida:
A mi hijo, mis padres, mis hermanos,
mis "manas", tíos y abuela.
Mi bendición es tenerlos a ustedes.

Reconocimiento

Es para mí un grato deber reconocer públicamente, la ayuda intelectual y humana que desinteresadamente aportaron a mi crecimiento las siguientes personas:

Al **Profesor William Medina Quero**, por el conocimiento transmitido, su ejemplo, dedicación, apoyo y comprensión. Por el lazo tan especial que sólo el sabe crear con sus alumnos.

Al **Sr. Richer Bompart** por todo el apoyo y colaboración prestada en la realización de este proyecto.

A todos **los empleados** que laboran en la Sección Telereal del Banco Industrial de Venezuela ya que sin su colaboración hubiese sido imposible la realización de este proyecto.

Resumen

Dentro de las Unidades de Negocio y atención al Público del Banco Industrial de Venezuela se encuentra la Sección Telereal, que se encarga de brindar atención vía telefónica para consulta de saldos y conformación de cheques a los clientes. La Gerencia de esta Sección considero de gran importancia evaluar la Calidad de Servicio prestada por considerarlo un factor clave para detectar oportunidades de intervención para el fortalecimiento de la Unidades de negocio y el logro de una ventaja estratégica.

Por este motivo se realizará un estudio diagnóstico para evaluar la calidad de servicio de la Sección Telereal.

El Modelo que sirve de base para esta investigación considera la calidad del servicio en función de la percepción del cliente y de los empleados que prestan el servicio, es por ello que el estudio se centró en determinar el comportamiento de las variables que conforman el servicio mediante la aplicación de técnicas como la observación, entrevistas, encuestas y cuestionarios.

Se realizó una encuesta a los clientes y otra a los empleados. De igual forma se entrevisto a diferentes operadores de los diferentes turnos.

Los datos obtenidos a través de la aplicación de estas técnicas fueron analizados con el fin de realizar una serie de sugerencias que ayuden a la Sección Telereal a introducir cambios tendientes a mejorar la calidad del servicio.

Como conclusión del análisis realizado se determinó que existe una alta similitud entre las expectativas del cliente y su percepción.

Igualmente se incluyen una serie de recomendaciones para optimizar la calidad de servicio prestado en la Sección Telereal.

Introducción

La Consultoría es un servicio prestado por personas que comparten una visión y están capacitadas para investigar, intervenir y hacer recomendaciones en problemáticas organizacionales. Dentro de las problemáticas organizacionales que causan gran preocupación a la gerencia actual y es objeto de estudio de la Consultoría, lo constituye la Calidad del Servicio.

Todas las Organizaciones prácticamente entre sí, de una forma u otra, en el área del servicio. Prestar un servicio de calidad se convierte en una ventaja competitiva y de logro de aumento de rentabilidad.

Una de las Organizaciones que compite en este mundo del servicio es el Banco Industrial de Venezuela que es una de las Instituciones Financieras que ha tenido un crecimiento acelerado dado los cambios que han sufrido este tipo de organizaciones a nivel nacional y mundial.

Es por ello que se hace pertinente la evaluación constante de la calidad del servicio de sus Unidades de Negocio y atención al público, como la Sección Telereal, encargada de atender las necesidades de los clientes vía telefónica.

El estudio presentado se centro en evaluar la calidad del servicio de la Sección Telereal desde la óptica de la percepción del cliente y los empleados que prestan el servicio.

En los siguientes apartados se mostrarán los procedimientos llevados a cabo para realizar el proceso de diagnóstico dentro de la Sección, los resultados obtenidos y la exposición de una serie de sugerencias para optimizar la calidad del servicio.

1.- Descripción de la Organización

El Banco Industrial de Venezuela nace por ley del Congreso Nacional el 23 de julio de 1937 como resultado de un proyecto elaborado por la Asociación Nacional de Comerciantes e Industriales de la época, si bien no es sino hasta el 4 de febrero de 1938 cuando inicia sus actividades formalmente con una plantilla de 10 trabajadores. La razón original de su creación fue la de contar con instrumentos financieros que impulsaran el desarrollo del comercio y de las nacientes industrias.

El capital inicial del banco, estaba constituido por un 60 % de capital del Estado y un 40 % de capital privado.

Con el tiempo los aportes de capital fueron asumidos totalmente por el Estado y esta Institución se convierte en el pilar financiero de la política de sustitución de importaciones que durante las décadas de los 60 y 70 impulsa la industrialización en Venezuela.

Los objetivos principales del Banco Industrial de Venezuela se han ido definiendo en los siguientes aspectos:

- Contribuir al financiamiento a corto y mediano plazo de la producción, comercialización, transporte, almacenamiento, entre otros, del sector empresarial venezolano.
- Financiar al sector de servicios y complementar a la asistencia crediticia que presten las instituciones públicas y privadas.
- Promover y financiar la exportación de productos industriales de origen nacional.

Con el tiempo y las coyunturas económicas esta institución va disminuyendo su participación, por lo que el Ministerio de Hacienda, hoy Ministerio de Finanzas, se convierte en el accionista mayoritario del BIV. Cabe destacar que por Decreto del 21 de octubre de 1999 fue reformada parcialmente la Ley del Banco Industrial de Venezuela, la cual abre la posibilidad de aumentar el capital mediante oferta pública de acciones. El capital actual del Banco es de 25 mil millones de bolívares totalmente pagados. Entre otros aspectos de esta reforma, destaca la facultad que se le concede ahora al Banco de otorgar financiamiento al agro.

El Banco Industrial de Venezuela, C.A. es una institución financiera de desarrollo enmarcado en las políticas industriales y sociales del Estado con sentido de equilibrio entre su actuación bancaria y sus objetivos de desarrollo y con una rentabilidad entendida como medio para el logro de sus fines. Como consecuencia de su actuación, impulsa el desarrollo industrial y económico del país, favorece con ello la generación de empleo productivo de manera de lograr el mayor beneficio social posible.
El B.I.V. es modelo de gestión basado en la calidad de servicio integral y la competitividad, inteligente, creativo e innovador, centrado en el ejercicio de valores éticos y el esfuerzo de trabajo de su capital humano, es la base de su credibilidad."

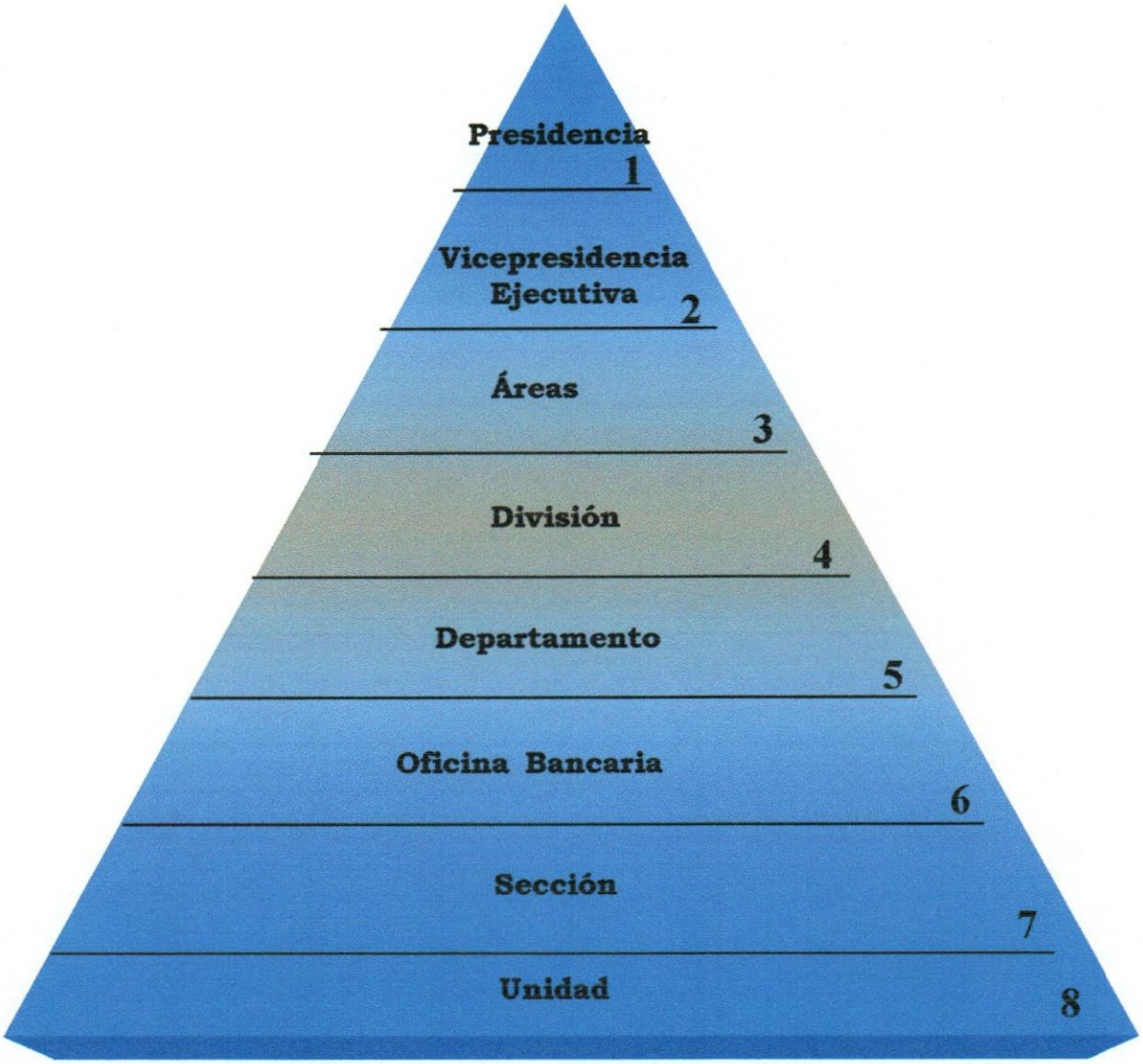
Se plantea como Visión:

