



**Guía de Operación: Índice de Satisfacción de Clientes ISC.**

---

## INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. ASPECTOS BÁSICOS DEL ISC.....	5
2.1 Marco Teórico .....	5
2.1.1 ¿Qué es ISC-BCR?.....	5
2.1.2 ¿Qué se obtiene con ISC-BCR?.....	5
2.1.3 Beneficios con el ISC – BCR.....	6
2.1.4 Perspectivas del ISC – BCR.....	6
2.2 Finalidad del Modelo .....	7
2.3 ISC – BCR – Externo: modelo para evaluar la satisfacción de los clientes.....	7
2.3.1 Dimensiones clave de servicio .....	8
2.3.2 El Modelo Resumido .....	9
2.4 ISC – BCR – Interno: Modelo para evaluar la satisfacción del personal.....	12
3. ESTRUCTURA DEL ISC.....	12
3.1 Estructura del ISC-Externo:.....	12
3.2 Estructura del ISC-Interno:.....	16
3.3 Evaluación del ISC-BCR .....	16
Escalas aditivas .....	16
4. FORMULACIÓN DEL ISC.....	17
4.1 Índices de servicio.....	17
4.2 Formulación de los índices de servicio.....	18
4.3 Pasos para la elaboración del ISC-BCR.....	19
5. INTERPRETACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS .....	20
5.1 Informe Ejecutivo .....	21

---

6. PLAN DE MEJORA.....	21
Pasos para elaborar un plan de mejora .....	22
ANEXOS.....	25
GLOSARIO TECNICO .....	38

## 1. INTRODUCCIÓN

Para toda empresa de servicios, lograr la satisfacción de los clientes es de mucha importancia. Este nivel de satisfacción es un proceso dinámico y activo que evoluciona con el paso del tiempo y que tienen una íntima relación con el desempeño general de la empresa, ya que si la empresa está siendo eficiente y su desempeño está obteniendo los resultados esperados, los clientes estarán satisfechos con el servicio que ella les presta; y si por el contrario, la empresa no está siendo eficiente, sus clientes no estarán satisfechos con el servicio.

Entre los principales indicadores de la calidad de un servicio está la satisfacción del cliente. Sin embargo, el resultado general depende de aspectos variables como la percepción de cada individuo y las características particulares de cada servicio.

Para medir el nivel de satisfacción del cliente, es necesario tener presente que la combinación de los servicios en un mundo globalizado exige una gran concentración de esfuerzos en la calidad de los mismos, así como en su medición y aseguramiento.

La importancia de ofrecer un servicio de calidad ha sido motivo de estudio de muchos investigadores, y de ello se deriva el interés por desarrollar modelos que permitan su compleja medición. En este caso se presenta el modelo ISC-BCR, que toma su base del modelo SERVQUAL, diseñado en los Estados Unidos con el auspicio del Marketing Science Institute y validado a América Latina por Michelsen Consulting con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios; el cual busca mejorar la calidad y satisfacción del servicio que el banco brinda a sus clientes.

El modelo ISC se basa en escuchar y satisfacer a los clientes internos y externos, con el propósito de impulsar la efectividad en la prestación de los servicios, contribuir a medir su calidad, generar una cultura de servicio dentro del Banco y mejorar los procesos involucrados en la prestación de los servicios.

A continuación se presenta una guía de operación ISC, la cual ha sido diseñada con el propósito de realizar diagnósticos sobre la satisfacción de los clientes del BCR en los servicios y productos del BCR. La guía consta de aspectos básicos como el marco teórico, finalidad, metodología y otros elementos que deben conocerse del Índice de Satisfacción de Clientes ISC.

## 2. ASPECTOS BÁSICOS DEL ISC

### 2.1 Marco Teórico

#### 2.1.1 ¿Qué es ISC-BCR?

Es un modelo que define la calidad del servicio, que recoge las percepciones reales de los clientes. De esta forma, un cliente valorará negativamente o positivamente la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores o superiores a las expectativas que tenía.

Con el propósito de explorar la satisfacción del cliente, el modelo evalúa la calidad en el servicio brindado, mediante la aplicación de un cuestionario con preguntas estandarizadas.

El modelo evalúa tanto a clientes externos como clientes internos. Se consideran clientes externos las personas, empresas o instituciones a las cuales se les brinda el servicio que sean ajenas al departamento, área o institución; y como clientes internos se considerarán a los empleados del área que proporcionan el servicio. La evaluación externa se realiza a través del establecimiento de índices de satisfacción en las cinco dimensiones de servicio siguientes:

1. Elementos tangibles
2. Seguridad
3. Fiabilidad
4. Empatía
5. Capacidad respuesta

Con respecto a los clientes internos, el modelo evalúa los aspectos siguientes:

- ¿Conocemos a nuestros clientes?
- ¿En mi departamento estamos comprometidos con la satisfacción del cliente?
- ¿El ambiente en el Departamento favorece la satisfacción del cliente?

#### 2.1.2 ¿Qué se obtiene con ISC-BCR?

Aplicado a un grupo de clientes seleccionados o muestra de clientes, el ISC mostrará:

- Una calificación global de la calidad del área de trabajo, servicio o proceso.
- Lo que desean los clientes de ese servicio.
- Los beneficios que encuentran los clientes en ese servicio
- El cálculo de brechas de insatisfacción del servicio.

---

### 2.1.3 Beneficios con el ISC – BCR

Entre los beneficios que se obtienen con la aplicación del modelo ISC – BCR se pueden mencionar los siguientes:

- Clientes más satisfechos.
- Servicios más eficientes.
- Cultura de mejora continua en los servicios.
- Excelencia en la imagen empresarial.
- Mejora en actitud y compromiso de los empleados.

### Fases de implantación del modelo de ISC BCR

Las principales fases del ISC son las siguientes:

1. Inducción y capacitación sobre el modelo
2. Diseño de la encuesta
3. Aplicación de la encuesta ( a clientes externos del DAC y empleados que proporcionan el servicio)
4. Tabulación y análisis de resultados.
5. Divulgar resultados a clientes internos y externos
6. Acciones complementarias de acercamiento al cliente: Foros, entrevistas, grupos de enfoque.
7. Formular y dar seguimiento a plan de mejora

### 2.1.4 Perspectivas del ISC – BCR

El modelo ISC – BCR esta compuesto por dos perspectivas del servicio, los cuales son:

- ISC – Externo
- ISC – Interno

El ISC – Externo esta enfocado en que los clientes a los cuales el departamento o sección presta el servicio, evalúen dicho servicio mediante una encuesta.

El ISC – Interno, ha sido diseñado con el propósito de conocer la percepción que tienen los miembros del Departamento o sección evaluada, sobre la forma en que se ejecuta el servicio.

Es importante mencionar que estas dos perspectivas del cliente se complementan, formando un único índice de satisfacción al cliente con el cual se podrá evaluar la calidad del desempeño del departamento.

## 2.2 Finalidad del Modelo

La aplicación del modelo ISC – BCR tiene como finalidad poner a disposición de la institución, la evaluación de la calidad del servicio brindado, mostrando las percepciones de los usuarios; así como también realizar sugerencias de algunos factores claves que condicionan las expectativas de dichos usuarios, tales como: comunicación boca a oído, necesidades personales, experiencias y comunicaciones externas.

El objetivo es conocer las necesidades que se tienen para los principales servicios estratégicos que se proporcionan a clientes especiales como la banca, instituciones oficiales y sector privado, para reducir las deficiencias en los servicios.

Con esta guía se pretende medir y mejorar la percepción y los niveles de satisfacción del servicio prestado por cada una de las áreas del Banco Central de Reserva de El Salvador.