•Ser organismo rector del Sector Financiero, en la Promoción, Desarrollo y Financiamiento del sector Industrial, liderizando el otorgamiento de créditos, generando empleo productivo que impulse el bienestar social; con presencia física en todas las áreas de desarrollo nacional, prestando un servicio eficiente, con capacidad de respuesta oportuna, con excelencia, con procesos automatizados y tecnología de punta.

• Trabajando en armonía, atendiendo con amabilidad, satisfaciendo a los clientes e identificados con la organización y sus objetivos.

• Personal con alta capacidad para el ejercicio de su tarea, emprendedor, con habilidad para comunicarse, preactivo, con manejo fluido de los procesos que maneja, alta capacitación tecnológica, con sentido de equipo sinérgico, alta capacidad de adaptación, comprometido con la organización y orgullosos de ser banquero.

A continuación se presenta la Pirámide Estructural del Banco, en donde se puede mostrar de forma gráfica las diferentes estructuras mediante las cuales la Institución gestiona sus operaciones y logra sus fines.



Una de las Áreas que conforman la estructura del Banco Industrial es la de Operaciones, que constituye una de las Áreas de Negocios dentro de la cual se encuentra la Sección Telereal; que se encarga de brindar atención vía telefónica para la consulta de saldos, conformación de cheques y brindar cualquier tipo de información que soliciten los clientes.

Esta Sección esta conformada por un Jefe de Sección, 8 Supervisores y 36 Operadores de Teleconsulta.

Los Operadores de Teleconsulta cumplen con las responsabilidades de atender telefónicamente las necesidades de los clientes, suministrando saldos de

cuentas corriente, últimos 20 movimientos bien sea de cheques cobrados, notas de crédito, notas de debito y cheques devueltos, además de toda aquella información que le este permitida en el ámbito de sus responsabilidades. Conformar cheques emitidos por clientes Desactivar tarjetas de crédito y debito, así como también la suspensión de cheques. Suministrar saldos y autorizar crédito de los diferentes clientes, cumpliendo con las normas de seguridad bancaria establecidas. Recibir reclamos por parte de los clientes.

El perfil de competencias técnicas que debe tener todo candidato o aspirante a ingresar a la Institución como operador de teleconsulta es el siguiente: deberá ser Bachiller o carrera afín, donde prestará sus servicios con comprobados conocimientos en el área, de acuerdo a los niveles requeridos para todas o algunas de las áreas definidas. Deberá exhibir como habilidades y destrezas una buena dicción. Recibir y seguir instrucciones verbales y escritas. Uso de vocabulario y tono de voz adecuado. El perfil de competencias genéricas es el siguiente: compromiso institucional, orientación hacia la excelencia, trabajo en equipo, valor del tiempo, liderazgo, cultura de negocio, proactividad, toma de decisiones, análisis de problemas, conciencia organizacional, orientación al cliente gestión del cambio.

2.- Justificación e Importancia del Estudio

En Venezuela al igual que en otros países de Latinoamérica, se ha dado un crecimiento y proliferación de Instituciones Financieras y Bancarias, como consecuencia de la inversión extranjera en nuestro país y la exigencia de clientes que desean poder escoger entre un conjunto de alternativas, productos y servicios.

Paralelo a este incremento acelerado se encuentran cambios constantes a nivel económico, político y social en Venezuela, que influyen en las expectativas de los clientes ante este tipo de servicio; los clientes tienen cada vez gustos más sofisticados, mayor educación, poco tiempo y un ingreso discreto. Ellos demandan eficiencia y calidad del servicio (LAFieur,1995)..

En la actual economía orientada al servicio, construir relaciones fuertes con los clientes y brindar un servicio óptimo son vistos como la única forma en que las empresas podrán sobrevivir. Es por ello que las Instituciones Financieras se ven

obligadas a implementar estrategias que permitan satisfacer las demandas de sus clientes y obtener una buena posición en el mercado.

El Banco Industrial de Venezuela es una de las Instituciones Financieras que ha tenido un crecimiento acelerado por lo antes expuesto y además por que es una Institución Financiera enmarcada en las políticas industriales y sociales del estado. Dentro de estas políticas se ha colocado a esta Institución como un medio para el desarrollo y puesta en práctica de los planes de desarrollo industrial y económico del país.

Es por ello que el modelo de gestión del Banco Industrial de Venezuela esta basado en la calidad del servicio. Esto constituye un factor clave para el fortalecimiento de la Unidades de negocio y el logro de una ventaja estratégica.

Dentro de las Unidades de Negocio y atención al Público se encuentra la Sección Telereal, que se encarga de brindar atención vía telefónica para consulta de saldos y conformación de cheques a los clientes.

Este tipo de servicio se hace difícil para quien lo presta y quien lo recibe. Comunicarse a través del teléfono es diferente de hacerlo cara a cara. No pueden apoyarse en el lenguaje corporal como ayuda para determinar lo que está pensando o siente tanto el cliente como el que presta el servicio. No se pueden utilizar los recursos no verbales de la comunicación para mejorar el entendimiento de lo que se expresa. Se debe tener un mayor cuidado en la entonación y dicción.

Dado los cambios acelerados y las dificultades de este tipo de servicio se hace pertinente evaluar de forma constante la calidad de servicio prestado por la sección con el fin de diseñar e implementar estrategias que ayuden a mejorar o corregir debilidades y a reforzar fortalezas.

Es por ello que este estudio se centro el diagnóstico de la calidad del servicio y el aporte de sugerencias para su implementación dentro de la Institución.

3.- Planteamiento del Problema

La calidad del servicio constituye un tópico fundamental para todas las organizaciones, prácticamente todas compiten, de una forma u otra, en el área del servicio. En la actualidad mejorar el servicio desde la óptica del cliente es lo que produce beneficios. Cuando las inversiones que se realizan para mejorar el servicio

conducen a una mejora del servicio percibido, entonces la calidad se convierte en una estrategia de beneficios.

Los ejecutivos de las empresas de servicios no siempre son del todo conscientes de que características indican, para los clientes, una alta calidad en el servicio. Incluso aunque sean conscientes de esa o esas características, es posible que desconozcan cual es el nivel de actuación que los clientes desean respecto a esas características.

Para desarrollar estrategias acordes a las necesidades del cliente estas deben ser evaluadas de forma constante y sistemática. La evaluación constante de la Calidad del Servicio permite identificar, categorizar y analizar las percepciones de los clientes y de sus empleados.

En función del análisis de las percepciones del cliente obtenidas a través de un proceso de evaluación sistemático se desarrollan estrategias tendientes a mejorar debilidades y reforzar fortalezas. De esta forma los recursos son aprovechados y dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes y no hacia aspectos poco importantes para ellos.

Al evaluar la calidad del servicio prestado por la Sección Telereal se proveerá a los Directivos de un conjunto de información y recomendaciones que se convertirán en una estrategia de beneficios para la mejora del servicio percibido.

Es por ello que este estudio se centrará en responder a la siguiente interrogante ¿Se estará prestando un servicio de calidad en la Sección Telereal? , y lo determinaremos a través de un diagnóstico de la calidad del servicio y además aportaremos un conjunto de sugerencias para su implementación dentro de la Institución.

4.- Objetivos

4.1.- Objetivo de General:

Determinar la calidad de Servicio prestado por la Sección Tele-Real en función del comportamiento de las variables que conforman el servicio.

4.2.- Objetivos Específicos:

1. Determinar la percepción que tienen los clientes y los empleados que prestan el servicio de los elementos Tangibles del Servicio prestado.
2. Determinar la fiabilidad del Servicio prestado en función de la percepción de los clientes y de los empleados que prestan el servicio.
3. Determinar la capacidad de respuesta del Servicio prestado en función de la percepción de los empleados que prestan el servicio y de los clientes.
4. Determinar la seguridad del Servicio prestado en función de la percepción de los empleados que prestan el servicio y los clientes.

CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO.

1.- Proceso de Consultoría

La Consultoría es un servicio prestado por personas que comparten una visión y están capacitadas para investigar, intervenir y hacer recomendaciones en problemáticas organizacionales.

Según Medina (2003), el proceso de Consultoría consiste en un conjunto de actividades planificadas y realizadas por el consultor a través de las cuales intervienen en el sistema de la organización que es su cliente, con el fin de determinar cuales son los problemas que la afectan y así introducir cambios que incrementen su efectividad y bienestar.

Este autor plantea como Fases que componen este proceso, las siguientes:

- **Contacto inicial:** comprende el contacto con el cliente y las primeras observaciones primarias que son realizadas con el fin de conocer las necesidades del cliente y la situación problema.

- **La Exploración**: esta fase permite identificar las necesidades de cambio, la disposición al cambio y la posibilidad de trabajar juntos.
- **La Contratación**: se definen los resultados deseados, las expectativas mutuas, responsabilidades y la duración del proceso.
- **El Diagnóstico**: comprende la recolección de información sobre la organización y el análisis e interpretación de esa información obtenida.
- **Establecimiento de Objetivos de Cambio**: se define lo que se pretende modificar, el momento de la toma de decisiones y se fijan las estrategias a seguir.
- **Elaboración del plan de acción**: consiste en la planificación de actividades, la determinación de recursos y problemas potenciales.
- **Implantación del plan de acción:** En esta fase se aplican las acciones y las estrategias de intervención consideradas en la fase anterior.
- **Seguimiento y evaluación**: consiste en un proceso de retroalimentación y replanificación de las actividades realizadas además del control de los resultados.
- **Terminación, conclusión:** es la fase de culminación de la consultoría o del proyecto.

A continuación podemos observar de forma gráfica las fases mencionadas y sus relaciones:

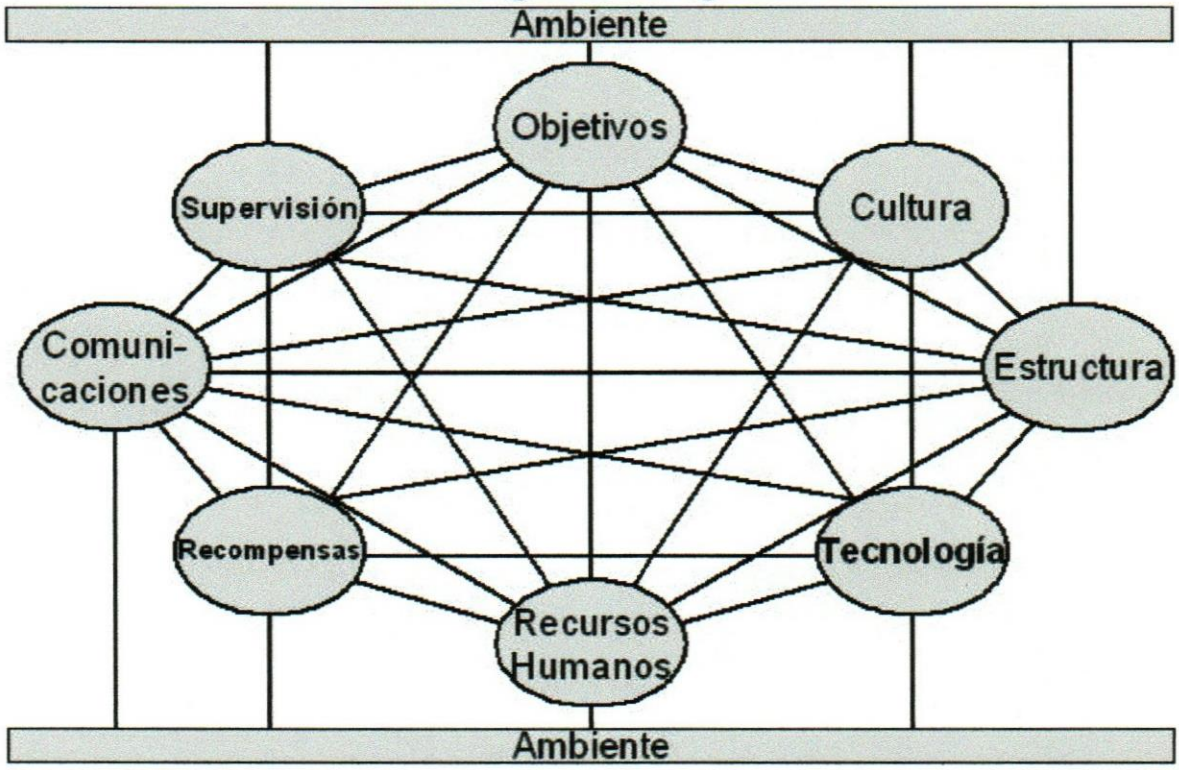
2.- El Diagnóstico Organizacional

Un modelo de Desarrollo Organizacional es un conjunto de dimensiones y variables interrelacionadas que explican el comportamiento organizacional (OIT 1996). Los modelos de abordaje organizacional son utilizados como la referencia que orienta al consultor en la realización de la consultoría a una organización determinada

Luego de estudiar una amplia gama de Modelos de Diagnóstico Organizacional y analizar cuales eran las variables estudiadas por los autores y sus relaciones, se determino crear un modelo. Este Modelo fue creado con el fin de considerar en el análisis todas aquellas dimensiones relevantes para la evaluación de la calidad del servicio y las interrelaciones entre ellas.

Las variables que componen el Modelo fueron definidas en función de las características del objeto de estudio, la Organización y la Sección Telereal.
El Modelo de Diagnóstico Organizacional que sirve también de base y guía para el Consultor en el desarrollo del trabajo de evaluación y diagnóstico se presenta a continuación.

Modelo de Diagnostico Organizacional



Las diferentes variables que conforman este Modelo se definen de la siguiente manera:

Ambiente: Es el escenario en el que actúa la organización en el presente y actuará en el futuro. Identificación de principales conflictos, barreras, oportunidades y condiciones externas que posibilitan o no el logro de la misión.

Cultura: Conjunto de ideas valores y creencias que otorgan un marco ético y moral a los comportamientos personales y organizacionales. Otorgan "valor" a la identidad de la organización en el tiempo.

Comunicación: Es el conjunto de mensajes que se intercambian en la organización. Estos pueden transmitirse a través de canales interpersonales o de medios de comunicación como memoranda, circulares, boletines o revistas, tableros de avisos y manuales, así como programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental o también se pueden hacer uso de los medios de comunicación masiva, para de esta manera poder llegar a numerosos públicos externos.

Supervisión: Acto de vigilar que los hechos de un trabajo sucedan conforme a las normas preestablecidas y en el tiempo y lugar determinados.

Estructura: Se refiere a lo que es observado en una organización como patrones continuos en el comportamiento de sus miembros en el tiempo, tales como procedimientos, reglas, factores de autoridad flujo de las comunicaciones y del trabajo.

Objetivo: Es el conjunto de propósitos que la organización pretende realizar.

Recompensas: Sistema de retribuciones o beneficios que reciben los empleados de una organización a cambio de sus servicios.

Recursos Humanos: Conjunto de Conocimientos, habilidades, capacidades, etc., de cualquier tipo que tienen las personas pero que no deben confundirse con las personas mismas. Tales capacidades, habilidades,... son consideradas como verdaderos recursos cuya utilización o accesibilidad es objeto de relación e intercambio.

Tecnología: Conjunto de instrumentos y procedimientos necesarios para el desarrollo de un determinado sector o producto de una organización.

3.- La Calidad de Servicio

Actualmente existe una tendencia, entre los estudiosos del servicio, tales como: Tomas Berry (1996), Leonard Berry (19939, Keith Denton (1991), Bernard Katz (1989) entre otros, en considerar que este no es más que la interacción entre el cliente y la organización que lo presta.