Con la aplicación del modelo ISC – BCR se generarán aumentos en la eficiencia de los servicios prestados por el Banco Central de Reserva, a través de los siguientes aspectos:

- Medición del éxito a través de indicadores.
- Obtención de recomendaciones de los clientes.
- Retroalimentación a los clientes de las mejoras.
- Acciones de mejora en el corto plazo para los clientes.

## 2.3 ISC – BCR – Externo: modelo para evaluar la satisfacción de los clientes.

Se definió que se iban a considerar como clientes externos a todas las personas o instituciones ajenas al Banco Central de Reserva, a quienes el departamento, sección o área preste sus servicios.

Para llevar a cabo el ISC-BCR-Externo se tendrá que diseñar una encuesta<sup>1</sup> dirigida a dichos clientes. El objetivo es evaluar que tan satisfechos están los clientes y en que medida la calidad del servicio está cumpliendo con las necesidades y expectativas de los mismos.

El número de encuestas se determinará ya sea calculando una muestra estadística o seleccionando justificadamente a un grupo de clientes del departamento, a quienes se les proporcionan los servicios, de tal forma que se pueda obtener un resultado confiable de la evaluación de las expectativas y satisfacciones de los clientes.

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 1

### 2.3.1 Dimensiones clave de servicio

Para poder aplicar el modelo ISC, es necesario conocer las dimensiones clave que se pretende cumplir con los servicios prestados. El cuadro No.1 muestra el concepto básico de cada una de las 10 dimensiones claves del servicio:

<b>LAS 10 DIMENSIONES: CONCEPTOS BÁSICOS.</b>	
Fiabilidad	Los clientes pueden creer y confiar en el departamento y en la calidad constante de éste.
Capacidad de respuesta	Los empleados están siempre dispuestos a suministrar el servicio cuando el cliente lo necesita y no solamente cuando lo consideren conveniente.
Profesionalidad	Los empleados poseen las habilidades y conocimientos necesarios para prestar, de forma correcta y precisa, los servicios solicitados por los clientes.
Accesibilidad	Los clientes pueden ponerse fácilmente en contacto con el departamento.
Cortesía	Todo el personal del departamento trata a los clientes con atención, respeto y consideración y con una actitud y disposición basada en la amistad (los clientes son amigos, no “oponentes”).
Comunicación	El departamento mantiene un flujo de comunicación abierta y sincera, en ambos sentidos con la clientela.
Credibilidad	En sus actuaciones y conversaciones, todo el personal proyecta una imagen de confianza, fe y honestidad.
Seguridad	El departamento se preocupa y asegura que los clientes se mantengan al margen de todo tipo de daños, riesgos y dudas.
Conocimiento y comprensión del cliente	El departamento mantiene mecanismos que le permiten conocer con precisión las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, sus cambios, tendencias, problemas y aspiraciones.
Elementos tangibles	Se preocupan de que las evidencias físicas del servicio proyecten siempre una imagen de calidad.

Cuadro No.1

Fuente: Zeithaml, Parasuraman, Berry, “Calidad Total en la Gestión de Servicios”, 1990.

### 2.3.2 El Modelo Resumido

El modelo resumido es la agrupación de las 10 dimensiones de servicio, para constituir solamente cinco dimensiones básicas:

- Fiabilidad
- Capacidad de respuesta
- Seguridad
- Empatía
- Elementos tangibles.

El modelo resumido se ha hecho muy popular y es el que usualmente se utiliza como guía para diseñar los servicios o como parámetro para investigar las expectativas de los clientes.

El siguiente cuadro muestra la conceptualización de las cinco dimensiones mencionadas anteriormente:

EL MODELO COMPLETO	EL MODELO RESUMIDO	CONCEPTUALIZACIÓN
Elementos tangibles	Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
Fiabilidad	Fiabilidad	Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
Capacidad de respuesta	Capacidad de respuesta	Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
Profesionalidad Cortesía Credibilidad Seguridad	Seguridad	Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
Accesibilidad Comunicación Comprensión del cliente.	Empatía	Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

Cuadro No.2 El Modelo Resumido

Fuente: Zeithaml, Parasuraman, Berry, “Calidad Total en la Gestión de Servicios”, 1990.

La utilidad real del modelo vendrá determinada por la forma como se utilice y por su correcta incorporación en los esfuerzos que se hagan para incrementar los niveles de calidad de los servicios ofrecidos por el Banco en cada uno de los servicios estratégicos.

Al aplicar el modelo ISC- BCR- Externo se debe tener gran cuidado en no confundir la línea divisoria entre una dimensión y otra, ya que es casi invisible, y puede generar confusión o mala interpretación si no son comprendidas claramente. Para evitar estas situaciones, se presentan a continuación las definiciones de cada una de las dimensiones de este modelo:

a) **Fiabilidad:** La empresa que logra un nivel óptimo de fiabilidad es aquella que ofrece consistencia en la confiabilidad de sus prestaciones, entre las que se pueden mencionar:

- Entrega el servicio correcto desde el primer momento.
- Cumple siempre las promesas que hace; entrega siempre el servicio en las fechas y momentos prometidos.
- Si se equivoca, admite su error y hace todo lo que sea necesario (y algo más) para dejar satisfecho al cliente.
- Significa, por ejemplo, un nivel de servicio constante (sin “picos y valles”); no cometer errores.
- Precisión en los registros y facturas; evitar, en lo posible, las “excepciones” y condiciones especiales.
- Muestran sincero interés para resolver los problemas del cliente.
- Mantener informados a los clientes de los momentos en que se van a desempeñar los servicios.

b) **Capacidad de respuesta:** Capacidad de respuesta significa, por ejemplo,

- Ofrecer un servicio rápido.
- Contestar rápidamente las llamadas telefónicas de los clientes.
- Flexibilidad para adecuarse a las necesidades de los clientes
- Enviar de inmediato la información solicitada por los clientes.
- Conceder las entrevistas en el plazo más breve posible.
- Mantener suficiente personal a disposición de los clientes; y similares.

c) **Elementos tangibles:** Calidad en los elementos tangibles del servicio significa, por ejemplo,

- Preocuparse y cuidar la apariencia de las instalaciones físicas de la empresa, así como de los equipos e instrumentos.
- Cuidar la apariencia del personal.

- Prestar especial atención a la forma, diseño y calidad de las representaciones físicas del servicio (estados de cuenta, formas y cuestionarios, cartas, contratos, tarjetas electrónicas); similares.

#### **d) Empatía**

- Horarios comerciales convenientes para los clientes (no para las empresas o sus empleados).
- Posibilidad de obtener servicios de la empresa por teléfono; sitios web para la prestación de los servicios.
- El tiempo de espera para recibir el servicio no debe ser prolongado (no existan filas interminables).
- Dentro de la empresa, los departamentos están debidamente señalizados; los directivos están siempre dispuestos a hablar con los clientes.
- A los clientes se les hace fácil “llegar” hasta los responsables de las diferentes áreas operativas; y similares.
- Los empleados son capaces de adecuar su lenguaje a los diferentes niveles de conocimiento de los clientes.
- El personal de la empresa está siempre dispuesto a escuchar, con paciencia, verdadera y sincera atención los problemas, quejas y reclamaciones de los clientes.
- Explicar con claridad y sin tecnicismos en qué consiste y cuáles son los costes del servicio.
- Establecer sistemas para la presentación de las quejas y reclamaciones que los clientes pueden utilizar con facilidad (por ejemplo, no situar el departamento de quejas en el rincón más escondido de la empresa).
- Conocer los requerimientos específicos de algunos clientes; ofrecer atención personalizada; segmentar los mercados y ofrecer “paquetes” de servicios diseñados para cada segmento.