También estos autores consideran al servicio como un merito que se hace sirviendo a otra persona o entidad, es cuidar intereses o satisfacer necesidades para el público o para entidades ajenas y propias.

También para Albreht, el servicio se concibe como aquel producto que no tiene carácter tangible, no es más que el ciclo de contactos que experimenta el cliente en una organización. Según este autor (1988,p.36):

- El servicio se produce al instante de prestarlo.
- El servicio no se puede producir, ni inspeccionar, apilar o almacenar centralmente.
- El servicio no se puede demostrar, ni se puede mandar por anticipado una muestra para la aprobación del cliente.
- La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible.
- La experiencia no se puede vender ni pasar a un tercero.
- Si se presto inadecuadamente no se puede revocar.

Basándonos en el modelo de la calidad total en la gestión de servicio de Valery A. Zeitham, A. Parasuraman y Leonard Berry (1993), podemos definir la calidad de servicio como: *La amplitud de la discrepancia o similitud que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.* Este modelo sirvió de base de referencia y orientación al consultor en la realización del proceso de Consultaría. Estos autores definen una serie de dimensiones consideradas como componentes importantes del concepto de Calidad de Servicio y basándonos en esas dimensiones se evaluarán las siguientes:

1. **Elementos Tangibles:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicaciones.
2. **Fiabilidad:** Habilidad para realizar el servicio prometido de forma confiable y cuidadosa.

3. **Capacidad de Respuesta:** Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios proporcionándoles un servicio satisfactorio y rápido.

4. Seguridad: Conocimiento habilidad y Atención, mostrados por los empleados, así como su capacidad para inspirar credibilidad y confianza.

Otro aspecto planteado por este Modelo es el considerar la importancia de tener las "dos caras" de la ecuación de la Calidad del Servicio. Estas dos caras son la percepción de los proveedores y la de los clientes acerca del servicio prestado, son los aspectos claves para lograr una buena comprensión de la calidad y sus factores determinantes. Es por ello que en el estudio se determinará la percepción que tienen los empleados de la Sección Telereal acerca del servicio prestado.

4.- Percepción

Al evaluar la calidad de servicio de cualquier organización, desde la óptica del cliente, se hace necesario tomar en cuenta los procesos psicológicos que subyacen al juicio que emite el mismo. Dentro de estos procesos, uno de los que ejerce mayor influencia es la percepción.

La percepción constituye el proceso mediante el cual la impresión sensorial recibida en los sentidos es comprendida y reconocida. La percepción es un fenómeno muy complejo en el que se hallan implícitos, además de las sensaciones, la evocación de la memoria, las asociaciones de ideas y los juicios particulares entre otros aspectos. La finalidad del proceso perceptivo es comprender lo que se capta, captación que será imposible si la comprensión no se produce. Percibir es comprender.

La percepción es una actividad determinada por la atención, se produce cuando nuestra psique se concentra.

A través de la percepción la persona es capaz de dar significado a su situación y a su ambiente. Una diversidad de indicios influye en su percepción de las personas, los objetos y los símbolos. Cada persona organiza interpreta y procesa los estímulos que recibe de su medio ambiente en base a su propia experiencia psicológica, esta es el resultado de experiencias previas y de condiciones muy particulares tanto personales como situacionales. La experiencia perceptiva esta influida en forma activa por expectativas, necesidades, valores, cultura, deseos e intereses. Estas diferencias individuales hacen que una persona pueda percibir de

forma errónea a otra persona, grupo, objeto o situación en la cual se encuentra inmerso (Alvarez,1992)

La percepción de algún hecho o persona que no logra ser claramente dilucidado da origen a sentimientos de inseguridad, duda y ansiedad porque la persona no saber como actuar ante tal situación.

Como se explico anteriormente cada percepción y su interpretación se basa en una combinación de experiencias históricas, necesidades del momento y propiedades inherentes a la situación que es percibida. Lo que se percibe es producto de lo que el actor observa y lo que le sucede a el, por lo cual, es poco probable que dos personas perciban la misma situación de la misma manera.

" Hay que partir de la suposición de que distorsionamos y que luego construimos con base en estas distorsiones" (Napier y Gershenjeld, 1995).

Las distorsiones se filtran en el presente y se mezclan de forma que lo real y lo imaginario, el pasado y el presente, se entrelazan para formar la realidad actual.

Varias investigaciones han señalado algunos factores que influyen en la formación distorsionada de percepciones o impresiones. Algunos de estos factores son:

- Posición ante la vida: según el enfoque del análisis transaccional las persona deciden la posición ante la vida que asumirán en función de sus experiencias de la niñez. Desde los seis años ya hemos decidido cómo percibir, qué proyectar, que escuchar y que ver. Las posiciones ante la vida se relacionan con tres preguntas básicas: ¿ quién soy?, ¿Qué estoy haciendo aquí? Y ¿ quienes son todas las demás personas?. Esta teoría sugiere el mantenimiento de posiciones decididas a temprana edad. "Incluso cuando pensamos que estamos escuchando cuidadosamente y siendo objetivos, estamos proyectando información" (Napier y Grshenfeld, 1995).
- Factores Inconscientes: con frecuencia las personas no están conscientes de las influencias más fuertes de su percepción. Una persona o situación representa para otra diversos grados de aceptación o rechazo, de agrado o desagrado, de recuerdos placenteros o

molestos. A partir de allí se construye una imagen de la realidad. Algunos de estos factores son: Los estereotipos hacen que se dé una predisposición ante las personas y las situaciones. Cuando se estereotipa se toma una palabra especifica para enmarcar a un ser complejo. También se da la proyección en donde la persona proyecta sus propios sentimientos sobre otra persona. Se atribuye una característica propia a otro. Otro proceso es la defensa perceptual que surge cuando una persona se enfrenta a una situación inconsistente, un estereotipo que ha sido mantenido por una persona. El preceptor es capaz de distorsionar los datos de tal manera que elimina la inconsistencia sin tener que cambiar sus propios estereotipos y a la vez defendiéndose así mismo(Alvarez, 1992).

- El efecto del halo: " se define simplemente como el poder de un sentimiento total acerca de un individuo para influir en las evaluaciones de los atributos de aquél"(Napier y Grshenfeld, 1995, p. 18). Describe un proceso en el cual la impresión general es usada para evaluar vías específicas. El preceptor solo es capaz de ver a través de esta vía (Alvarez, 1992).

El consultor además de comprender las diferencias individuales y reconocer sus propios procesos debe medir estas diferencias, estudiar las relaciones entre variables y descubrir relaciones. Después de esto podrá desarrollar un plan de acción adecuado para cada situación en particular.

CAPITULO 2: MARCO METODOLÓGICO

1.- Definición de Variables

Podemos definir la calidad de servicio como: **La amplitud de la discrepancia o similitud que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.**

Las variables de la Calidad de Servicio estudiadas y su operacionalización se muestra a continuación en la siguiente tabla:

Tabla N° 1 Definición y Operacionalización de las Variables

Variable	Definición	Operacionalización
Elementos Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicaciones.	Percepción de: Modernidad de los equipos, Adecuación de las instalaciones físicas y recursos necesarios para realizar el trabajo diario.
Fiabilidad	Habilidad para realizar el servicio prometido de forma confiable y cuidadosa.	Percepción de: entrenamiento adecuado de los operadores y conocimiento de los empleados para dar respuestas.
Capacidad de Respuesta	Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios proporcionándoles un servicio satisfactorio y rápido.	Percepción de: amabilidad mostrada por los operadores, obtención de la respuesta esperada, rapidez de la respuesta al cliente y disposición de los operadores para dar respuesta.
Seguridad	Conocimiento habilidad y Atención, mostrados por los empleados, así como su capacidad para inspirar credibilidad y confianza.	Percepción de: precisión de la respuesta, seguridad del cliente en que la transacción fue realizada y la confianza transmitida por los operadores a través de la atención al cliente.

2.- Tipo de Investigación

La investigación realizada, según Kerlinger (1989), es un **estudio de campo** ya que se llevó a cabo en el ambiente natural, sin manipulación de variables, ni creación de condiciones artificiales o de laboratorio.

Es una investigación que se encuentra en los siguientes niveles:

- **Exploratorio:** Se obtuvo una aproximación general de lo aspectos que los clientes consideran importantes para evaluar la calidad en la prestación del servicio de la sección Telereal.

- **Descriptivo:** Ya que luego de recopilar los datos de manera sistemática y de realizar el análisis estadístico, se describieron las características de las variables tomadas en cuenta en esta investigación en cuanto al servicio prestado por la Sección Telereal tomando como referencia las dimensiones propuestas para la evaluación del servicio, por Zeithaml, Parasuraman y Berry, que describen la calidad del servicio en función de la percepción de los clientes y los empleados.

3.- Diseño de la Investigación

Como primer paso se recopiló información y se estudiaron los materiales (libros, folletos, documentos y demás publicaciones) de la calidad de servicio y el funcionamiento de la organización.

Posteriormente se procedió a construir los ítems que conformaron las diferentes encuestas que se realizaron a los empleados y a los clientes. Dichas encuestas fueron revisadas por expertos que emitieron su juicio con el fin de determinar su confiabilidad y validez luego de realizado un análisis de los ítems que las componen.

Las encuestas a los clientes se realizaron por los operadores a todos aquellos clientes que estuvieron dispuestos a responderlas durante dos semanas de trabajo, estas fueron validadas a través de una llamada realizada por el investigador para verificar los datos y respuestas obtenidas. Las encuestas dirigidas a los Operadores fueron llenadas por todos los empleados que laboran en los diferentes turnos.

La entrevista fue realizada por el investigador a cada uno de los Operadores seleccionados por cada turno.

Por último, se procedió al vaciado de la data obtenida para su correspondiente análisis e interpretación. Los datos obtenidos en cada una de las encuestas y entrevistas se vaciaron en cuadros que muestran la frecuencia de respuestas en cada ítems y su respectivo valor porcentual. Esto se hará con el fin de comparar los resultados obtenidos en cada una de las técnicas que reflejan la percepción de los empleados y los clientes. El análisis cualitativo de los datos se

hizo en función de las diferentes dimensiones contempladas en el Modelo Diagnostico y de Calidad de Servicio que forman parte de nuestro marco teórico.

4.- Población

Los empleados que conforman la Sección Telereal se encuentran divididos en 8 turnos; con el fin de determinar la muestra para realizar el estudio, se contabilizó el total de empleados que labora en cada uno de los diferentes turnos, tal como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla N° 2 Población de Operadores de Teleconsulta.

Turno	Horario	Personal	%
1A	6:00AM a 2:00PM	6 personas	16,6
1B	6:00AM a 2:00PM	6 personas	16,6
2A	2:00PM a 10:00PM	6 personas	16,6
2B	2:00PM a 10:00PM	5 personas	13,8
3A	10:00PM a 6:00AM	3 personas	8,3
3A	10:00PM a 6:00AM	2 personas	5,5
4A	8:15AM a 4:30PM	5 personas	13,8
4A	8:15AM a 4:30PM	3 personas	8,3

Total: 36 personas

4.1.- Muestra

La investigación realizada para determinar el diagnóstico sobre el comportamiento de las variables que conforman la calidad del servicio abarco todos los diferentes turnos de trabajo. Se entrevistaron un total de 15 empleados de los

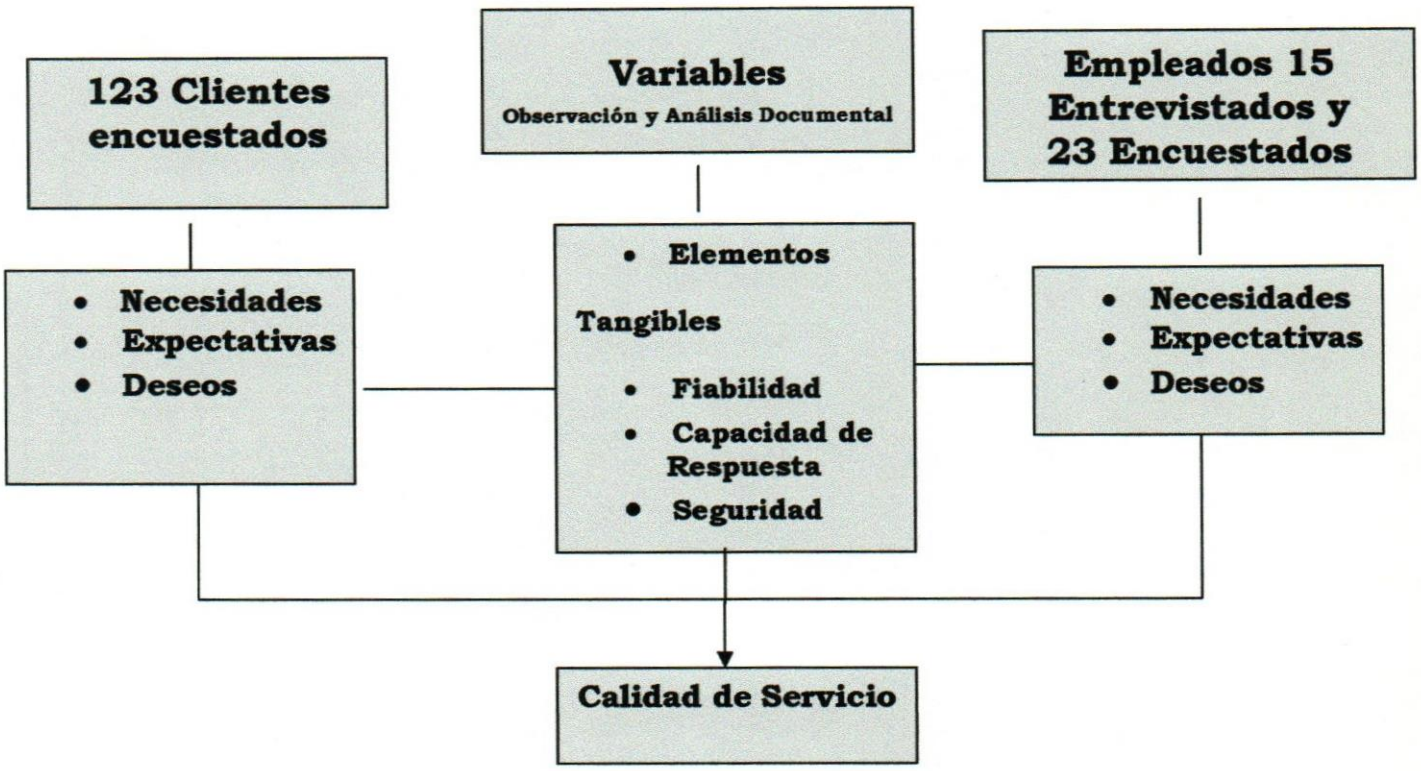
diferentes turnos, constituyendo un 42% de la población total de empleados. Estos empleados entrevistados fueron aquellos dispuestos a responder la entrevista durante su periodo de descanso de su jornada laboral, por lo que utilizó un **diseño muestral intencional no probabilístico (** Kerlinger, 1989).

La encuesta fue realizada a toda la población de empleados que se encontraban laborando en los diferentes turnos, un total de 23. Es importante resaltar que 13 Operadores se encontraban ausentes por estar disfrutando de su periodo vacacional o encontrarse de reposo, por lo cual no fueron encuestados. Por esta razón la muestra estuvo constituida por un 63,9% de la Población, muestra superior al 0,5 %, siendo una toma de **muestra representativa** (Kerlinger,1989).

Otra encuesta fue respondida por un total de 123 clientes en los diferentes turnos. Los clientes que respondieron la encuesta fueron aquellos dispuestos a hacerlo durante el peródo de dos semanas de aplicación, constituyendo un **diseño muestral intencional no probabilístico.**

5.- Técnicas de Recopilación de Información

- **Análisis documental:** Se caracterizó por el acopio de la información mediante la selección, lectura, anotación y estudio de los materiales (libros, folletos, documentos y demás publicaciones) de la calidad de servicio y el funcionamiento de la organización.
- **Observación:** Es un método a través del cual se conoció el estado actual de las variables en estudio, el proceder y la conducta de las empleados y grupos; que fueron percibidos directamente por el investigador en un determinado espacio de tiempo.
- **Entrevistas:** Es un contacto interpersonal que se empleó con el objetivo de reunir testimonios orales. Las entrevistas se realizaron a los empleados que prestan el servicio con el fin de obtener información acerca de las variables estudiadas.
- **Encuestas:** Es un formulario redactado en forma interrogativa que fue aplicado a los clientes y a los empleados que prestan el servicio con el fin de obtener información relevante para evaluar la calidad del servicio y obtener información acerca de las variables objeto del estudio.



CAPITULO 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados de la información obtenida a través de cada una de las técnicas de recolección de datos se presentan a continuación:

1.- Entrevistas

Las entrevistas se realizaron a los empleados de los diferentes turnos y constaron de dos preguntas: ¿Cuál es el mayor problema que afronta día a día cuando trata de prestar un servicio de alta calidad a los clientes? Y Si usted tuviese la oportunidad de tomar cualquier decisión y ejecutarla para mejorar la calidad de servicio de la sección: ¿Que decisión tomaría? Estas preguntas se realizaron a cada empleado entrevistado con el fin de conocer y validar información acerca del comportamiento de las variables estudiadas en función de su percepción de las mismas.