#### **e) Seguridad**

- Trato cortés por parte de todo el personal de la empresa, es decir, el personal de seguridad, telefonistas, recepcionistas, entregadores, mensajeros, empleados, directivos, sin importar el nivel de stress al que estén sometidos.
- Respeto de las propiedades de los clientes (documentos, información, etcétera).
- Que los clientes, aunque no sepan exactamente por qué, “creen” en lo que hace y dice el personal de la empresa.
- El personal tiene siempre “en el corazón” los mejores intereses de los clientes.
- La reputación e imagen de la empresa; la personalidad del personal que establece contacto (regular o esporádico) con los clientes.
- El personal tiene el conocimiento y las habilidades suficientes para responder a los requerimientos de los clientes.

---

## 2.4 ISC – BCR – Interno: Modelo para evaluar la satisfacción del personal

El ISC - INTERNO está diseñado para el personal del departamento o área que proporciona el servicio.

El personal con sus percepciones y respuestas contribuyen a evaluar una variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección hacia los clientes, otros están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (Sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, etc.). También se evalúan aspectos de las consecuencias del comportamiento en el trabajo (Sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)

El ISC - INTERNO esta conformado por tres áreas, las cuales buscan determinar lo siguiente:

**Área I:** *¿Conocemos a nuestros clientes?*

En este apartado se espera saber si los empleados conocen a sus verdaderos clientes.

**Área II:** *¿En mi Departamento estamos comprometidos con la satisfacción del cliente?*

Esta área busca explorar el compromiso que cada empleado tiene con los clientes

**Área III:** *¿El ambiente en el Departamento favorece la satisfacción del cliente?*

Esta área permite conocer las inquietudes de los empleados y las percepciones de su entorno laboral.

## 3. ESTRUCTURA DEL ISC

Los cuestionarios son elaborados con el fin de tomar acciones que eleven la calidad del servicio, deben realizarse de forma anónima, para que las personas entrevistadas se sientan cómodas y sus respuestas sean objetivas.

Cada cuestionario consta de una introducción, en la cual se menciona el objetivo o propósito de la encuesta, luego se redactan unas breves indicaciones de como contestar las preguntas. Posteriormente se elabora la sección de preguntas de opción múltiple y para finalizar, se escribe la sección de preguntas abiertas. Este orden es para ambos cuestionarios: interno y externo.

### 3.1 Estructura del ISC-Externo:

El Índice de satisfacción de clientes externos es una medición elaborada por el BCR para el desarrollo de los servicios que proporciona, dicha medición se basa en un índice

estadístico que toma en cuenta las expectativas de los clientes que usan nuestros servicios.

El índice surge como una necesidad estratégica de mejora continua institucional hacia las empresas privadas y públicas y busca medir la satisfacción de los clientes a través de un índice expresado por medio del comportamiento de las cinco dimensiones de servicio siguientes: Seguridad, Capacidad de respuesta, Fiabilidad, Empatía y Elementos Tangibles.

Para identificar las cinco dimensiones básicas que caracterizan a un servicio, se requiere de un cuestionario elaborado por el grupo de trabajo y el departamento interesado. Los datos obtenidos de dicha fuente permiten cuantificar las 5 brechas de insatisfacción más importantes a partir de la percepción que los clientes tienen de la calidad del servicio.

El cuestionario externo oscila entre 25 y 30 preguntas representativas de las cinco dimensiones, distribuidas de acuerdo a la importancia que cada dimensión tenga para el departamento. Para la redacción de las preguntas existen palabras claves que identifican la dimensión a evaluar como se muestran en el cuadro No.3.

La encuesta externa se complementa con otra sección que incluye preguntas abiertas en las cuales el cliente puede dar su percepción del servicio. Esta parte no puede estar conformada por más de 5 preguntas.

Modelo resumido	Palabras claves
Elementos tangibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apariencia de las instalaciones.</li> <li>▪ Apariencia de los equipos e instrumentos.</li> <li>▪ Presentación del personal</li> <li>▪ Formas y diseño de las representaciones físicas del servicio..</li> <li>▪ Formularios, formatos, etc..</li> </ul>
Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entregar servicio correcto</li> <li>▪ Cumplir las promesas</li> <li>▪ Entrega en fechas y momentos prometidos.</li> <li>▪ Cumplir con los horarios establecidos.</li> <li>▪ Admite errores</li> <li>▪ No comete errores .</li> <li>▪ Precisión en los registros.</li> <li>▪ Interés por resolver los problemas del cliente.</li> <li>▪ Hacerlo bien desde la primera vez.</li> </ul>

<p>Capacidad de respuesta</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ofrecer servicio rápido</li> <li>▪ Contestar rápidamente el teléfono.</li> <li>▪ Flexibilidad para adecuarse al cliente</li> <li>▪ Enviar de inmediato la información</li> <li>▪ Conceder entrevistas en plazo breves.</li> <li>▪ Respuesta rápida a solicitudes.</li> </ul>
<p>Seguridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trato cortés</li> <li>▪ No hay reacciones negativas.</li> <li>▪ Respeto a las propiedades de los clientes.</li> <li>▪ Reputación e imagen de la empresa</li> <li>▪ Sinceridad y equidad de las soluciones</li> <li>▪ Comportamiento de los empleados inspira seguridad.</li> <li>▪ Conocimiento y profesionalidad de los empleados.</li> </ul>
<p>Empatía</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Localización de la empresa.</li> <li>▪ Horarios convenientes</li> <li>▪ Servicios por teléfonos</li> <li>▪ sitio Web</li> <li>▪ Informar a los clientes</li> <li>▪ Servicio 24 horas.</li> <li>▪ Tiempo de espera no prolongado</li> <li>▪ Lenguaje sencillo</li> <li>▪ Dispuesto a escuchar</li> <li>▪ Explicar con claridad</li> <li>▪ Sistema de quejas y reclamaciones</li> <li>▪ Realizar investigaciones.</li> <li>▪ Conocer los requerimientos de los clientes</li> <li>▪ Atención personalizada.</li> <li>▪ Reconocer a los clientes por su nombre.</li> <li>▪ Recordar problemas anteriores del cliente y sus preferencias.</li> <li>▪ Segmentar.</li> <li>▪ Entendimiento de las necesidades específicas del cliente.</li> </ul>

Cuadro N° 3

Fuente: Zeithaml, Parasuraman, Berry, “Calidad Total en la Gestión de Servicios”, 1990 & Zeithaml, Bitner, “Marketing de Servicios”, 2002.

En la medición externa es importante seguir los siguientes pasos:

- a) Disponer de información cualitativa y cuantitativa del área a estudiar.
- b) Identificar el (los) servicio (s) que se quiere evaluar.
- c) Identificar la herramienta a utilizar: cuestionario, entrevistas, grupos de enfoque, observación y en el mejor de los casos hablar directamente con los clientes.
- d) Definir el cuestionario como herramienta para calcular el índice, se expone al área aspectos teóricos y prácticos del ISC - EXTERNO al área que proporciona los servicios.
- e) Formar equipo de apoyo para el diseño del cuestionario, identificación de clientes y diseño del plan de trabajo.
- f) Preparar cuestionario base (en el que se encuentran preguntas de las cinco dimensiones del servicio) para tropicalizarlo al tipo de servicio.
- g) Definir con equipo de apoyo:
  - Cuestionario definitivo.
  - Identificar la estructura de participación de las cinco dimensiones del servicio en el cuestionario.
  - Tabulación en hojas de Excel.<sup>2</sup>
- h) Pasar por lo menos cinco encuestas pilotos.
- i) Aplicar encuestas a clientes (visitas ó convocatorias). Lo recomendable es visitar a los clientes en las empresas. Las encuestas deben ser confidenciales y su contenido intransferible.
- j) Analizar resultados con cada área y establecer proyectos de servicio.
- k) Realizar reuniones de seguimiento.
- l) Elaborar un Plan de Mejora
- m) Auditar el Plan de Mejora.

---

<sup>2</sup> Ver Anexo 2

### 3.2 Estructura del ISC-Interno:

El propósito de este cuestionario es evaluar la capacidad del área para conseguir la satisfacción de los clientes y que tan aptas son las condiciones para mejorar la calidad del servicio que se proporciona.