Entrevistas a los Operadores.

1. ¿Cuál es el mayor problema que afronta día a día cuando trata de prestar un servicio de alta calidad a los clientes?

Tabla N° 3 Respuestas a la 1era pregunta de la Entrevista a los Operadores

Problemas	Frec.	%
Falta de Información	13	93%
No poder dar saldos de cuentas de ahorro	3	21%
Cuando el cliente sabe más que yo como operador	3	21%
Enfrentarse a las quejas de los clientes por inactivación de tarjetas de débitos	2	14%
No poder activar chequeras inactivas	2	14%
Auricular falla con frecuencia	1	7%
No poder dar los 50 movimientos	1	7%
Cuando no puedo activar las tarjetas de débito	1	7%
Cuando el cliente se enfrenta a lo engorroso del sistema	1	7%
Desactivación de la línea por más de 2 horas	1	7%
No poder hacer transferencias	1	7%

2. Si usted tuviese la libertad de tomar cualquier decisión y ejecutarla para mejorar la calidad de servicio de la sección ¿Qué decisión tomaría?

Tabla N° 4 Respuestas a la 2da pregunta de la Entrevista a los Operadores

Decisiones	Frec.	%
Brindar información actualizada a los operadores	6	43%
Brindaría saldos de cuentas de ahorro	5	36%
Eliminaría el sistema de inactivación de tarjetas de débito	5	36%
Mejorar el sistema de recompensa por buena conducta y desempeño	4	29%
Mejoraría el sistema de entrenamiento	3	21%
Menor numero de claves de acceso para el cliente	3	21%
Crear el sistema de pagos de servicios	2	14%
Revisión de los sistemas	1	7%
Cambios en turnos y horarios	1	7%
Anticiparse a los problemas	1	7%
Crear el sistema de activación de chequeras	1	7%

2.- Encuesta al Cliente

Una encuesta fue administrada a los clientes que estuvieron dispuestos a contestarla en los diferentes horarios en que se encuentra dividida la sección. Esta consistió en una serie de 4 preguntas que el cliente debía responder considerando las tres opciones de respuesta: No, Si, No respondió. Para validar las respuestas obtenidas a través de este instrumento se le solicitaba al cliente su permiso para recibir una llamada del Consultor para confirmar sus respuestas, si el cliente estaba dispuesto a recibir la llamada entonces los operadores le solicitaban un número telefónico por medio del cual pudiera ser localizado por el consultor. Posteriormente el consultor llamaba a cada uno de los clientes para verificar la información obtenida en la encuesta.

La encuesta fue cuantificada en función de los diferentes turnos de trabajo, la frecuencia de respuestas y el porcentaje obtenido en cada uno de los turnos; de igual forma se cuantifico la frecuencia y el porcentaje de las observaciones realizadas por el cliente en el momento en el cual le era realizada la encuesta; tal y como se muestra en las siguientes tablas y en las tablas anexo Nº 4.

Tabla N°5 Respuestas Encuesta al Cliente

Preguntas	Respuestas						
	Si	%	No	%	No Respondió	%	Total
1. ¿Obtuvo la respuesta que esperaba a su requerimiento?	123	100	0	0	0	0	123
2. ¿ En la atención se mostró conocimiento suficiente?	123	100	0	0	0	0	123
3. ¿Se siente seguro de que la transacción fue realizada?	121	98,4	1	0,8	1	0,8	123
4. ¿ Fue rápida la respuesta?	118	95,9	4	3,2	1	0,8	123
5. ¿Se mostró amabilidad y disposición en el trato?	123	100	0	0	0	0	123

Clientes Encuestados: 123

Tabla Nº 6 Observaciones realizadas por los clientes en las encuestas

Observaciones	Frec.	%
El tiempo de espera para ser atendido es largo	11	9%
Inconformidad por el bloqueo de tarjetas	9	7%
Problemas frecuentes con el sistema lima	4	3%
Debería haber información sobre afiliación de Internet y otros servicios	2	2%
Dificultad con cajeros automáticos	2	2%
Apertura de más agencias del B.I.V.	1	1%
Crear más cajeros	2	2%
Problemas con chequeras	1	1%
Colapso del sistema en fechas de quincenas	2	2%
Queja por el tiempo inactividad en la noche	2	2%
Informar al cliente de la nueva medida	1	1%
Verificar el bloqueo	2	2%

3.- Encuesta a los empleados

Otra encuesta fue aplicada a los todos los empleados de la sección y consistió en una serie de 13 preguntas a las que los empleados debían responder considerando tres opciones de respuesta: Totalmente de acuerdo, medianamente de acuerdo y totalmente de acuerdo. La encuesta fue cuantificada en función de los diferentes turnos de trabajo, la frecuencia de respuestas y el porcentaje obtenido en cada uno de los turnos; tal y como se muestra en las siguientes tablas y en las tablas anexos Nº 5.

Tabla Nº 7 Respuesta Encuesta a los Empleados

Pregunta	Respuestas					
	Totalmente de Acuerdo		Medianamente de Acuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. ¿Los equipos utilizados son modernos?	20	86,95	3	13,04	0	00
2 ¿Las instalaciones físicas son adecuadas para realizar el trabajo diario?	20	86,95	2	8,69	1	4,34
3. ¿La empresa provee a los empleados de los recursos necesarios para cumplir con sus funciones diarias?	10	43,47	12	52,17	1	4,34
4. ¿Los empleados reciben el entrenamiento adecuado para brindar un servicio de calidad?	12	52,17	10	43,47	1	4,34
5. ¿Los empleados tienen el conocimiento suficiente para responder a las preguntas de los clientes?	10	43,47	11	47,82	2	8,69
6. ¿Los empleados son amables con el cliente?	18	78,26	3	13,04	2	8,69
7. ¿Los clientes confín en que las transacciones son realizadas por los empleados?	17	79,91	4	17,39	2	8,69
8. ¿Los operadores poseen la habilidad de ser precisos?	17	79,91	5	21,73	1	4,34
9. ¿Las comunicaciones siguen la Línea de mando establecida?	16	69,56	6	26,08	1	4,34
10. ¿La respuesta ofrecida al requerimiento del cliente es rápida?	16	69,56	6	26,08	1	4,34
11. ¿La atención dada a los clientes les transmite confianza?	18	78,26	3	13,04	2	8,69
12. ¿Se vela constantemente por el cumplimiento de las normas establecidas?	21	91,30	1	4,34	1	4,34
13. ¿los empleados están siempre dispuestos a atender a los clientes?	19	82,60	3	13,04	1	4,34

Total encuestados: 23

Capitulo 4: Conclusiones y Recomendaciones.

1.- Conclusiones

Los resultados obtenidos nos demuestran que los clientes tienen una percepción de alta Calidad del Servicio prestado por la Sección Telereal. Existe una alta similitud entre las expectativas del cliente y sus percepciones del servicio prestado. En las dimensiones que conforman la calidad de servicio y que fueron evaluadas pudimos concluir:

Fiabilidad: los clientes perciben en su mayoría que los empleados poseen la habilidad para realizar el servicio ofrecido en una forma confiable y cuidadosa.

Capacidad de respuesta: los clientes perciben que los empleados poseen disposición y voluntad para ayudar a los usuarios proporcionándoles un servicio satisfactorio y rápido. Sin embargo con respecto a esta dimensión pudimos notar que algunos clientes, un 9% de los encuestados, considera que el tiempo de espera para ser atendido es alto.

Seguridad: los clientes perciben que los empleados muestran conocimiento e inspiran confianza y credibilidad en las transacciones realizadas.

En relación a la percepción que poseen los empleados acerca de la calidad de servicio prestado en la sección podemos notar que existe una alta similitud entre sus expectativas y sus percepciones en relación a la calidad de servicio de la Sección. En las dimensiones que conforman la calidad de servicio encontramos:

Elementos Tangibles: los empleados perciben que la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicaciones son adecuados para prestar un servicio de calidad. Sin embargo, la mayoría de los empleados encuestados, un 93%, considera que no poseen toda la información necesaria o actualizada a la hora de brindar una respuesta al cliente.

Fiabilidad: los empleados perciben, en su mayoría, que poseen la habilidad para realizar el servicio prometido en una forma confiable y cuidadosa.

Capacidad de respuesta: los empleados perciben que ellos poseen disposición y voluntad para ayudar a los usuarios proporcionándoles un servicio satisfactorio y rápido.

Seguridad: los empleados perciben que son capaces de mostrar conocimiento e inspirar confianza y credibilidad en las transacciones realizadas.

Con respecto a las variables consideradas en nuestro modelo de análisis podemos mencionar lo siguiente:

Comunicación: Observamos que los operadores no poseen la información actualizada con respecto a algunos aspectos importantes para el cliente como: Taquillas externas, promociones, tarifas, cambios de normativas, algunos productos, entre otros. Esto se pudo corroborar en las respuestas dadas en las entrevistas realizadas en los diferentes turnos.

La información es manejada en su mayoría por los supervisores y estos la hacen conocer con frecuencia en el momento en que se presenta la necesidad de compartirla, es decir, cuando se presenta una inquietud por parte del cliente o un operador. De igual forma los supervisores obtienen la información del supervisor del turno anterior a través del registro escrito que lleva cada supervisor de turno, aunque a veces esta información es tergiversada o interpretada de otra manera.

Otra parte de la información es colocada en la cartelera ubicada en la zona de descanso de los Operadores, zona a la cual tienen poco acceso durante su jornada de trabajo. Esta zona es utilizada, en su mayoría, en la hora de almuerzo de los operadores.

La información acerca de productos, servicios y cambios de reglamento, que poseen los operadores en una carpeta, no es actualizada por que el Área de Operaciones no la envía a la Sección Telereal con antelación.

Objetivo: en este aspecto podemos notar que los operadores perciben que el servicio puede mejorar en la medida en que se le ofrezcan mayores servicios y productos al cliente tales como: saldo de cuentas de ahorro, pago de servicio, movimientos, entre otros.

Recompensas: algunos empleados perciben que no reciben una adecuada recompensa al buen desempeño, consideran que este aspecto debe ser mejorado.

Recursos Humanos: Los Operadores generalmente son estudiantes Universitarios o Técnicos Superiores Universitarios de diversas carreras, con habilidades para manejar programas de computación, con buenas habilidades comunicacionales y con capacidad para seguir instrucciones verbales y escritas; lo constituye una fortaleza de la Sección. Sin embargo, el entrenamiento recibido por los operadores hace énfasis en el adiestramiento al sistema tecnológico y su utilización más que en los productos y servicios ofrecidos por el Banco Industrial. Los operadores no reciben entrenamiento con respecto a la calidad de servicio. Esta situación fue señalada por la mayoría de los Operadores durante las entrevistas realizadas, de igual forma se corroboro a través de la técnica de la observación.

Tecnología: El recurso tecnológico constituye una fortaleza en la medida en que facilita el acceso al cliente a través de Internet, el sistema LIMA y el sistema utilizado por los operadores. Sin embargo, los operadores en su mayoría consideran que el sistema debe facilitarles a ellos el acceso a la información, por ejemplo productos, servicios, tarifas actualizadas, entre otros. Consideran que en la medida que esto suceda podrán darle una mejor respuesta al cliente. Esto se evidencio durante las entrevistas y las encuestas realizadas tanto a clientes como operadores.

2.- Recomendaciones.

- Establecer mejores canales de comunicación con el Área de Operaciones con el fin de mantener actualizada la información de los productos, servicios y reglamentos.

- Informar de forma directa a cada uno de los supervisores acerca de los cambios en los productos, servicios o reglamentos.

- Facilitar el acceso de la información de los Operadores a través de Memos explicativos, una mejor utilización de la cartelera y reuniones constantes y la creación de un sistema que permita a los operadores acceder a la información a través del computador.

- Mejorar el sistema de entrenamiento de los operadores a través del diseño de un programa de entrenamiento basado en sus necesidades, las de los clientes y la calidad del servicio.

- Mejorar el sistema de recompensa de los Operadores a través de reconocimientos y premios por buen desempeño mensual y anual.

Anexos

Anexo N° 1
Encuesta de Calidad de Servicio para los Clientes de la Sección Telereal.

Fecha: _____ Hora: _____
Nombre del Operador: _____
Sexo: _____ Edad:_____ Turno:_____

Encuesta de Calidad de Servicio.

Instrucciones:

1) Marque con una "x" la opción indicada por el cliente en la casilla correspondiente.
2) Cualquier tipo de sugerencia u opinión brindada por el cliente debe ser colocada en el espacio correspondiente a Observaciones.
3) Luego, preguntar al cliente si está dispuesto a recibir una llamada por parte de un empleado del BIV para verificar sus respuestas ante la encuesta. La respuesta obtenida debe ser marcada con una "x" en la opción correspondiente.
4) Si la respuesta es afirmativa solicitarle al cliente nombre y número telefónico para efectuar la llamada de verificación.

Preguntas:	Si	No	No Respondió
¿Obtuvo la respuesta que esperaba a su requerimiento?			
¿En la atención se mostró conocimiento suficiente?			
¿Se siente seguro de que la transacción fue realizada?			
¿Fue rápida la respuesta?			
¿Se mostró amabilidad y disposición en el trato?			

Observaciones: _____
_____
_____
_____

Acepta ser llamado nuevamente para verificar información obtenida:

Si	No

Nombre del Cliente: _____
Números de Teléfono: _____

Fecha: _____ Hora: _____

Anexo N° 2
Encuesta de Calidad de Servicio para los Operadores de Teleconsulta.

Nombre del Operador: _____
Sexo: _____ Edad:_____ Turno:_____
Nivel Educativo: _____

Encuesta de Calidad de Servicio.

Instrucciones:

1. Marque con una "x" la opción que considere correcta en la casilla correspondiente.
2. Cualquier tipo de sugerencia u opinión que desee brindar para mejorar la calidad de servicio debe ser colocada en el espacio correspondiente a Observaciones.

Preguntas:	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. ¿Los equipos utilizados son modernos?			
2. ¿Las instalaciones físicas son adecuadas para realizar el trabajo diario?			
3. ¿La empresa provee a los empleados de los recursos necesarios para cumplir con sus funciones diarias?			
4. ¿Los empleados reciben el entrenamiento adecuado para brindar un servicio de calidad?			
5. ¿Los empleados tienen el conocimiento suficiente para responder a las preguntas de los clientes?			
6. ¿Los empleados son amables con el cliente?			
7. Los clientes confían en que las transacciones son realizadas por los empleados?			
8. ¿Los operadores poseen la habilidad de ser precisos?			
9. ¿Las comunicaciones siguen la línea de mando establecida?			
10. ¿La respuesta ofrecida al requerimiento del cliente es rápida?			

11. ¿La atención dada a los clientes les transmite confianza?			
12. ¿Se vela constantemente por el cumplimiento de las normas establecidas?			
13. ¿Los empleados están siempre dispuestos a atender a los clientes?			

Observaciones:

_____

_____

_____

_____

_____

Anexo N° 3
Entrevistas de Calidad de Servicio para los Operadores de Teleconsulta.

Fecha: _____ Hora: _____
Nombre del Operador: _____
Sexo: _____ Edad:_____ Turno:_____

Entrevistas de Calidad de Servicio.

1. ¿Cuál es el mayor problema que afronta día a día cuando trata de prestar un servicio de alta calidad a los clientes?

2. Si usted tuviese la libertad de tomar cualquier decisión y ejecutarla para mejorar la calidad de servicio de la sección: ¿Qué decisión tomaría?

Observaciones:

Anexo N° 4

Tabla de Resultados

Encuesta a los Clientes

Encuesta al Cliente		Respuesta : Si						
Pregunta	Grupo	Turno				Total		
		1	2	3	4	A	B	Total
1. ¿Obtuvo la respuesta que esperaba a su requerimiento?	**A**	20	26	26	34	106	17	123
	B	5	4	4	4			
2. ¿ En la atención se mostró conocimiento suficiente?	**A**	20	26	26	34	106	17	123
	B	5	4	4	4			
3. ¿Se siente seguro de que la transacción fue realizada?	**A**	20	26	26	31	105	16	121
	B	5	4	3	4			
4. ¿ Fue rápida la respuesta?	**A**	18	25	25	33	101	17	118
	B	5	4	4	4			
5. ¿Se mostró amabilidad y disposición en el trato?	**A**	20	26	26	34	106	17	123
	B	5	4	4	4			