El índice de empleados es la parte del ISC que se encarga de evaluar la percepción que tienen los que conforman el grupo que presta el servicio que se está evaluando.

El cuestionario para el ISC-Interno consta de 39 preguntas, las cuales ya están preestablecidas y formuladas; y pretenden explorar las áreas mencionadas anteriormente:

- a) Conocemos a nuestros clientes
- b) En mi departamento estamos comprometidos con la satisfacción del cliente,
- c) El ambiente del área favorece la satisfacción del cliente

Además incluye tres preguntas abiertas orientadas a explorar los aspectos positivos y mejoras del área que proporciona el servicio.

El cuestionario dirigido a empleados es un estándar que sirve para medir el clima de servicio imperante del área que proporciona los servicios; esta herramienta se ejecuta sin modificar las preguntas.

### 3.3 Evaluación del ISC-BCR

Para realizar la evaluación de los resultados obtenidos de las encuestas del modelo ISC-BCR tanto interno como externo, se hace uso de la escala de Likert la cual se explica a continuación:

#### Escalas aditivas

Las escalas aditivas están constituidas por una serie de ítems ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El interrogado señala su grado de acuerdo o desacuerdo con cada pregunta. A cada respuesta se le da una puntuación favorable o desfavorable, las puntuaciones para cada una de las posibles respuestas esta definido de la siguiente manera:

## TABLA DE LA ESCALA LIKERT

ESCALA	PUNTUACIÓN
Totalmente de acuerdo	100
Parcialmente de acuerdo	75
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	50
Parcialmente en desacuerdo	25
Totalmente en desacuerdo	0

Cuadro N° 4

La suma algebraica de las respuestas del individuo a todos los ítems da su puntuación total que se entiende como representativa de su posición favorable-desfavorable con respecto al fenómeno que se mide.

Para el ISC-Externo debe calcularse un resultado por cada dimensión de servicio, con lo que se podrá identificar las oportunidades de mejora en un área específica donde los clientes perciban que el servicio puede mejorarse.

## 4. FORMULACIÓN DEL ISC

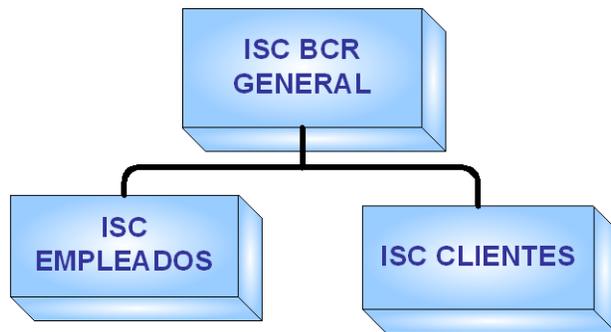
### 4.1 Índices de servicio

Para medir la satisfacción del Cliente es necesario establecer índices que representen los parámetros de la percepción de los clientes, la cual puede ser de aceptación o rechazo.

Por lo que es de importancia definir que es un índice.

**Índice:** Es un indicador estadístico cuantificador o cualificador de un fenómeno o aspecto con el objetivo de valorar su situación, presenta las variaciones o movimientos de un fenómeno referido a un valor que se toma como base en un momento dado.

El ISC proporciona un índice general, el cual es obtenido a partir de: el Índice de clientes externos e internos como se muestra en el siguiente esquema.

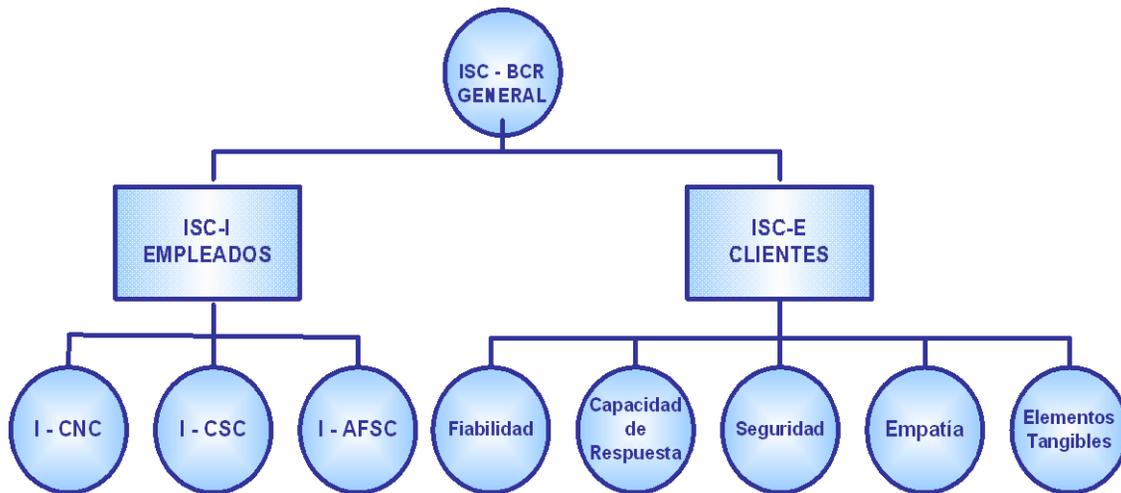


El ISC - BCR está compuesto por dos indicadores:

1. El ISC-INTERNO dirigido a medir las percepciones de los empleados que forman parte del servicio ó área de trabajo sujeto a evaluación
2. ISC-EXTERNO dirigido a medir las percepciones de los clientes externos que hacen uso de los servicios, ambos indicadores forman el índice general.

### 4.2 Formulación de los índices de servicio

A continuación se presenta la estructura del modelo ISC en donde se muestran las partes componentes.



EL ISC - BCR está compuesto por indicadores interno ( tres areas) y externo (5 dimensiones), como se presenta

### 4.3 Pasos para la elaboración del ISC-BCR

- a) Solicitud del ISC: Este puede ser propuesto por el grupo de trabajo a un departamento ó solicitado directamente por el departamento interesado al DPP.
- b) Reunión de un grupo de 3 a 5 personas del departamento interesado en realizar el estudio con el consultor del ISC.
- c) Establecer la viabilidad del servicio a evaluar (Si los clientes internos como externos son menores de 3, entonces no es recomendable realizarlo); estadísticamente no es representativo.
- d) Si es rentable realizar el estudio, acordar una siguiente reunión para tratar aspectos como:
  - Explicación del modelo: Funcionamiento, Beneficios y Oportunidades de mejora que puede ofrecer este modelo.
  - Definición del ISC: Interno y Externo
- e) Definir los clientes por parte del departamento (tanto internos como externos).
- f) Elaborar cuestionarios, y determinar la cantidad de preguntas que serán asignadas para evaluar cada una de las dimensiones, respecto al cuestionario externo; y en las áreas del servicio del departamento con respecto al cuestionario interno. Esto debe ser realizado por el departamento interesado y el DPP.
- g) Determinar el universo de clientes (internos y/o externos) y la muestra de clientes a encuestar.
- h) Encuestar a los clientes internos como externos según lo planeado.
- i) Tabular los resultados obtenidos en las encuestas<sup>3</sup>.
- j) Transcribir las opiniones, comentarios y sugerencias de las preguntas abiertas de cada cuestionario.
- k) Clasificar los comentarios más frecuentes en: aspectos positivos, en que se esta fallando y que se tendría que hacer para mejorar. Esto dependerá de cómo estén redactadas las preguntas abiertas y la cantidad que sean.
- l) Elaboración del informe<sup>4</sup>
- m) Revisión del informe por el grupo de trabajo.
- n) Enviar el informe vía correo electrónico a las personas interesadas en los resultados.
- o) Elaborar Plan de Mejora

---

<sup>3</sup> Ver anexo 2

<sup>4</sup> Ver anexo 3

## 5. INTERPRETACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

Los resultados cuantitativos del ISC-INTERNO y ISC EXTERNO constituyen el índice global BCR, por lo tanto es importante analizar la calificación obtenida e interpretar ese valor alcanzado.

También se utiliza el mismo criterio de interpretación para los índices parciales internos y externos.

### Interpretación de Resultados

RANGO DE CALIFICACIÓN OBTENIDA	CRITERIO DE EVALUACION DEL SERVICIO	ANALISIS CUALITATIVO
90-100	Excelente	Cumplen los requisitos y expectativas
80-89	Muy Bueno	Cumplen los requisitos
70-79	Bueno	Tiene dificultades para cumplir los requisitos
50-69	Regular	No cumplen requisitos
0-49	Necesita Mejorar	Necesita mejorar

Cuadro N° 5

Los índices obtenidos son únicamente indicadores generales de la percepción que se tiene del servicio, pero por si solos no dan mucha información específica de la problemática, habrá que analizar conjuntamente los diagramas de Pareto (que son los que proporcionan las brechas de insatisfacción) y analizar las repuestas de las preguntas abiertas que son las opiniones, sugerencias, recomendaciones y comentarios de los clientes.

A continuación se muestra un ejemplo de la interpretación de resultados que se realiza después de obtener el índice global:

“La percepción que tienen los clientes externos de la Gerencia de Administración acerca de los servicios que ofrecen los departamentos de Recursos Humanos y Servicios Generales es muy buena debido a que cumple los requerimientos solicitados en las operaciones de satisfacción laboral y al cumplimiento de la estrategia institucional y de proporcionar oportunamente bienes y servicios, así como las mejores condiciones ambientales, físicas, de esparcimiento y de seguridad industrial.

## 5.1 Informe Ejecutivo

Es importante presentar a la alta dirección un informe ejecutivo<sup>5</sup> de los principales resultados, así como también a los empleados del área y clientes externos; con el fin de dar a conocer las áreas en las que se puede mejorar el servicio.

Algunas de las oportunidades de mejora son para realizar grupos de enfoque, nuevas entrevistas, visitas de observación con los clientes y en el mejor de los casos identificar la manera en que pueden ser mejorados los servicios.

En informe deberá contener los resultados generales y específicos del ISC tanto externo como interno, y el Índice General de Servicio que es la fusión de ambos. Se incluye también la fabulación de datos y los resultados para cada una de las dimensiones tanto internas como externas. Para finalizar el informe se redactarán conclusiones y recomendaciones para que el departamento evaluado pueda comenzar a trabajar en las mejoras que se han identificado para brindar un mejor servicio a sus clientes.

## 6. PLAN DE MEJORA

La excelencia de toda área viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando dicha área aprende de sí mismo, y de otros, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que lo envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan.

Después de haber realizado el estudio dentro del área interesada y obtener los resultados que proporcionan tanto el nivel de calidad de los servicios que se está brindando como el ambiente laboral de este, es necesario proponer un plan de mejora enfocado a solventar las deficiencias encontradas en las áreas y dimensiones que estudia el ISC.

Este se realiza teniendo en cuenta la visión interna de la unidad evaluada y la visión de los evaluadores externos, el equipo responsable de la unidad formula las propuestas de mejora, la elaboración de dicho plan requiere el respaldo y la implicación de todos los responsables que, de una u otra forma, tengan relación con la unidad.

El plan además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras.

---

<sup>5</sup> Ver anexo 3

Para su elaboración será necesario establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las acciones correctivas para conseguirlas.

El plan de mejora permite:

- Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas (obtenidas a través del ISC)
- Identificar las acciones correctivas a aplicar.
- Analizar su viabilidad.
- Establecer prioridades en las líneas de actuación.
- Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.

A continuación se describen los principales pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras:

### Pasos para elaborar un plan de mejora



Algunas de las oportunidades de mejora clásicas se muestran a continuación:

Para el índice interno

- “que el área no cuenta con un sistema de consulta a los clientes”
- “las jefaturas no conversan con los empleados y clientes sobre sus necesidades”
- “ausencia de programas de motivación e incentivos que recompense el acercamiento de los empleados a los clientes”

Para el índice externo

- “Los clientes externos no saben a quien acudir para sus consultas de servicio”.
- “No se cumple con los tiempos prometidos”.
- “No se prestan los servicios en forma rápida”.
- “La capacidad de respuesta no es la adecuada: no contestan a tiempo el teléfono”.

A continuación se muestra un ejemplo para facilitar la planificación de las distintas acciones de mejora, véase cuadro No.6

PLAN DE MEJORAS							
Acciones Correctivas	Tareas	Responsable de tarea	Tiempos (inicio-final)	Recursos necesarios	Financiación	Indicador de seguimiento	Responsable seguimiento
1.1	a) b) (...)						
1.2	a) b) (...)						
(...)							
2.1	a) b) (...)						
2.2	a) b) c) (...)						
(...)							

Cuadro No.6

Es importante mencionar que la calidad de los servicios se ha convertido en un aspecto clave en la rentabilidad de las empresas. De ella depende en gran medida la satisfacción de los clientes; por lo que las empresas buscan continuamente mejorar la calidad de sus servicios para captar un mayor número de clientes, mantener los existentes y retener a sus empleados.

El proceso de mejora continua en la calidad de los servicios es sencillo; primero hay que tener conciencia acerca de la importancia de brindar un servicio de calidad, después hay que medir cuantitativamente los niveles de calidad que percibe el cliente, de los cuales se identifican los aspectos positivos y de mejora del servicio, potenciar los positivos y

disminuir las deficiencias, y repetir este proceso constantemente, aspirando siempre a un mejor resultado.

La Guía de Operación: Índice de Satisfacción de Clientes ISC es una herramienta de calidad importante que debe ser implementada en cada una de las áreas pertenecientes al Banco Central de Reserva para hacerlas más competitivas.

# ANEXOS

## ANEXO No.1

Código: \_\_\_\_\_

### Cuestionario ISC de Calidad en el Servicio

#### CLIENTES EXTERNOS

En **EMPRESA, DEPARTAMENTO**, estamos comprometidos con mejorar la calidad del servicio que proporcionamos a nuestros clientes; con ese propósito, le solicitamos su colaboración respondiendo esta encuesta.

Las preguntas están orientadas a evaluar la capacidad del **EMPRESA, DEPARTAMENTO, SERVICIO** de \_\_\_\_\_ para conseguir la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los aspectos básicos del servicio. Las respuestas serán manejadas confidencialmente, y con base en éstas se presentará un informe a todo el personal de la **EMPRESA, DEPARTAMENTO** con el fin de tomar acciones que eleven la calidad de nuestros servicios. Recuerde, no hay respuestas correctas o incorrectas, únicamente nos interesa conocer su opinión acerca de estos aspectos. INSTRUCCIONES: Por favor ayúdenos colocando una “X” en el lugar que mejor indique sus impresiones para cada caso.

<p>1. El personal de ese departamento hace uso óptimo de la tecnología para brindar sus servicios</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>2. Se interesan en solucionar los problemas de los clientes.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>
<p>3. Se da un buen servicio desde la primera vez</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>4. Se cumple con los tiempos ofrecidos.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>
<p>5. La presentación del personal es adecuada</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>6. Los documentos que emite el departamento no tienen errores</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>
<p>7. En ese departamento se cumplen las promesas que hacen a sus clientes</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>8. Le avisan a los clientes cuando estará listo el servicio.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>

<p>9. Ofrecen un servicio rápido a sus clientes.</p> <p> <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.  <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo  <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo.  <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.         </p>	<p>10. El personal siempre es amable con los clientes</p> <p> <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.  <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo  <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo  <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.         </p>
<p>11. Siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.</p> <p> <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.  <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo  <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo.  <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.         </p>	<p>12. El personal tiene los conocimientos suficientes para responder a las preguntas de sus clientes.</p> <p> <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.  <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo  <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo.  <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.         </p>
<p>13. Nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes</p> <p> <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.  <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo  <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo.  <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.         </p>	<p>14. Se brinda una atención personalizada</p> <p> <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.  <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo  <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo.  <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.         </p>
<p>15. El personal transmite confianza a sus clientes.</p> <p> <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.  <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo  <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo.  <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.         </p>	<p>16. Los clientes se sienten seguros al solicitar los servicios de ese departamento.</p> <p> <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.  <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo  <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo.  <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.         </p>
<p>17. Se da un trato respetuoso y considerado a los clientes.</p> <p> <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.  <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo  <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo.  <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.         </p>	<p>18. Se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.</p> <p> <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.  <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo  <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo.  <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.         </p>
<p>19. Las instalaciones de ese departamento lucen ordenadas y limpias.</p> <p> <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.  <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo  <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo.  <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.         </p>	<p>20. El personal comprende las necesidades específicas de sus clientes.</p> <p> <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.  <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo  <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo.  <input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.         </p>

<p>21. Los formatos que utiliza ese departamento son claros y fáciles de llenar.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>	<p>22. La comunicación que realiza ese departamento para divulgar sus servicios es clara y utiliza los medios adecuados.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo.</p>
--	--

**Finalmente, responda por favor de la manera más específica posible a las siguientes preguntas:**  
(Use letra de molde )

1. ¿Cuáles de nuestros servicios utiliza con más frecuencia?

---

---

2. Qué aspectos positivos observa en nuestros servicios ?

---

---

---

3. ¿Actualmente en qué estamos fallando?

---

---

---

4. ¿Qué tendríamos que hacer para mejorar nuestros servicios?

---

---

---

---

### Anexo 1.1 Modelo de encuesta interna dirigida a empleados que ofrecen el servicio

A continuación se presentan una serie de preguntas que tienen como propósito evaluar la capacidad del Área de Exportaciones para conseguir la satisfacción de nuestros clientes y qué tan propicias son las condiciones internas para mejorar la calidad de los servicios que proporcionamos.

El propósito de esta encuesta es recoger la percepción que tienen los empleados del área que proporcionan el servicio.

Las respuestas serán manejadas confidencialmente, y con base en éstas se presentará un informe a todo el personal del **Departamento** con el fin de tomar acciones que eleven la calidad de nuestros servicios. Recuerde, no hay respuestas correctas o incorrectas.

Instrucciones: Coloque en la columna que aparece al final de cada frase el número que mejor refleje su opinión, de acuerdo al siguiente detalle:

Totalmente de acuerdo = 5	Parcialmente de acuerdo = 4	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo = 3	Parcialmente en desacuerdo = 2	Totalmente en desacuerdo = 1
---------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------------------	------------------------------

#### I.- ¿Conocemos a nuestros clientes?

1. Conocemos las necesidades de nuestros clientes	
2. Analizamos y respondemos las sugerencias o quejas de nuestros clientes.	
3. Mi Jefe inmediato mantiene contacto con nuestros clientes externos.	
4. Le estamos preguntando a los clientes externos si el servicio es satisfactorio	
5. Mi Jefe inmediato realiza reuniones de trabajo periódicas con el personal del área, para tratar asuntos de los clientes externos.	
6. Mi Jefe inmediato nos pide sugerencias para servir mejor a los clientes externos.	
7. Todos damos seguimiento a las soluciones que proporcionamos a nuestros clientes	
8. Los clientes se expresan bien de nuestros servicios y productos	

#### II.- ¿En mi Departamento estamos comprometidos con la satisfacción del cliente?

9. Existe el compromiso de toda nuestra área, en conocer los requisitos del cliente.	
10. Nuestra área se asignan los recursos necesarios para servir a los clientes	
11. Los empleados que ofrecen un excelente servicio reciben felicitaciones.	
12. Estamos comprometidos con alcanzar la satisfacción del cliente.	
13. Establecemos objetivos específicos para servir al cliente.	
14. Mejoramos periódicamente los procedimientos para servir mejor al cliente.	
15. Los procedimientos de trabajo son eficientes para satisfacer a los clientes	
16. Nuestra área busca servir mejor a los clientes	

#### III.- ¿El ambiente en el Departamento favorece la satisfacción del cliente?

17. Me han capacitado lo suficiente para atender y satisfacer a los clientes.	
18. En nuestra área me dan los instrumentos y equipos que necesito para dar respuesta a los clientes	
19. Cooperamos voluntariamente con más frecuencia de lo que nos corresponde para atender a los clientes	
20. Soy un miembro importante de nuestro equipo de trabajo.	
21. Me siento cómodo en mi trabajo.	
22. En nuestro Departamento el personal está calificado para proporcionar los servicios.	
23. Colaboro con mis compañeros a que realicen bien su trabajo.	
24. Está a mi alcance resolver la mayor parte de las consultas de mis clientes.	

25. Conozco bien todos los servicios y/o productos que ofrece nuestra área	
26. Mi jefe inmediato le da seguimiento al trato que le doy a mis clientes	
27. Me adapto fácilmente a los cambios que se introducen en mi área de trabajo	
28. Sé muy bien a qué aspectos de mi trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan mi desempeño.	

**Finalmente, responda por favor de la manera más específica posible a las siguientes preguntas:**

1. ¿Qué mejoras ha percibido en el servicio proporcionado a nuestros clientes?
2. ¿En qué estamos fallando en el servicio a nuestros clientes?
3. ¿Qué podríamos hacer, para mejorar el servicio a nuestros clientes?

01 18 2017

GRACIAS

## ANEXO No. 2. GUIA DE USO DE TABLAS DE EXCEL.

**OBJETIVO:** Proporcionar un manual de uso para que la persona interesada pueda manejar las hojas electrónicas que se utilizan para la captura de datos de las encuestas.

Con este manual se pretende que el usuario aprenda a llenar las hojas electrónicas de Excel que le facilitará la obtención de resultados a partir de los cuestionarios utilizados en la medición del ISC; clasificando sus datos por número de encuesta y por número de pregunta.

Han sido diseñados dos tipos de tablas electrónicas en Excel una para la tabulación del cuestionario de clientes externos y otra para los datos del cuestionario de clientes internos.

### Tablas para Cuestionario de Clientes Internos y Externos:

✚ En la primera hoja se encuentra la primera tabla denominada Captura de Encuestas se obtiene la suma y promedio de los resultados para cada una de las preguntas. Esta tabla cuenta además con una clasificación de las preguntas correspondientes a cada una de las áreas que componen el cuestionario (solo en las tablas para cuestionario de clientes internos).

✚ La segunda hoja electrónica llamada Resultados contiene:

1. Tabla de promedios totales para cada una de las tres áreas en el caso del cuestionario de clientes internos y para cada una de las dimensiones en el caso del cuestionario de clientes externos, así como el promedio total formado por las tres áreas (cuestionario de clientes internos) o las cinco dimensiones (cuestionario de clientes externos).
2. Tres tablas para cada una de las áreas (cuestionario de clientes internos) y cinco tablas para cada una de las cinco dimensiones en el caso del cuestionario de clientes externos en las que se presenta el promedio total de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas que componen cada una de las áreas o dimensiones), así como el promedio total de cada área (o dimensión).
3. Dos tablas para la elaboración de el diagrama de Pareto

✚ La tercera hoja se encarga de realizar un conteo por número de respuestas iguales obtenidas para cada una de las preguntas.

✚ La cuarta hoja ha sido denominada Resultados por Pregunta en ella se obtiene un resumen de todas las tablas anteriores.

A continuación se detallan una serie de pasos importantes que deben de ser llevados a cabo antes de introducir los datos de las encuestas a Excel.

- Clasificación de encuestas y separar por clientes internos y clientes externos.
- Agrupar encuestas por sección o departamento.
- Numerar encuestas.

**PASOS:**

1. Ingresar a la dirección N:\practicas profesionales \plantillas ISC y seleccionar el archivo de Excel dependiendo del tipo de tabulación que se va a realizar: externa o interna.
2. En la hoja captura de encuesta(Ver tabla No.1)se ingresan los datos de la siguiente manera:  
Si la respuesta es totalmente de acuerdo se le asigna a la casilla correspondiente a la pregunta el valor de 100, si esta parcialmente de acuerdo se asigna 80, y así sucesivamente disminuye de 20 en 20.

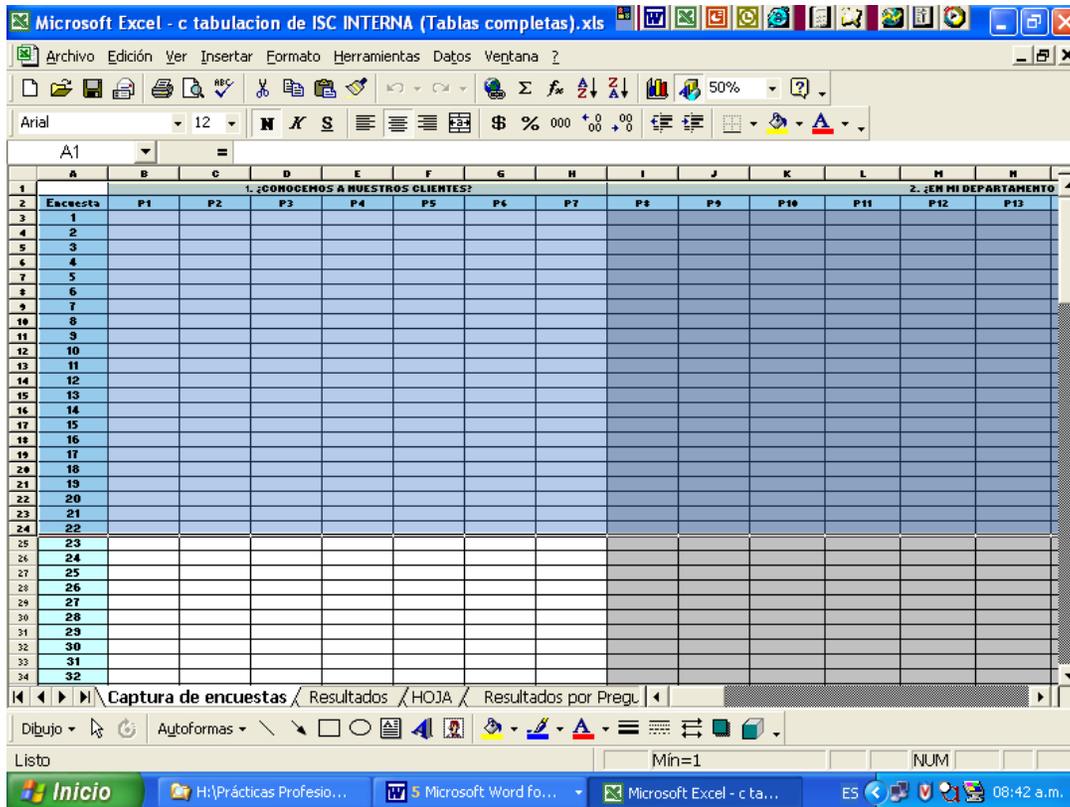


Tabla No. 1

3. Llenado de la hoja de Resultados (para la clasificación de las preguntas por dimensión) ver tabla No. 2:

En el caso de las encuestas externas, se tiene que tener preestablecido a que dimensión corresponde cada pregunta.

Calificación		
Area	Dimensión	Promedio
1. Elementos Tangibles	#DIV/0!	
	#DIV/0!	
Promedio	#DIV/0!	
2. Fiabilidad	#DIV/0!	
	#DIV/0!	
Promedio	#DIV/0!	
3. Capacidad de Respuesta	#DIV/0!	
	#DIV/0!	
Promedio	#DIV/0!	
4. Seguridad	#DIV/0!	
	#DIV/0!	
Promedio	#DIV/0!	

Tabla No.2

El número de la pregunta se escribe en la tabla de la dimensión que corresponda, esta toma automáticamente el promedio de la pregunta de la tabla de captura de encuesta y lo traslada al promedio de la tabla de cada dimensión; la tabla de calificación también se llena de manera automática.

En el caso de las encuestas internas las preguntas ya están definidas en orden ( ej: generalmente de la 1 a la 7 pertenecen al área 1), la tabla se llena de manera similar que la de las encuesta externas. Ver tabla No. 3

CALIFICACION	
Area	
1. Conocemos a Nuestros Clientes	#DIV/0!
2. En mi Depto. Estamos Comprometidos con la Satisfacción de	#DIV/0!
3. El Ambiente en el Departamento Favorece la Satisfacción de	#DIV/0!
Promedio	#DIV/0!

1. Conocemos a Nuestros Clientes	J. El Ambiente en el Departamento Favorece la Satisfacción del
#N/A	#N/A
Promedi	#DIV/0!

Tabla No.3

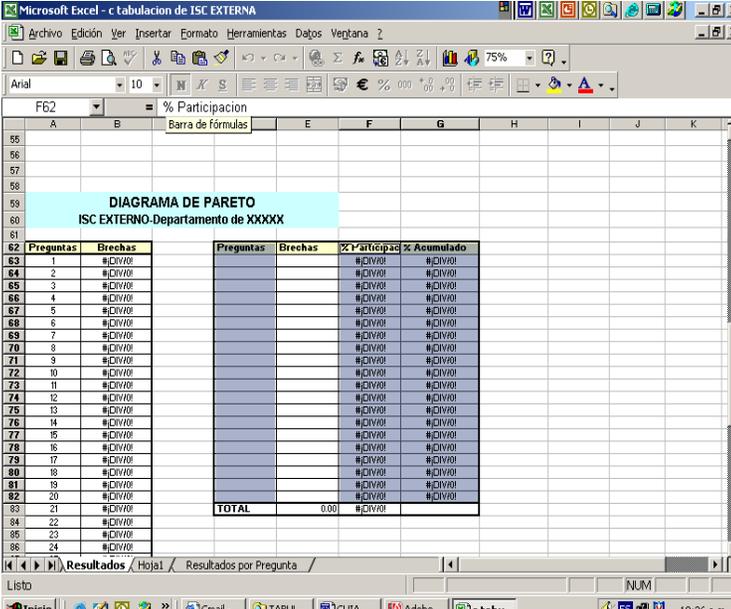
- Llenado de las hojas “HOJA” y “RESULTADO POR PREGUNTAS”: Este es realizado de manera automática por el programa.
- Elaboración del diagrama de Pareto.  
Para elaborar el diagrama de Pareto primero es necesario trasladar las preguntas con las brechas ordenándolas de manera descendente (Ver tabla No. 4)

Preguntas	Brechas	Preguntas	Brechas	% Participa	% Acumulado
1	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
2	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
3	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
4	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
5	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
6	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
7	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
8	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
9	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
10	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
11	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
12	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
13	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
14	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
15	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
16	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
17	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
18	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
19	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
20	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
21	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
22	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
23	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
TOTAL	0.00			#DIV/0!	#DIV/0!

Tabla No.4

Luego se procede a la elaboración del diagrama de la siguiente manera:

- a. En el menú INSERTAR se elige GRAFICO. Una vez dentro, se tiene dos solapas que muestran una lista de los posibles gráficos que se pueden utilizar. Se elige la solapa de TIPOS PERSONALIZADOS y seleccionar el gráfico LINEAS Y COLUMNAS
- b. Hacer click en siguiente.
- c. Desplegar la ventana de RANGO DE DATOS, hacer click en el icono 
- d. Seleccionar el rango de datos de las columnas %PARTICIPACIÓN y %ACUMULADO, luego presionar ENTER para volver a la ventana de selección del rango de datos.
- e. En la misma ventana, ir a la solapa SERIE. En la opción de ROTULOS DEL EJE DE CATEGORÍAS X, desplegar la ventana de la misma manera como se hizo en el punto d y seleccionar los datos de la columna PREGUNTAS, tal como muestra la ilustración. Presionar ENTER para volver y hacer clic en SIGUIENTE.



Preguntas	Brechas	% Participación	% Acumulado
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
<b>TOTAL</b>		0.00	

Tabla No. 5

- f. Finalmente, para alinear el gráfico de líneas con el de columnas, se debe realizar lo siguiente. En la solapa EJE, en el apartado de EJE PRINCIPAL, deseleccionar la opción de EJE DE VALORES.

- g. Una vez hecho esto, pasar a la solapa de LINEAS DE DIVISIÓN y, en el apartado de EJE DE VALORES (Y) elegir la opción de LINEAS DE DIVISIÓN PRINCIPALES. Hacer click en FINALIZAR.
- h. Ahora el Diagrama de Pareto está casi listo, solo resta darle el formato que se quiera para una mejor visualización y presentación(Ver tabla No. 6)

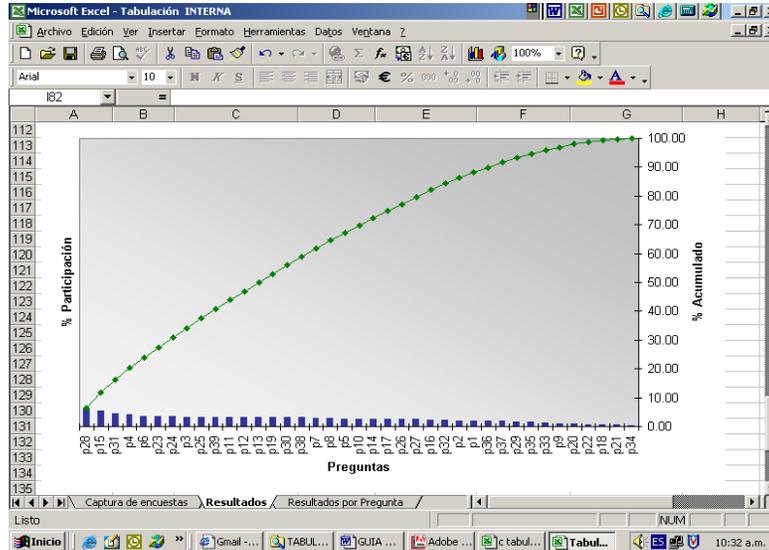


Tabla No.6

- 6. Ocultar la hoja denominada “HOJA”.
- 7. Bloquear celdas de las hojas (Ver tabla No. 7) : Para bloquear las celdas, dar click derecho en la hoja que se este trabajando, se extiende el menú principal: seleccionar la opción formato de celdas, proteger: Bloqueada, luego dar click en aceptar.

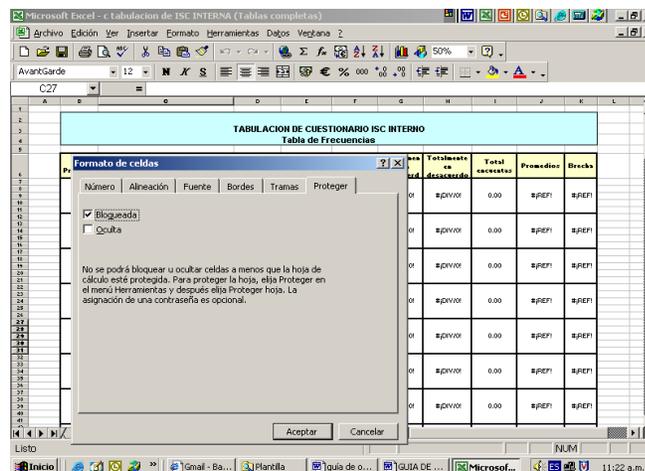


Tabla No. 7

8. Proteger hojas (Ver tabla No. 8): Seleccionar en la barra: “Herramientas”, la opción: Proteger: proteger hoja, aparece una tabla, escribir la contraseña (Preestablecida por el DPP), dar click en aceptar, se despliega otra tabla escribir nuevamente la contraseña para su confirmación, dar click en aceptar.

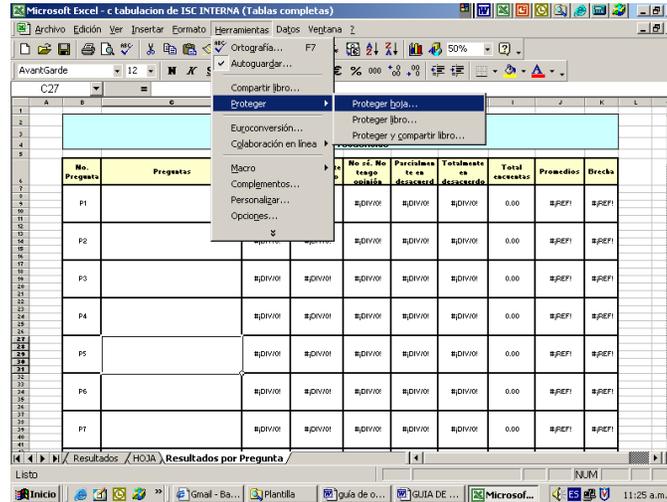


Tabla No. 8

9. El paso final será proteger el libro: Este se realiza de manera similar al paso 7.

---

## GLOSARIO TECNICO

**Banca:** Forma genérica para referirse al sector bancario de un país. La ya antigua Ley de Ordenación Bancaria de 1946 definía descriptivamente esta materia así: "Ejercen el comercio de Banca las personas naturales o jurídicas que, con habitualidad y ánimo de lucro, reciben del público, en forma de depósito irregular o en otras análogas, fondos que aplican por cuenta propia a operaciones activas de crédito y a otras inversiones, con arreglo a las leyes y a los usos mercantiles, prestando además por regla general a su clientela servicios de giro, transferencia, custodia, mediación y otros en relación con los anteriores, propios de la comisión mercantil"

**Brechas:** Es la diferencia de la calificación ideal esperada y la calificada real obtenida. Esto se da en la obtención de los resultados, para la obtención de la brecha se le resta la calificación total obtenida al 100% esperado o ideal.

**Discrepancia:** Diferencia, desigualdad que resulta de la comparación de las cosas entre sí. Disentimiento personal en opiniones o en conducta.

**Escala:** Definimos una escala como una serie de ítems o frases que han sido cuidadosamente seleccionados, de forma que constituyan un criterio válido, fiable y preciso para medir de alguna forma los fenómenos sociales. En este caso, este fenómeno será una actitud cuya intensidad se quiere medir.

**Escala Aditiva:** Es una escala probabilística. En la que el sujeto tiene que determinar el grado de acuerdo o en desacuerdo con una expresión, situación, etc; por ejemplo la escala de likert.

**Modelo:** Es una representación ideal de la realidad, constituye una replica o abstracción de las características esenciales de un producto, proceso, servicio, actividad o sistema en la cual se han abstraído los elementos no esenciales, con el fin de despejar la visión de los factores esenciales que están influyendo en una situación determinada.

**Paradigma:** Cada uno de los esquemas formales en que se organizan las palabras nominales y verbales para sus respectivas flexiones.

Conjunto cuyos elementos pueden aparecer alternativamente en algún contexto especificado.

**Tecnicismos:** Cualidad de técnico. Conjunto de voces técnicas empleadas en el lenguaje de un arte, de una ciencia, de un oficio, etc.