Encuesta al Cliente		Respuesta : No						
Pregunta	Grupo	Turno				Total		
		1	2	3	4	A	B	Total
1. ¿Obtuvo la respuesta que esperaba a su requerimiento?	**A**	0	0	0	0	0	0	0
	B	0	0	0	0			
2. ¿ En la atención se mostró conocimiento suficiente?	**A**	0	0	0	0	0	0	0
	B	0	0	0	0			
3. ¿Se siente seguro de que la transacción fue realizada?	**A**	0	0	0	0	0	1	1
	B	0	0	1	0			
4. ¿Fue rápida la respuesta?	**A**	2	1	0	1	4	0	4
	B	0	0	0	0			
5. ¿Se mostró amabilidad y disposición en el trato?	**A**	0	0	0	0	0	0	0
	B	0	0	0	0			

Encuesta al Cliente		Respuesta : No Respondió						
Pregunta	Grupo	Turno				Total		
		1	**2**	**3**	**4**	A	B	Total
1. ¿Obtuvo la respuesta que esperaba a su requerimiento?	**A**	0	0	0	0	0	0	0
	B	0	0	0	0			
2. ¿ En la atención se mostró conocimiento suficiente?	**A**	0	0	0	0	0	0	0
	B	0	0	0	0			
3. ¿Se siente seguro de que la transacción fue realizada?	**A**	0	0	0	0	0	1	1
	B	0	0	1	0			
4. ¿Fue rápida la respuesta?	**A**	0	0	1	0	1	0	1
	B	0	0	0	0			
5. ¿Se mostró amabilidad y disposición en el trato?	**A**	0	0	0	0	0	0	0
	B	0	0	0	0			

Anexo Nº 5

Tabla de Resultados

Encuesta a los empleados

Encuestas a los Empleados		Respuesta : Totalmente de Acuerdo						
Pregunta	Grupo	Turno				Total		
		1	2	3	4	A	B	Total
1. ¿ Los equipos utilizados son modernos?	A	2	5	1	5	13	7	20
	B	1	4	1	1			
2. ¿ Las instalaciones físicas son adecuadas para realizar el trabajo diario?	A	2	5	1	5	13	7	20
	B	1	4	1	1			
3. ¿ La empresa provee a los empleados de los recursos necesarios para cumplir con sus funciones diarias?	A	1	0	1	5	7	3	10
	B	0	2	1	0			
4. ¿ Los empleados reciben el entrenamiento adecuado para brindar un servicio de calidad?	A	0	5	0	1	6	6	12
	B	1	4	0	1			
5. ¿ Los empleados tienen el conocimiento suficiente para responder a las preguntas de los clientes?	A	1	5	0	1	7	3	10
	B	1	1	0	1			
6. ¿ Los empleados son amables con el cliente?	A	3	6	0	2	11	7	18
	B	1	4	1	1			
7. ¿ Los clientes confían en que las transacciones son realizadas por los empleados ?	A	3	5	0	2	10	7	17
	B	1	4	1	1			
8. ¿ Los operadores poseen la habilidad de ser precisos?	A	3	6	0	4	13	4	17
	B	1	2	1	0			
9. ¿ Las comunicaciones siguen la línea de mando establecida?	A	1	6	0	2	9	7	16
	B	1	4	1	1			
10. ¿ La respuesta ofrecida al requerimiento del cliente es rápida?	A	2	6	0	2	10	6	16
	B	1	3	1	1			
11. ¿ Los empleados están siempre dispuestos a atender a los clientes?	A	2	5	0	5	12	6	18
	B	1	3	1	1			
12. ¿ La atención dada a los clientes les transmite confianza?	A	3	6	0	5	14	7	21
	B	1	4	1	1			
13. ¿ Se vela constantemente por el cumplimiento de las normas establecidas?	A	3	6	0	3	12	7	19
	B	1	4	1	1			

Encuestas a los Empleados		Respuesta : Totalmente en Desacuerdo						
Pregunta	Grupo	Turno				Total		
		1	2	3	4	A	B	Total
1. ¿ Los equipos utilizados son modernos?	A	0	0	0	0	0	0	0
	B	0	0	0	0			
2. ¿ Las instalaciones físicas son adecuadas para realizar el trabajo diario?	A	0	0	0	0	0	1	1
	B	0	1	0	0			
3. ¿ La empresa provee a los empleados de los recursos necesarios para cumplir con sus funciones diarias?	A	1	0	0	0	1	0	1
	B	0	0	0	0			
4. ¿ Los empleados reciben el entrenamiento adecuado para brindar un servicio de calidad?	A	0	0	0	0	0	1	1
	B	0	1	0	0			
5. ¿ Los empleados tienen el conocimiento suficiente para responder a las preguntas de los clientes?	A	1	0	0	0	1	1	2
	B	0	1	0	0			
6. ¿ Los empleados son amables con el cliente?	A	0	0	1	0	1	1	2
	B	0	1	0	0			
7. ¿ Los clientes confían en que las transacciones son realizadas por los empleados ?	A	0	0	1	0	1	1	2
	B	0	1	0	0			
8. ¿ Los operadores poseen la habilidad de ser precisos?	A	0	0	0	0	0	1	1
	B	0	1	0	0			
9. ¿ Las comunicaciones siguen la línea de mando establecida?	A	0	0	0	0	0	1	1
	B	0	1	0	0			
10. ¿ La respuesta ofrecida al requerimiento del cliente es rápida?	A	0	0	0	0	0	1	1
	B	0	1	0	0			
11. ¿ Obtuvo la respuesta que esperaba a su requerimiento?	A	0	0	1	0	1	1	2
	B	0	1	0	0			
12. ¿ En la atención se mostró conocimiento suficiente?	A	0	0	0	0	0	1	1
	B	0	1	0	0			
13. ¿ Se siente seguro de que la transacción fue realizada?	A	0	0	0	0	0	1	1
	B	0	1	0	0			

Encuestas a los Empleados		Respuesta : Medianamente de Acuerdo						
Pregunta	Grupo	Turno				Total		
		1	2	3	4	A	B	Total
1. ¿ Los equipos utilizados son modernos?	A	1	1	0	0	2	1	3
	B	0	1	0	0			
2. ¿ Las instalaciones físicas son adecuadas para realizar el trabajo diario?	A	1	1	0	0	2	0	2
	B	0	0	0	0			
3. ¿ La empresa provee a los empleados de los recursos necesarios para cumplir con sus funciones diarias?	A	1	5	0	1	7	5	12
	B	1	3	0	1			
4. ¿ Los empleados reciben el entrenamiento adecuado para brindar un servicio de calidad?	A	3	1	1	4	9	1	10
	B	0	0	1	0			
5. ¿ Los empleados tienen el conocimiento suficiente para responder a las preguntas de los clientes?	A	1	1	1	4	7	4	11
	B	0	3	1	0			
6. ¿ Los empleados son amables con el cliente?	A	0	0	0	3	3	0	3
	B	0	0	0	0			
7. ¿ Los clientes confían en que las transacciones son realizadas por los empleados ?	A	0	1	0	3	4	0	4
	B	0	0	0	0			
8. ¿ Los operadores poseen la habilidad de ser precisos?	A	0	0	1	1	2	3	5
	B	0	2	0	1			
9. ¿ Las comunicaciones siguen la línea de mando establecida?	A	2	0	1	3	6	0	6
	B	0	0	0	0			
10. ¿ La respuesta ofrecida al requerimiento del cliente es rápida?	A	1	0	1	3	5	1	6
	B	0	1	0	0			
11. ¿ Obtuvo la respuesta que esperaba a su requerimiento?	A	1	1	0	0	2	1	3
	B	0	1	0	0			
12. ¿ En la atención se mostró conocimiento suficiente?	A	0	0	1	0	1	0	1
	B	0	0	0	0			
13. ¿ Se siente seguro de que la transacción fue realizada?	A	0	0	1	2	3	0	3
	B	0	0	0	0			

Bibliografía

Albrecht, K.(1990) *La Revolución del Servicio.* U.S.A: Fondo Editorial Legis.

Albretcht,K. (1992) *Todo el Poder al Cliente.* Barcelona: Ediciones Iberica.

Berry, L y Bennet, D. *Calidad del Servicio.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

French, W. y Bell, C. (1996), *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización.* México: Prenticce-Hall Hispanoamericana.

Medina, W. (2003), *Procesos de Consultoría.* Material inédito. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. Postgrado en Desarrollo Organizacional.

Medina, W. (2003), *Consultoría Aplicada I.* Material inédito. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. Postgrado en Desarrollo Organizacional.

Shein, E. (1988), *Consultoría de Procesos.* Su papel en el Desarrollo Organizacional. Volumen I. Massachussets, Estados Unidos: Addison-Wesley.

Kubr, M, OIT (1996), *La Consultoría de Empresas, Guía para la Profesión.* México: Limusa Noriega Editores.

Zeithaml, V.; Parasuraman, A. y Berry, L. (1993), *Calidad Total en la Gestión de Servicio.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos