



**Medición de la satisfacción del cliente externo el servicio de captación en el Instituto para el
Desarrollo de Antioquia – IDEA.**

**Natalia Vásquez Bedoya
Juan Diego Ramírez Acosta**

Tesis de maestría presentada para optar al título de Magíster en Administración

Asesor: Javier Alirio Sánchez Torres

**Universidad de Medellín
Facultad de ciencias económicas**

MBA

2023

Tabla de contenido

Resumen.....	3
Identificación del Problema	4
Antecedentes	6
Objetivos.....	10
Objetivo General:	10
Objetivos Específicos:	10
JUSTIFICACION	10
METODOLOGÍA	12
MARCO TEORICO.....	12
Gestión de la calidad	12
Medición de la satisfacción del cliente	23
<i>Grado de satisfacción</i>	24
<i>Net Promoter Score (NPS)</i>	25
<i>Esfuerzo del cliente</i>	25
<i>Posición en el mercado</i>	26
<i>Experiencia del colaborador</i>	26
<i>Tiempo de resolución</i>	27
<i>Seguimiento de las redes sociales</i>	27
Estudios de satisfacción del cliente en Colombia	28
Marco contextual	28
Diagnóstico	36
Diseño del instrumento de medida	43
Análisis de Datos	49
CONCLUSIONES	54
REFERENCIAS.....	57

Resumen

La presente investigación tiene como finalidad dar a conocer el proceso de diseño y validación de un instrumento psicométrico para la evaluación del grado de satisfacción del cliente externo en el servicio de captación en el Instituto para el Desarrollo de Antioquia, IDEA, entidad pública cuyo objeto misional se centra en promover el desarrollo de los municipios del Departamento de Antioquia. A través de un proceso de consultoría, se identificó que dicha evaluación no estaba arrojando los resultados esperados, y, además, el instrumento no se estaba aplicando de manera adecuada. Para llevar a cabo la consultoría, se comenzó con la revisión de los antecedentes, la definición de los objetivos y la construcción de un marco teórico y metodológico aplicable a la organización. Posteriormente se hizo la revisión del modelo actual de evaluación, se analizó su forma actual de aplicación y se identificaron las necesidades de mejora.

Palabras claves: medición de la satisfacción, evaluación de la calidad, servicio, cliente interno, entidad pública.

Abstract

The purpose of this research is to present the design and validation process of a psychometric instrument for the evaluation of the degree of satisfaction of external clients in the recruitment service at the Institute for the Development of Antioquia, IDEA, a public entity whose missionary objective It focuses on promoting the development of the municipalities of the Department of Antioquia. Through a consulting process, it was identified that said evaluation was not yielding the expected results, and, furthermore, the instrument was not being applied appropriately. To carry out the consultancy, we began with a review of the background, the definition of the objectives, and the construction of a theoretical and methodological framework applicable to the organization. Subsequently, the current evaluation model was reviewed, its current form of application was analyzed, and improvement needs were identified.

Keywords: satisfaction measurement, quality evaluation, service, internal customer, public entity.

Identificación del Problema

El IDEA, Instituto para el Desarrollo de Antioquia, es una entidad que se encarga de dar financiación y créditos a los municipios de Antioquia, para el desarrollo económico, social y cultural en la región. La entidad funciona como un banco de segundo piso que capta recursos de entidades públicas y presta servicio de banca para la atención de un segmento definido por sus estatutos.

Por su condición de entidad pública descentralizada de orden departamental se rige en temas de funcionamiento y operación por las leyes establecidas en materia estatal. Su modelo de contratación está basado en la Ley 80 de 1993 y demás normas que lo modifiquen o deroguen. Su manejo de recursos en las normas presupuestales, fundamentalmente en el principio de anualidad del presupuesto y, por ser un Instituto de Fomento y Desarrollo, cuenta con una vigilancia especial por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Desde 2001 la entidad cuenta con la certificación de Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015), en el marco del modelo de gestión de entidades públicas de conformidad con la Ley 872 de 2003 unificada a través de la Ley 1499 de 2017, en un solo modelo conocido como el sistema de gestión MIPG donde no sólo confluye el Sistema de Gestión de Calidad, sino también el Sistema de Desarrollo Administrativo.

Este sistema de gestión tiene dentro su enfoque al cliente (ciudadano). Sin embargo, se centra en la gestión del talento humano (cliente interno) como eje fundamental del cambio en las instituciones públicas que permitan desarrollar un direccionamiento estratégico adecuado y que impacte la satisfacción del ciudadano. (de la Ossa Ciodaro, 2016,p 43)

En el marco de los Sistemas de Gestión, se establece la aplicación de un método enfocado en el ciclo PHVA que permite conocer la satisfacción que un usuario interno experimenta en relación con lo que se obtiene de cada uno de los procedimientos de acuerdo con seis aspectos: oportunidad del servicio, capacidad y competencia del personal, calidad del producto o servicio, actitud de servicio e información del servicio.

El instrumento con el actualmente se hace seguimiento a la satisfacción del cliente fue diseñado hace 16 años y no se cuenta en todo este tiempo con revisiones de la calidad o funcionamiento de este. Si bien, en su momento, se contrató una empresa consultora experta para el diseño y validación de la encuesta, parte de las recomendaciones dejadas por el consultor eran precisamente la posterior revisión y actualización del cuestionario.

Lo anterior deja en evidencia la importancia de realizar una validación no solo del instrumento, sino también del Modelo de Evaluación de la Cultura de la Calidad implementado por el IDEA a fin de definir si cumple con los estándares establecidos en las teorías sobre mejoramiento de la calidad más actuales, en la evaluación del cliente interno y externo en diferentes instituciones y en las normas sobre sistemas de gestión en las entidades públicas de Colombia. También será necesario revisar si el modelo responde a las condiciones actuales de la entidad. Esto resultará fundamental para que a partir de los resultados se puedan establecer las acciones de mejora correspondiente e implementar mecanismo de evaluación de la satisfacción del cliente externo.

Revisados diferentes establecimientos públicos se encuentra que estos monitorean la satisfacción del cliente externo a partir de los informes publicados respecto a las auditorías realizadas por las contralorías en los planes de seguimiento establecidos periódicamente, quienes se encargan de realizar vigilancia y control a las entidades que administren recursos del estado y a la aplicación de sanciones de ser necesario; además de encuestas que evalúan dicha satisfacción en cuanto a los procesos misionales y los procesos de apoyo. Tal es el caso de la Contraloría General de Antioquia, que para la vigencia 2019 evaluó tanto a clientes internos como externos enfocándose en procesos misionales y de apoyo, por lo cual su estudio se basó en conocer la percepción del servicio y la atención prestada al ciudadano y no en el marco del ciclo PHVA que ayude a identificar fallas en la forma de ejecutar los procedimientos. (Contraloría General de Antioquia, 2019)

En el Departamento Nacional de Planeación (DNP) se crea el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano (PNSC), teniendo en cuenta que en el Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010 se estableció la necesidad de desarrollar un modelo de gestión de servicios al ciudadano que garantizara que los trámites y servicios que ofrecen las entidades de la Administración Pública fueran brindados de manera oportuna y con calidad. (Departamento Nacional de Planeación, 2014) por esto a través del PNSC se han concentrado las disposiciones necesarias para estandarizar la gestión del servicio en las entidades que hacen parte de la Administración Pública Nacional.

Actualmente se ha creado y adoptado cierta Normatividad para el cumplimiento de dicho objetivo entre las cuales encontramos: El Modelo Estándar de Control Interno MECI, Ley 962 de 2005 Antitrámites, Decreto 2623 de 2009 por el cual se crea el Sistema Nacional de Servicio al

Ciudadano y el CONPES 3649 de 2010 que establece los lineamientos generales y el alcance de la Política Nacional de Servicio al Ciudadano.

A través de algunos trabajos e investigaciones se ha hablado de la calidad del servicio al cliente que prestan las entidades o la Administración Pública, con el fin de medir el impacto que tienen las prácticas de servicio al ciudadano establecidas en éstas para así poder determinar algunos planes de mejora.

Las principales Administraciones públicas en sus diversos niveles institucionales, comunitarios, estatal, provincial y municipal han realizado un consistente esfuerzo en los últimos años para modernizar sus estructuras, ordenar y actualizar sus funciones y adoptar un modelo de gestión de calidad que les permita satisfacer a los usuarios de sus servicios. (Secretaría General de la Gobernación, Secretaría de la Función Pública, S.F.)

De igual manera se puede evidenciar el cambio sustancial que han tenido las Administraciones Públicas de diferentes países en pro del mejoramiento de su gestión en donde se encuentra inmerso el mejoramiento del servicio al ciudadano.

Una de las nociones que guiarán, desde entonces, la gestión pública es la mejora continua. Ese proceso de mejora se asienta tanto en el fortalecimiento de la capacidad operativa del aparato estatal como en el incremento de los niveles de calidad del servicio. A su vez, dicha mejora en la calidad de los servicios sienta sus bases en el logro de un alto nivel de satisfacción y participación de la ciudadanía. (Instituto Nacional de la Administración Pública, 1998)

Antecedentes

Medir la satisfacción del cliente permite a las organizaciones identificar el estado de la organización como un todo, evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos, identificar si los lineamientos de la compañía están siendo utilizados en cada área y si la información fluye vertical y horizontalmente a través de la organización (Bernal Moreno, 2014).

Al hacer una revisión de los antecedentes investigativos del tema, se encuentra que la satisfacción del cliente ha sido entendida como una variable que permite explorar el nivel de satisfacción del cliente frente a los diferentes procesos de la organización (Nápoles-Nápoles et al., 2016). Esta evaluación se puede realizar a través de dos enfoques: uno vertical o asociado al trabajo y desempeño laboral, y otro horizontal o asociado a las características y resultados de los procesos de los que se es cliente dentro de la organización. Cabe resaltar que la mayoría de las

investigaciones que se han realizado para evaluar este constructo se han centrado en dimensiones relacionadas con aspectos de bienestar laboral y no con la calidad de los procesos, servicios y productos que se generan al interior de la organización (Berlanda et al., 2017; Calderón Hernández et al., 2003; Castañeda Herrera et al., 2017; Nápoles-Nápoles et al., 2016).

Para la revisión de los antecedentes se realizó una exploración sobre las metodologías e instrumentos que han utilizado las organizaciones para hacer la medición de la calidad del servicio en diferentes bases de datos a partir de 2015. Se encontraron varios artículos de revistas donde se analizaba el tema mediante la revisión sistemática de la literatura (Jonkisz et al., 2021; Mazón Paredes et al., 2020), otros donde se aborda desde la evaluación del desempeño laboral (Benítez et al., 2021; De Bruin et al., 2021; Gálvez-Ruiz et al., 2017) y algunos más donde se pretendía medir la satisfacción de los clientes frente a la calidad de los servicios recibidos al interior de las organizaciones (Pavón-Sicilia et al., 2018; Ramírez Rodríguez & Fiallos Zárate, 2020; Sarmiento Prieto & Paredes Tarazona, 2019).

En la mayoría de los casos revisados se utilizaron métodos descriptivos cuantitativos (Balmori Mastachi & Flores Juárez, 2014; Danet-Danet et al., 2017). La metodología más empleada fue el cuestionario basado en el modelo SERVQUAL o una adaptación de este con otros modelos. En otros casos, se utilizó el índice de satisfacción del cliente ISC y la escala de percepción de la calidad del servicio del usuario externo EPC-SU-IP respectivamente (Nápoles-Nápoles et al., 2016; Sider et al., 2019). En otros trabajos revisados no se hacía mención del modelo utilizado. Sin embargo, todos tenían en común que basaban su medición en dimensiones o atributos que describieran el cómo las personas evaluaban la satisfacción. Los atributos utilizados en los artículos consultados se enumeran a continuación:

Tabla 1

Atributos Evaluados en organizaciones públicas y privadas

Atributos	Sector	Autores	Año
Trabajo en grupo, estimulación laboral, contenidos de la tarea, condición de bienestar	privado	Steffanell-De León et al.	2017

Estabilidad, rapidez, confianza en personal que presta el servicio, accesibilidad, disponibilidad de información	público	Nápoles-Nápoles et al.	2016
Componente 1: Relación con la empresa (participación en decisiones de departamento; formación adecuada; oportunidades de promoción; supervisión). Componente 2: Factores intrínsecos (intensidad de las clases; ganas de ir a trabajar; reto personal). Componente 3: Factores extrínsecos (limpieza y acondicionamiento de la sala; materiales necesarios; relación con compañeros). Componente 4: Motivación personal (remuneración, variedad en el trabajo).	privado	Sider et al.	2019
Entrega, confiabilidad, tiempo de respuesta, cortesía, comunicación, disponibilidad del personal, proactividad, factor x (lo incluye cada cliente de acuerdo con lo que considere y se mide con una pregunta abierta)	privado	Balmori Mastachi y Flores Juárez	2014
Cooperación entre usuarios internos, Liderazgo de gestión, Responsabilidad institucional, Valoración de su labor	público	Sarmiento Prieto y Paredes Tarazona	2019
Estructura, comunicación, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, ambiente físico y cultural, identidad, liderazgo, Las dimensiones que evalúan la calidad en el	público	Sotelo Asef et al.	2015

servicio son: dirección estratégica y ciclo de mejora, gestión por procesos, los equipos y proyectos de mejora, la mejora de la normatividad, el gobierno electrónico, la gestión del conocimiento, aportaciones y sugerencias de los funcionarios públicos			
Confianza, fiabilidad, responsabilidad, capacidad de respuesta, elementos tangibles	Privado	Dedeoğlu y Demirer	2015
Tangibilidad, fiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía	Público	Ramírez Rodríguez y Fiallos Zárate	2020
Accesibilidad, trato personal, confortabilidad, calidad científico-técnica, satisfacción global y propuestas de mejora.	público	Danet-Danet et al.	2016

Nota: elaboración propia (2023).

Se encontró también que, independientemente del modelo o enfoque empleado, todas las revisiones de satisfacción del cliente establecen un indicador general a partir de la identificación y evaluación de diferentes atributos relacionados a unas dimensiones observadas y a las cuales se les asigna un peso de acuerdo con la importancia que se tiene en la satisfacción del cliente. Posteriormente se explora el nivel de estas dimensiones según los atributos propuestos en una escala Likert y se pondera con el peso asignado. El indicador, en la mayoría de los casos, corresponde a la sumatoria del resultado de la ponderación de la dimensión con su calificación. Dado todo lo anterior, el presente trabajo tiene por objetivos:

Objetivos

Objetivo General:

Realizar un diagnóstico de la satisfacción actual del cliente en el servicio de captación que ofrece el Instituto para el Desarrollo de Antioquia – IDEA.

Objetivos Específicos:

- Revisar la literatura de validación de instrumentos o métodos se están utilizando para medir la satisfacción del cliente respecto al servicio.
- Formular un modelo de instrumento y validar con este la satisfacción del cliente del IDEA.
- Proponer modelo de mejoramiento de la calidad de servicio de captación en el Instituto.

Justificación

Medir la satisfacción del cliente interno y externo permite a las organizaciones identificar el estado de la organización como un todo, evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos, para llegar así a un sector específico usuario de los servicios de captación, donde se administran los recursos de las diferentes entidades públicas que componen la lista de clientes del instituto; identificar si los lineamientos de la compañía están siendo utilizados en cada área y si la información fluye vertical y horizontalmente a través de la organización (Bernal, 2014).

Al hacer una revisión de los antecedentes investigativos del tema, se encuentra que la satisfacción del cliente interno y externo ha sido entendida como una variable que permite explorar el nivel de satisfacción del empleado frente a los diferentes procesos de la organización (Nápoles Nápoles et al., 2016). Esta evaluación se puede realizar a través de dos enfoques: uno vertical o asociado al trabajo y desempeño laboral, y otro horizontal o asociado a las características y resultados de los procesos de los que se es cliente dentro de la organización y que se refleja en la satisfacción del cliente externo respecto a ciertos servicios. Cabe resaltar que la mayoría de las investigaciones que se han realizado para evaluar este constructo se han centrado en dimensiones relacionadas con aspectos de bienestar laboral y no con la calidad de los procesos, servicios y productos que se generan al interior de la organización. (Berlanda et al., 2017; Calderón Hernández et al., 2003; Castañeda Herrera et al., 2017; Nápoles Nápoles et al., 2016).

Al existir, en Colombia, normatividad para regular la gestión del sector público en cuanto al servicio al ciudadano, sorprende por consiguiente el hecho de que a diario se observen los bajos índices de satisfacción de los usuarios de las entidades que hacen parte de la Administración Pública Nacional, por eso es interesante conocer un poco más a fondo la implementación y administración de dichas disposiciones en el sector público para determinar posibles falencias o aspectos de mejora.

Es frecuente escuchar a los ciudadanos quejándose por la atención al ciudadano que brindan las entidades públicas, se habla de trámites excesivos y tediosos, de poca capacidad de respuesta, déficit en infraestructura y lo que pareciera el colmo: poca preparación, información y calidad humana del servidor público para atender a los requerimientos del ciudadano. Sin embargo, la Encuesta de Cultura Política 2013 del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), muestra que solo el 31.5 de las personas mayores de 18 años presentaron quejas ante las autoridades correspondientes.

Así mismo, durante 2012, el DNP- PNSC, a través de infométrika-Sigma, realizó una encuesta de percepción en siete ciudades del país (Bogotá, Cali, Medellín, Cúcuta, Bucaramanga, Barranquilla e Ibagué). En este estudio se identificaron factores asociados al proceso y la gestión del trámite, y a los servidores públicos con los que interactúan. Frente al primero de estos asuntos, los ciudadanos priorizaron como factores críticos para calificar la experiencia del servicio con las entidades públicas los siguientes: rapidez en la entrega del trámite (24%); sencillez de los procesos para acceder a trámites, servicios e información (19%); y, amabilidad de los servidores que lo atienden (18%). Respecto a los servidores públicos, el 43% destacó el uso de un lenguaje claro como elemento de cercanía y confianza, el 37% consideró que la calidad de la asesoría y el 19% la disposición de ayuda de los funcionarios como importantes al momento de interactuar con la Administración Pública. (Departamento Nacional de Planeación, S.F.)

Por esto, a través de esta investigación se pretende identificar las principales estrategias en materia de servicio al cliente que se presentan en las entidades del sector público, por medio del análisis de la Normatividad vigente con el fin de concluir buenas prácticas de servicio al cliente.

Finalmente, también es interesante conocer que no solo en la Administración Pública colombiana se han dado cambios importantes en la gestión del servicio al ciudadano, sino que es

una actividad que se ha dado a nivel de varios países con el principal objetivo de mejorar los servicios que la Administración Pública presta a los ciudadanos y la forma de prestarlos.

Metodología

La metodología que se utilizó en el diagnóstico es un enfoque mixto, partiendo de una revisión de la literatura para luego proceder a un análisis cuantitativo. Para lo cual se obtuvo una muestra de la población objetivo, que previamente se seleccionó aleatoriamente de un grupo de clientes para aplicar el instrumento y obtener claramente la información a analizar (Balmori Mastachi & Flores Juárez, 2014; Danet-Danet et al., 2017). La metodología empleada fue el cuestionario basado en el modelo SERVQUAL mediante una adaptación previa. Así mismo, se utilizó el índice de satisfacción del cliente ISC, que es el indicador base para determinar el nivel de cumplimiento de políticas y satisfacción de usuarios. Además se utilizó un cuestionario adaptado que solo será medido en un momento, limitado a no cuantificar en tres momentos.

Marco Teórico

Gestión de la Calidad

La gestión de calidad resulta hoy día una estrategia para impulsar la competitividad empresarial que permite, desde una perspectiva integral, observar la organización como un conjunto de procesos interrelacionados cuyo fin último es, entre otros, lograr la satisfacción del cliente. El presente artículo explora algunos conceptos sobre la calidad, los modelos de medición más utilizados y su aplicabilidad en empresas de servicio. El propósito es analizar cómo la gestión de la calidad puede usarse, independientemente del sector, como elemento clave para el desarrollo de las organizaciones.

La metodología se basa en un proceso reflexivo a la luz de las teorías más relevantes expuestas en la literatura académica. Las conclusiones indican que la gestión de calidad sirve de vehículo para alcanzar ventajas competitivas, eficiencia y productividad a través del ciclo de mejora continua. (Hugo Gaspar Hernández Palma, Ignacio Barrios Parejo, David Martínez Sierra - Criterio Libre, ISSN 1900-0642, Vol. 16, N°. 28, 2018, págs. 169-185)

Basados en la obra de Karl Albrecht y Ron Zemke, donde los autores nos hablan de la transición de una economía basada en la manufactura a una que se fundamenta en el servicio, nos dan una pauta para mirar al personal de servicio como uno de los principales elementos en la consecución de la calidad del servicio mismo, recalcando el hecho de la necesidad de apoyo y

formación para estos empleados. Nos hablan de la gerencia la necesidad de pensar estratégicamente acerca del servicio, la habilidad para administrar diseñar efectiva y eficientemente el desarrollo y prestación del servicio.

Antes de los conceptos de gerencia de servicio, el enfoque norteamericano incluía dos líneas de acción: La primera es el “departamento de atención al cliente”. Generalmente este departamento es el de quejas y nada más. Otro enfoque que le daban los norteamericanos a la gerencia del servicio es una reacción que refleja los niveles crecientes de quejas de los clientes y al contrario de la filosofía de la gerencia del servicio, donde todo el mundo tiene que desempeñar un papel y asegurarse de que todas las cosas salgan bien para el cliente y la gerencia del servicio, que busca crear una cultura de servicio que haga del excelente servicio al cliente una misión reconocida para todo el mundo en la organización, inclusive para los gerentes.

Definen el servicio, como “un producto primordial”. Con características peculiares “En realidad, es este razonamiento de que el servicio no es una “cosa” uní dimensionada, lo que está en el meollo del argumento respecto a que el servicio es tanto una mercancía como lo es un automóvil y necesita tanto de administración como de un estudio sistemático”. (teorías de gerencia del servicio, Ron Zemke, Karl Albrecht - Dow Jones Irwin inc. 1987. Ultima edición en Colombia 3R editores 1999)

Pasan a definir el servicio en dos, el servicio repárelo, lo que se define como garantía y ellos lo manejan como la asistencia técnica. Luego pasan a la definición de servicio como valor agregado, lo que se ha definido como dar más de lo que espera el cliente. En definitiva, buscar la satisfacción total del cliente.

La gerencia de servicio es un enfoque vertical de toda la organización que empieza con la naturaleza de la experiencia del cliente y crea estrategias y tácticas que maximizan la calidad de esa experiencia. Gerencia del servicio significa darle un vuelco a toda la organización y convertirla en un negocio dirigido hacia el cliente.

Los autores hablan de un término nuevo para su tiempo implementado por Jan Carlzon y utilizado por primera vez por el consultor de empresas sueco Richard Norman, Momentos de verdad, que es la interacción entre el prestador de servicios o su representante y la persona que recibe el servicio. Es manejar bien los momentos de verdad donde radica el problema de la gerencia del servicio. “Cuando los momentos de verdad no se manejan bien, la calidad del

servicio regresa a la mediocridad. La suma de las evaluaciones colectivas de todos los clientes establece en su mentalidad la imagen de la organización en términos de calidad de servicio.

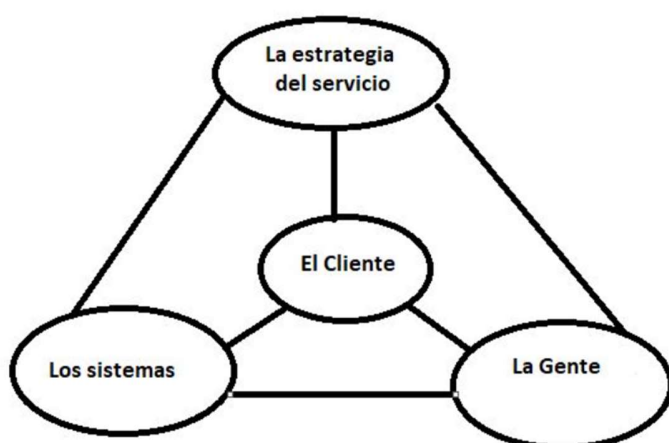
La calidad del servicio debe ser percibida, también desde adentro de la organización y esto se hace posible, a través del Ciclo del servicio, que es hacer un inventario de los momentos de verdad que cada negocio tiene. Es en este contexto donde la gerencia del servicio hace aparición haciéndose responsable de la experiencia del cliente, y el buen funcionamiento de los componentes garantizan la perfección en la prestación del servicio.

Esta actitud incumbe a cada uno de los elementos de la compañía, donde debe existir lo que los autores denominan “cultura de servicio”, que es la claridad que el servicio es parte fundamental de cualquier acción y atañe tanto al personal que mantiene el contacto directo, como a los que cumplen funciones en la parte no visible o interna de una compañía. “A menos que los valores, normas, creencias e ideologías de la organización-la cultura de la organización- estén enfocadas clara y conscientemente en el servicio del cliente, prácticamente no hay ninguna posibilidad de que la organización pueda dar una calidad consciente de servicio y lograr una permanente reputación para el servicio. (la gerencia del servicio ,1987)

El cliente y la compañía están ligados en una especie triangular de relación, “el triángulo de servicio”, representa los tres elementos: estrategia del servicio, gente y sistemas, los cuales giran alrededor del cliente.

Figura 1

Triángulo de Servicio



Nota: elaboración propia (2023).

Los siete pecados del servicio, estos se cometen reiteradamente y se encuentran entre los desaciertos más comunes que fastidian a los clientes y son:

- Tratar a los clientes con apatía
- Desairar a los clientes
- Ser frío con los clientes
- Tratar los clientes con aire de superioridad
- Trabajar como un robot
- Ceñirse al reglamento
- Dar evasivas al cliente.

Es necesario destacar que al cliente lo que le interesa es conseguir la satisfacción de sus necesidades. Su lealtad está delimitada por la calidad del servicio, en el momento en el que el nivel de servicio está por debajo de sus expectativas la lealtad se desvanece, el cliente busca otras opciones. Por esto el nivel de servicio debe ser permanentemente satisfactorio. Para satisfacer a ese cliente es necesario tener en cuenta sus motivaciones, (“que espera un cliente del servicio como el que prestamos”), el cliente no solo ve uno de sus elementos, sino el panorama completo de la prestación del servicio.

Una organización puede devenir obsoleta si no cambia al ritmo que las posibilidades y nuevos productos satisfacen esas motivaciones; para poder definir todas estas motivaciones es necesario la realización de una investigación de mercadeo, así podemos saber cómo los clientes perciben la compañía y las posibilidades que hay.

Los tipos de información que se necesitan dependen en gran parte de los tipos de servicios que se están prestando y de la clase de opciones estratégicas que se estén considerando, por esto es a través de una investigación y no de percepciones del gerente de servicios que debe tomar decisiones.

“Una estrategia del servicio es una fórmula característica para la prestación de un servicio, esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real”. Consiste en establecer la dirección estratégica de una compañía en función de una estrategia del servicio orientada hacia el mercadeo. En este proceso participan todos los integrantes de la empresa y guía su accionar. Es considerarlo como un principio organizacional que permite a la gente que trabaja en una empresa

de servicio, canalizar sus esfuerzos hacia servicios enfocados en el beneficio, que se distingan muy bien ante los ojos del cliente. Una estrategia de servicio pone en juego tres conceptos importantes:

- La investigación de mercados,
- La misión del negocio
- Los valores motores de la organización

La primera utilizando toda la información disponible, la segunda, da la explicación clara de su mercado objetivo, el tipo de servicio ofrecido a ese mercado y los medios que utilizará la compañía para acercarse a él, el tercer elemento, es un conjunto de principios corporativos bien definidos y bien publicitados, que constituyen el credo y valores de la organización, es importante recalcar que los principios vayan de acuerdo con un compromiso de servicio, con esto se gana terreno para vencer frente a una competencia que este menos orientada hacia el servicio.

El mercado para la mayoría de los servicios está segmentado mínimo en tres niveles: Orientado hacia el precio, con recursos limitados. Orientado hacia el valor hace su elección con base a en un arreglo entre costo y valor. Orientado hacia la calidad, tiene los recursos que le permiten la libertad de escoger entre los mejores restaurantes, hoteles etc. El sistema de servicio es todo el mecanismo, físico y procedimental que tiene a su disposición la gente que presta ese servicio para satisfacer las necesidades del cliente.

El concepto de paquete de servicios da un marco de referencia para pensar sistemáticamente en el sistema de prestación, su paquete de servicios se deriva lógicamente de su estrategia de servicio y constituye el valor básico que entrega; su sistema de servicio se deriva entonces de la definición del paquete de servicios.

Los escandinavos lo definen en dos grupos, El paquete de servicios principales, que es el centro de la oferta de servicios, es la razón para estar en el negocio, refleja la lógica predominante de la estrategia del servicio y ofrece un conjunto natural y compatible de bienes, servicios y experiencias que se conjugan en la mente del cliente para formar una impresión de gran valor y el paquete de servicios secundarios que apoya, complementa y agrega valor a sus servicios principales. Proporcionan un “apalancamiento”, es decir, ayudar a dar un valor al paquete total ante los ojos del cliente. El sistema de servicio necesita ser analizado y planeado, no puede resultar del azar. Consiste en minimizar las formas, los procedimientos y posición dispar entre el servicio y el cliente. Simultáneamente el diseñador del servicio siempre tiene que

interesarse porque el consumidor reciba el servicio que espera de la organización y a un costo del cual ésta puede sacar provecho.

Generalmente esto se realiza a través de herramientas y técnicas más conocidas del análisis de operaciones: diseño de flujo de trabajo, estudio de tiempos y movimientos, PERT y GANT, etc; la planeación del servicio puede indicar, las actividades que el cliente puede ver o que requieren su participación. Igualmente, se toman en cuenta materiales y actividades que no tienen que ver directamente con el cliente, puesto que forman una parte del sistema de servicio y por tanto del costo real del servicio, pero éstas se mantienen “fuera de línea” y fuera del flujo de prestación del servicio, es útil para determinar sitios donde un servicio es débil o propenso a fallar, da las pautas para el análisis de costos del servicio y su rentabilidad. “La mejor estrategia del servicio es aquella que constantemente se está cuestionando, poniendo a prueba, refinado y mejorando”.

El servicio tiene que ser predecible y uniforme; el cliente debe poder estar seguro de lo que parece un servicio, cuándo se va a demorar en prestarse y cuánto va a costar. El servicio se puede industrializar de tres maneras:

- Utilizando tecnologías duras como sustituto del contacto personal y esfuerzo humano
- Mejorando los métodos de trabajo en una forma sistemática (conocida como tecnología suave), “utilización inteligente de la inteligencia humana”
- Combinando esos dos métodos.

Existen cuatro elementos fundamentales de la calidad del servicio y la garantía de la productividad:

1. Participación, ante todo es conciencia y compromiso de la gerencia;
2. Evaluación a través de un sistema de evaluación que de a conocer los resultados organizacionales deseados y suministre información que pueda tener impacto en el rendimiento del personal.
3. Información, es lo que necesita la gerencia para controlar el negocio y que los empleados necesitan saber para que puedan estar seguros de estar haciendo lo que se espera que hagan
4. Recompensa tanto del esfuerzo como la realización de metas importantes.

Para descubrir lo que pasa en la mente del cliente es necesario llevar a cabo una auditoria del servicio, que consiste en una total verificación de la interacción entre la organización y el

cliente en todos los puntos de contacto conocidos, para realizar una auditoria confiable del servicio, tenemos que empezar con una serie valida de criterios para la calidad de servicio, estos se obtienen mediante las investigaciones de mercadeo las cuales nos muestran las expectativas y motivaciones del cliente. Luego podemos diagramar los diferentes ciclos de servicio que ocurren en toda la organización, una vez diagramados, podemos identificar los momentos de verdad incluidos en cada uno de ellos.

Después de tener este marco sistemático de referencia para evaluar la situación, se puede recoger los datos, a través de encuestas, entrevistas personales o telefónicas, siguiendo el proceso se debe compilar la información y organizarla en forma conveniente para el análisis de la gerencia.

Adicionalmente cabe resaltar la importancia de una buena medición del servicio al cliente y lo relevante que puede convertirse en la utilización de estas herramientas que garanticen la sostenibilidad de la organización en el corto, mediano y largo plazo.

Según los análisis realizados en muchas organizaciones los clientes que tienen una mala experiencia con las compañías con las cuales interactúan muy seguramente se convertirán en una venta perdida para el futuro y sobre todo en la generación de “publicidad negativa”

Algunos factores fundamentales para la generación de una buena experiencia con los clientes inmediatamente se traducen en:

- Crecimiento en la rentabilidad
- Incrementa posibilidad inmediata de recompra y lealtad hacia la marca
- Reduce la sensibilidad de los clientes al precio
- Atrae nuevos clientes y recomendaciones con la marca lo cual se traduce en nuevas ventas y nuevos nichos de mercado para la compañía.

En conclusión, Gerencia del servicio significa darle un vuelco a toda la organización y convertirla en un negocio dirigido hacia el cliente, la gerencia del servicio es responsable de la experiencia del cliente, y el buen funcionamiento de los componentes garantiza la perfección en la prestación del servicio.

Es necesario destacar que al cliente lo que le interesa es conseguir la satisfacción de sus necesidades, su lealtad está delimitada por la calidad del servicio.

Modelos de Medición del Servicio al Cliente.

Escuela Nórdica. Este modelo, también conocido como modelo de la imagen, fue formulado por Grönroos (1988, 1994) y relaciona la calidad con la imagen corporativa. Como se observa en el gráfico 3, plantea que la calidad percibida por los clientes es la integración de la calidad técnica (qué se da) y la calidad funcional (cómo se da), y estas se relacionan con la imagen corporativa. La imagen es un elemento básico para medir la calidad percibida. El cliente está influido por el resultado del servicio, pero también por la forma en que lo recibe y la imagen corporativa. Todo ello estudia transversalmente las diferencias entre servicio esperado y percepción del servicio.

Escuela Americana. El modelo de la escuela americana de Parasuraman, Zeithaml y Berry se ha denominado SERVQUAL. Es sin lugar a dudas el planteamiento más utilizado por los académicos hasta el momento, dada la proliferación de artículos en el área que usan su escala. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) partieron del paradigma de la desconfirmación, al igual que Grönroos, para desarrollar un instrumento que permitiera la medición de la calidad de servicio percibida. Luego de algunas investigaciones y evaluaciones, tomando como base el concepto de calidad de servicio percibida, desarrollaron un instrumento que permitiera cuantificar la calidad de servicio y lo llamaron SERVQUAL.

Servicio, Servicio al Cliente y su Caracterización

Entender los conceptos de servicio y calidad del servicio es fundamental para comprender el objeto y las características de los modelos de medición.

El diccionario de la Real Academia Española define servicio (del latín *servitium*) como acción y efecto de servir, como servicio doméstico e incluso como conjunto de criados o sirvientes.

En términos más aplicados, servicio es definido como:

- “Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios” (Fisher y Navarro, 1994, p. 185).
- “Es el trabajo realizado para otras personas” (Colunga, 1995, p. 25).
- “Es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas” (Fisher y Navarro, 1994, p. 175).

- “Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico” (Kotler, 1997, p. 656).

Servicio es entonces entendido como el trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen satisfacción a un consumidor.

Como fundamento inicial se examinan las siguientes definiciones de servicio al cliente:

- Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo (Horovitz, 1990, p. 7).
- Aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad (Peel, 1993, p. 24).
- “El servicio al cliente, es una gama de actividades que, en conjunto, originan una relación” (Gaither, 1983, p. 123).
- “El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional” (Lovelock, 1990, p. 491).

Características de los servicios

Estos elementos descansan en las características fundamentales de los servicios: la intangibilidad, la no diferenciación entre producción y entrega, y la inseparabilidad de la producción y el consumo (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). Debemos tener en cuenta la clasificación de los servicios de la siguiente manera:

- **Intangibles:** Los servicios son intangibles ya que no tenemos la capacidad de medir ni la experiencia, ni la satisfacción en la utilización antes que el cliente y/o persona realice su utilización; por lo tanto, las organizaciones siempre deben estar en la capacidad de trabajar porque siempre estén al máximo nivel para lograr una satisfacción del cliente 100%.

- La heterogeneidad: Este concepto indica que cada medición del nivel de servicio depende en gran medida de quien realiza tu medición y su utilización; donde puede ser tan variable que cada compañía debe garantizar su mejor nivel de utilización.
- La inseparabilidad: Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), estas características de los servicios implican cuatro consecuencias importantes en el estudio de la calidad del servicio:
 - La calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la de los bienes.
 - La propia naturaleza de los servicios conduce a una mayor variabilidad de su calidad y, consecuentemente, a un riesgo percibido del cliente más alto que en el caso de la mayoría de los bienes.
 - La valoración (por parte del cliente) de la calidad del servicio tiene lugar mediante una comparación entre expectativas y resultados.
 - Las evaluaciones de la calidad hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de los servicios.

Proceso del Servicio

Una tendencia en el estudio del proceso de servicio es lo que Albretch (1992) llama los ciclos de servicio, fundamentados en los momentos de verdad. El momento de verdad es cualquier acercamiento que tiene el cliente con algún proceso o actividad de la organización, de ahí es donde cada consumidor tiene su percepción 100% de cómo fue considerado su experiencia. La calidad ya no es una ejecución satisfactoria de la tarea asignada, sino que ahora se define como el resultado de los momentos de verdad que el consumidor y/o cliente ha experimentado.

Concepto de calidad del servicio y la medición de la calidad del servicio ha suscitado algunas diferencias de criterio. La principal hace referencia a qué es lo que realmente se está midiendo. En general se encuentran tres tendencias de constructos que se usan para evaluar la calidad del servicio: calidad, satisfacción y valor.

En el concepto puro de calidad se encuentran dos tendencias: la calidad objetiva y la calidad subjetiva. La calidad objetiva se enfoca en la perspectiva del productor y la calidad subjetiva en la del consumidor.

La calidad objetiva es una visión interna de la calidad, pues es vista desde un enfoque de producción. El objetivo básico de la calidad objetiva es la eficiencia y por ello se usa en actividades que permitan ser estandarizadas (control estadístico de la calidad). De igual forma, Vázquez habla de calidad subjetiva como una visión externa, en la medida en que dicha calidad se obtiene a través de la determinación y el cumplimiento de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, dado que las actividades del servicio están altamente relacionadas con el contacto con los clientes.

Desde una perspectiva pragmática, Druker (1990, p. 41) establece cinco niveles de evaluación del desempeño de una organización de acuerdo con la satisfacción obtenida (comparación de las expectativas). La mayoría de los clientes utilizan, según Druker, cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación:

- **Fiabilidad:** Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadosa. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentran incluidos todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de la organización, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.
- **Seguridad:** Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confía en que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que la organización debe demostrar también su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.
- **Capacidad de respuesta:** Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también hacen parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como lo accesible que resulte la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con ella y la factibilidad de lograrlo.
- **Empatía:** Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un

fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo sus características y sus requerimientos específicos.

- Intangibilidad: A pesar de que existe intangibilidad en el servicio, en sí es intangible, es importante considerar algunos aspectos que se derivan de dicha intangibilidad: los servicios no pueden ser mantenidos en inventario; si no se utiliza la capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierde para siempre.
- Interacción humana: Para suministrar servicio es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio.

Medición de la satisfacción del cliente

Dentro de la gama de alternativas se mencionan entre las más utilizadas por las organizaciones, algunas como las encuestas, reuniones en foco con los mismos clientes, sondeos telefónico directo con los clientes para tener claridad de su percepción en cuanto el servicio.

Lo más importante dentro de las premisas para que las compañías realicen las mediciones de servicio es realmente validar si su promesa de servicio se cumplió y si el cliente realmente quedó satisfecho y un factor fundamental garantizar la re-compra del servicio o del producto por el cual la compañía tuvo la interacción directa con el cliente.

Algunas de las herramientas utilizadas tienden a medir con mayor eficacia y en el menor tiempo posible la satisfacción del cliente teniendo en cuenta que algunas herramientas pueden tener un mayor plazo en su realización y garantizar de igual manera los datos de entrada viables para lo toma de decisiones en la organización.

Una de las recomendaciones de los expertos es siempre que se vaya a activar un método de medición de servicio al cliente es ser totalmente específico en lo que se requiere medir para poder obtener los resultados totalmente medibles, confiables y concretos siendo esta la mejor forma de coleccionar datos para el modelo que cada compañía quiera seleccionar para medir las variables que considere importantes. No importando si el método utilizado es muy amplio cuando se abordan los clientes para la obtención del resultado esperado.

Además, a la hora de evaluar el servicio en las compañías, los aspectos que más relevantes frente a los clientes son los siguientes:

- Cumplimiento de expectativas de los clientes (si lo que recibe, es correcto y oportuno).
- Así mismo, los clientes aseguran que cuando se les pregunta por la actitud de los empleados que atienden, lo más valioso tiene que ver con la disposición para escucharlos, asesorarlos, resolverles inquietudes (en caso de presentarse) garantizando un servicio post venta confiable.

Algunas de estas preguntas son claves en el momento de que una compañía tome la decisión de empezar a generar valor a través de una buena medición de servicio al cliente, fundamentales como:

- Cuanto tiempo tarda un colaborador en resolver un tema particular con un cliente.
- Cuantos agentes de servicio resuelven la solicitud en el primer momento de interacción con el cliente.
- En cuanto tiempo incurre un cliente para que su situación sea resuelta.

Algunos estudios han logrado medir la satisfacción del cliente como el cumplimiento de sus expectativas y de su percepción del servicio que ha encontrado en el momento de la utilización de algún servicio ofrecido o por la compra de algún producto como tal; procurando detallar a través de fórmulas dichos niveles de satisfacción:

- Evaluación de la Calidad del Servicio = f (Expectativa, Percepción).
- Satisfacción del Cliente = Calidad Percibida / Calidad Esperada;
- Percepciones > Expectativa: nivel de satisfacción elevado del cliente – Calidad Ideal;
- Expectativas = Percepciones: cliente satisfecho – Calidad Satisfactoria;
- Percepciones < Expectativas: cliente insatisfecho - Calidad Inaceptable.

Algunos indicadores pueden ser de gran utilidad para la medición del cumplimiento de un buen servicio al cliente para las organizaciones, donde su utilización son una gran palanca para la generación de valor a través de su utilización siempre con el objetivo de seguir buscando la optimización para cada transacción que realiza la organización como tal.

Algunos de estos indicadores se detallan a continuación:

Grado de satisfacción

La escala de Likert es un instrumento que mide opiniones, percepciones y comportamientos. Su nombre se debe a su autor, el científico social estadounidense Rensis Likert.

Consiste en una pregunta cerrada con un conjunto de opciones de respuesta específicas. Ofrece un poco más de profundidad que una respuesta cerrada dicotómica del tipo SI/NO, porque además de descubrir si el cliente está o no satisfecho, permite conocer el grado de satisfacción.

Las respuestas que proporciona la escala de Likert pueden ser numéricas o verbales. El rango de opiniones contiene 5 o 7 puntos y va de un extremo a otro, contemplando opciones intermedias o neutras.

Un ejemplo de este tipo de encuesta es: ¿Qué tan satisfecho (a) te sientes con el servicio prestado? Y las opciones de respuesta: Muy satisfecho (a) / Algo satisfecho (a) / Ni satisfecho (a), ni insatisfecho (a) / Algo insatisfecho (a) / Muy insatisfecho (a).

Además de medir la satisfacción del cliente, la escala de Likert puede ser útil en encuestas con diferentes objetivos como:

- Medir el grado de importancia que tiene una característica o aspecto de tu producto;
- Diagnosticar la agilidad para resolver el problema;
- Recibir retroalimentación sobre eventos de la marca y lanzamiento de productos;
- Recibir feedback de clientes y empleados sobre alguna decisión de la empresa;

Net Promoter Score (NPS)

Se basa en el hecho de que un cliente satisfecho recomienda tu marca o empresa. Consiste en una sencilla encuesta donde el cliente responde la siguiente pregunta: En una escala de 1 a 10, ¿qué tan probable es que recomiende la empresa a un amigo o familiar? Generalmente se emplea una escala de 1 a 10, donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 10 es “totalmente de acuerdo”.

Esfuerzo del cliente

Este indicador revela el grado de dificultad o facilidad que implica para el cliente resolver un problema específico. Siendo los fundamentales para la Insatisfacción de los clientes, los siguientes:

- Mal entrenamiento del empleado de servicio al cliente.
- Incapacidad del empleado de servicio al cliente para ayudar.
- Información inexacta por parte del asesor de servicio al cliente.

Posición en el mercado

Permite conocer el desempeño de tu empresa en comparación con la competencia. Este indicador es útil para establecer puntos de referencia en cuanto a características de los productos, calidad, beneficios, atención al cliente, reputación y diferentes aspectos considerados clave para establecer mejoras.

Puede realizarse a través de preguntas cerradas que evalúen un aspecto de cada competidor y de la empresa. Por ejemplo: En una escala de 1 a 10, donde 1 es “muy en desacuerdo” y 10 es “muy de acuerdo”, ¿considera que X empresa ofrece un servicio al cliente de calidad (o tiene buena reputación / o tiene buenas prácticas ambientales, o el aspecto que se requiera evaluar)?

Otra opción consiste en pedir al cliente que ordene a las empresas, ubicando en la primera posición la que más identifique con el enunciado y en la última, la que menos.

Experiencia del colaborador

La experiencia del colaborador hace posible la experiencia del cliente. Siendo así, conocer y mejorar este indicador repercute en la experiencia del cliente.

Para medir la eficiencia del desempeño del equipo, se expone la necesidad de utilización de una planilla para la Evaluación de Desempeño de Vendedores.

Estas son algunas de las funciones que encontrarás:

- Hoja de identidad: reúne los datos del empleado y los resultados consolidados de los 4 modelos de evaluación disponibles en la hoja de cálculo.
- Evaluación general del desempeño: evalúa el desempeño de los empleados en relación con aspectos relacionados con la gestión de la empresa.
- Desempeño por competencias: evalúa a tus empleados de acuerdo con las competencias esenciales para llevar a cabo su trabajo.
- Rendimiento por productividad: mide la productividad de los empleados de acuerdo con las metas proyectadas y los resultados obtenidos.
- Evaluación 360: evalúa al empleado desde el punto de vista de tu equipo de trabajo.

Tiempo de resolución

Parte de brindar un excelente servicio al cliente es resolver problemas de manera oportuna. Si puedes responder a los clientes y obtener respuestas rápidamente, es más probable que estén satisfechos con la experiencia.

Seguimiento de las redes sociales

Muchos clientes expresan cómo fue su experiencia con tu marca en las redes sociales, sea esta positiva o negativa; pero pocas marcas visualizan y responden. Esto crea una experiencia frustrante y unidireccional para el usuario.

Al realizar un seguimiento de las métricas de las redes sociales, puedes comprender los problemas o consultas más frecuentes de tus clientes, y así implementar mejores metodologías y procesos para solucionar sus problemas.

Estos indicadores de desempeño incluyen:

- Preguntas técnicas.
- Menciones de la marca.
- Comentarios.
- Reseñas sobre tu producto o servicio.

Revisión del Concepto de Calidad del Servicio y sus Modelos de Medición.

El servicio es un fundamental que en todas las compañías debe marcar la tendencia y debe estar enmarcado en toda la satisfacción total del consumidor de cada uno de los productos. Según los expertos se define la prestación del servicio como:

- “Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo” (Horovitz, 1990, p. 7).
- “Aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad” (Peel, 1993, p. 24). ü
- “El servicio al cliente, es una gama de actividades que, en conjunto, originan una relación” (Gaither, 1983, p. 123).

El objetivo básico de cada servicio prestado debe ser la maximización de cada actividad que las organizaciones realicen para mejorar cada experiencia que tiene el consumidor final con el producto, bien o servicio que está utilizando para mejorar su condición actual.

Estudios de satisfacción del cliente en Colombia

Medir la satisfacción del cliente, en nuestros días se ha convertido en un pilar fundamental, cuando se quiere alcanzar los objetivos de cualquier empresa.

Las empresas colombianas, que tienen más altos niveles de satisfacción son, naturalmente, las empresas grandes y reconocidas.

Entre las características con que estas empresas desarrollan sus estrategias, se encuentran, por ejemplo, mantener un alto grado de satisfacción laboral por parte de sus empleados y que a su vez esta satisfacción se vea reflejada en un excelente servicio al cliente.

Pero ¿cuáles son los beneficios que proporciona lograr un alto grado de Satisfacción del Cliente?

Entre los beneficios se encuentran: La lealtad de los clientes; difusión del servicio o producto ofertado por la empresa, por parte de los clientes satisfechos; la empresa siempre gana frente a la competencia y por tanto se posiciona en el mercado.

Existen compañías que implementa metodologías estadísticas avanzadas con el objetivo de brindar las mejores decisiones en sus estudios de satisfacción del cliente.

Por estas y muchas razones más, las organizaciones deben de contar con un sistema de gestión de calidad para estar en constante evaluación de su desempeño y de este modo, dirigir a la empresa en sentido de mejorar sus productos y/o servicios para cumplir con las necesidades de sus clientes.

Marco contextual

Sector Publico

El Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA-, es un establecimiento público de carácter departamental de fomento y desarrollo, autonomía administrativa y patrimonio independiente.

El objeto del IDEA es cooperar en el fomento económico, cultural y social, mediante la prestación de servicios de crédito y garantía, cofinanciador de otros, en favor de obras de

servicio público que se adelanten en el país, de preferencia las de índole regional, las de interés común de varios municipios y las de carácter municipal.

También puede prestar servicios de financiación, garantía y los demás servicios financieros a los Departamentos y sus entes Descentralizados.

El Instituto, por excepción, puede extender sus servicios al fomento de obras en empresas públicas o privadas, que estén destinadas a la prestación de un servicio público, o tiendan a satisfacer una necesidad básica de la comunidad, que sea de especial importancia para el desarrollo de Antioquia.

El Instituto para el Desarrollo de Antioquia dentro de sus líneas de negocio cuenta con la Captación de recursos a través de cuentas denominadas depósitos a la vista, depósitos a término y convenios. Dichos productos han puesto al IDEA en un nivel competitivo en el mercado financiero de las INFIS, logra así, los fondos suficientes para la colocación vía crédito. A continuación, se describen en detalle los productos:

Depósitos a la Vista. Son depósitos efectuados por los clientes del Instituto en la modalidad de disponibilidad inmediata, en los cuales se generan intereses según el saldo de la cuenta, los cuales son liquidados y capitalizados diariamente. Las condiciones de remuneración varían en función del producto concreto, es decir, monto, plazo, tasas del mercado financiero y negocios propios del IDEA. A través de la cuenta de depósitos a la vista se pueden realizar pagos (nómina, proveedores, entre otros) a través de cheque o transferencia electrónica sin ningún costo de comisión o administración.

Depósitos a Término. Son depósitos que se hacen a un término fijo, es decir que el plazo es preestablecido para su vencimiento y los recursos solo se pueden retirar una vez vence la duración del tiempo acordado, sin embargo, en caso de que el cliente requiera de liquidez la inversión se podrá liquidar antes del vencimiento. Este producto ofrece una mayor rentabilidad que el ahorro tradicional y los intereses se pagan al vencimiento. Pueden ser renovados de forma automática. Adicionalmente los clientes del IDEA cuentan con los siguientes servicios:

- Extractos en forma digital: Acompañamiento permanente a través de la Sucursal virtual, para la solución de inquietudes y prestación de servicios.
- Servicios del Portal Virtual – Banca Electrónica: Son servicios en Internet a través de los cuales se pueden realizar transacciones financieras y realizar consultas. Estos servicios se desarrollan en dos vías:

- PSE: A través de este servicio se puede realizar la transferencia de recursos desde una cuenta del cliente (en cualquier banco) hacia cuentas de depósito a la vista del IDEA y pagos de cartera.
- Firma Digital: A través del portal virtual pueden realizarse solicitudes de retiro de recursos o pagos a terceros (vía cheque o transferencia electrónica) que son autorizados a través de una firma digital que se entrega al cliente, la cual tiene toda la validez legal de una firma manuscrita. Sin embargo, este procedimiento tiende a desaparecer y ser reemplazado por el código aleatorio, que es similar a una clave dinámica y envía al usuario un correo con un número que permite realizar con su uso la operación requerida.

El instituto cuenta con un portal virtual que permite a los usuarios la consulta de sus saldos, descarga de extractos de las cuentas a la vista con un histórico hasta de 5 años atrás, además de certificados de cuentas activas y canceladas que les permiten a los usuarios hacer autogestión de los documentos.

Igualmente, permite a los clientes de crédito obtener estados de cuenta por número de deuda y saldos de depósitos a la vista en línea, que puede ser generados en PDF para ser llevados a juntas directivas y tomar decisiones con información real.

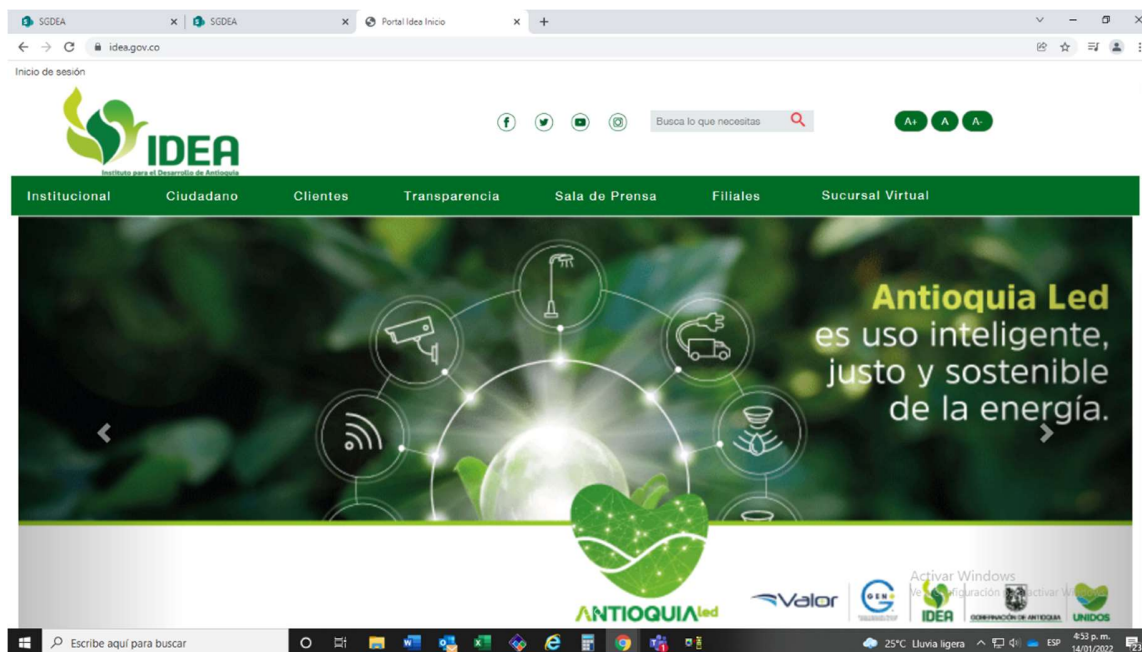
Esta terminal tiene el servicio de recaudo de cartera y depósitos de recursos a través de botón PSE, que está conectado a la pasarela de place to pay, quien genera el canal para la conexión con las diferentes entidades bancarias, ofreciendo seguridad y comodidad a sus usuarios, permitiendo realizar transacciones de diferentes líneas en un mismo portal.

Un servicio que no encontramos en ningún otro portal bancario es la solicitud de apertura de cuentas vista en línea, que permite les permite solicitar mediante un clic la apertura de cuentas para el manejo de recursos y desarrollar las diferentes obras y proyectos en el Departamento de Antioquia.

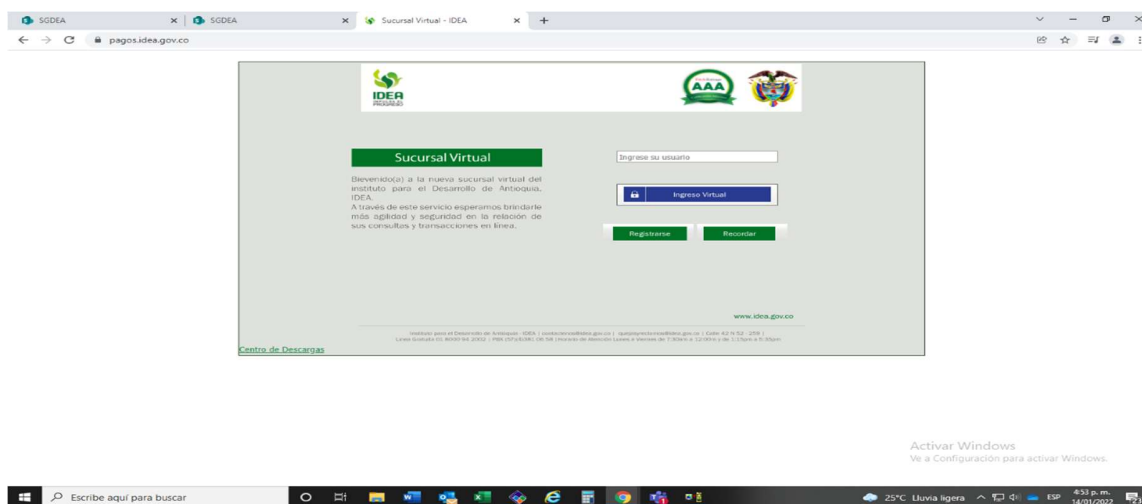
Por último, esta permite la dispersión de pagos a tercero a través de archivos planos, pagos individuales sin inscripción previa de cuentas, para realizar los envíos de recursos a través del canal ACH, además, cheques de gerencia y cheques comerciales, todo sin ningún costo, permitiendo a los clientes optimizar los gastos y maximizar rentabilidad con beneficios como exención de gravamen a los movimientos financieros, ya que se giran desde una entidad con beneficios tributarios que pueden ser aprovechados en pro de la comunidad.

Los siguientes son los pasos para iniciar la creación de los usuarios en la sucursal

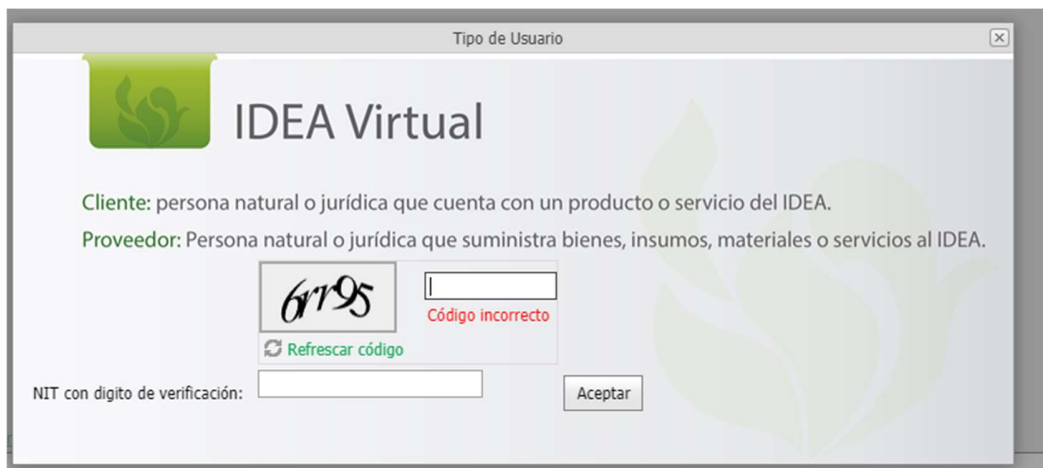
1. www.idea.gov.co sucursal virtual



2. Click en registrarse



3. En esta parte deben digital el código que el sistema indica y colocar el NIT completo de la entidad con digito de verificación y sin caracteres especiales, aceptar



The screenshot shows a web browser window titled "Tipo de Usuario". The page header includes the IDEA Virtual logo and the text "IDEA Virtual". Below the header, there are two definitions: "Cliente: persona natural o jurídica que cuenta con un producto o servicio del IDEA." and "Proveedor: Persona natural o jurídica que suministra bienes, insumos, materiales o servicios al IDEA." The main form area contains a CAPTCHA image showing the number "6195" and a text input field with the error message "Código incorrecto" in red. Below the CAPTCHA is a "Refrescar código" button. At the bottom of the form, there is a label "NIT con digito de verificación:" followed by a text input field and an "Aceptar" button.

4. En esta parte de debe diligenciar la información del usuario a registrar, el cual debe ser el mismo para el cual enviaron previamente los formularios, deben asignar usuario en el portal y clave de seguridad, al darle aceptar el sistema genera un aviso que indica que debe contactarse con el idea para la activación, en este momento deben enviar un correo a: albacv@idea.gov.co y operacionesidea@idea.gov.co informando que ya procedieron con el registro para proceder con la respectiva activación.

ANTIOQUIA

Nombres (*)

Primer Apellido (*)

Segundo Apellido

Tipo de Documento (*)

Nro de Documento (*)

Fecha de Expedición (*)

Imagen de Seguridad (*)

Frase de Seguridad (*)

Usuario (*)

Contraseña (*)

Confirmar la Contraseña

Teléfono (*)

Email (*)

Se enviará un correo electrónico proporcionado una verificación para confirmar el usuario, por favor ingrese a su correo electrónico y de clic en el enlace enviado.

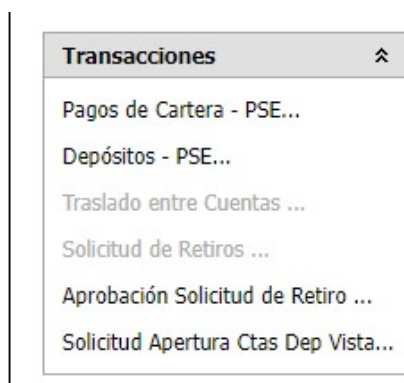
Posterior al registro se valida la información verificando que la persona tenga relación laboral con la entidad, de esta manera garantizamos que solo puedan acceder a los datos confidenciales los funcionarios autorizados.

Se procede con la activación del usuario, inicialmente de consulta, donde podrán consultar información de extractos, cartera vigente con histórico por pagares, saldos depósitos a la vista, saldos depósitos a término, transacciones realizadas por ese usuario en un rango de tiempo de retiros y traslados entre cuentas, certificados de cuentas abiertas y canceladas, además de los históricos de transacciones PSE.



Para las transacciones, es necesario diligenciar un formulario que deberá estar firmado por el representante legal, donde autoriza al funcionario de la entidad a realizar transacciones con los recursos que se encuentran en el IDEA.

En la zona transaccional están disponibles opciones como pagos de cartera por PSE, depósitos por PSE y dependiendo del perfil pueden solicitar traslados entre cuentas del mismo cliente, solicitud u aprobación de retiros si el perfil es preparador o aprobador, sin embargo, existe un perfil que permite solicitar y aprobar las transacciones denominado estándar, por último, la solicitud de aperturas de cuentas deposito a la vista que podrá ser solicitado por cualquier usuario autorizado.



Además, se tienen otros canales de atención, donde se acompaña a los clientes y se resuelven sus solicitudes <https://www.idea.gov.co/Paginas/Contactenos.aspx> algunos de ellos son los correos electrónicos :

operaciones@idea.gov.co – contactenos@idea.gov.co - notificacionesJudiciales@idea.gov.co

ATENCIÓN TELEFÓNICA

Línea gratuita nacional: 01 8000 94 2002

PBX: +57 604 354 7700

FAX: +57 604 381 0658

ATENCIÓN PRESENCIAL

Instituto para el Desarrollo de Antioquia – IDEA. NIT: 890.980.179-2

Dirección: Calle 42 N°. 52 – 259. Medellín - Colombia

Horario de atención: Lunes a jueves de 7:30 a.m. a 12:00 m. y de 1:00 p.m. a 5:30 p.m. Viernes de 7:30 a.m. a 12:00 m. y de 1:00 p.m. a 4:30 p.m.

En cuanto a los canales de atención presencial, se cuenta con una sede única ubicada en el centro de Medellín contiguo al centro administrativo la Alpujarra, cuyo edificio es patrimonio cultural de Antioquia, puesto que en años se diseñó la tornamesa para el mantenimiento y reparación del desaparecido Ferrocarril de Antioquia y cuya infraestructura fue restaurada y cuenta con las características suficientes para atender adecuadamente a sus visitantes.

Se tiene una taquilla donde se entregan y reciben cheques de diferente índole, se tramitan créditos, registros de firmas y se reciben los documentos para realizar las operaciones tanto internas como externas que garantizan que los recursos están siendo administrados de forma correcta.

En las instalaciones se cuenta con personal competente para acompañar desde principio a fin las necesidades de los municipios y entidades descentralizadas del departamento, aportando conocimiento, recursos y desarrollo tecnológico para la ejecución de proyectos de infraestructura vial, vivienda, saneamiento básico, educación, salud, entre otros.

La entidad funciona como un banco de segundo piso que capta recursos de entidades públicas y presta servicio de banca para la atención de un segmento definido por sus estatutos, tiene unos lineamientos enmarcados en el decreto 1525 que lo limitan en sus inversiones y posibles negocios, no obstante, tiene otros que solo él puede ofrecer como son cuentas con supervisiones externas, especialmente diseñadas para aquellos que tercerizan la ejecución de proyectos a través de operadores o descentralizados, teniendo acceso a los movimientos y

extractos de los productos a nivel detallado en cuentas de ahorro con remuneración, posibilidad que no se encuentra en ninguna otra entidad.

Diagnóstico

Como se mencionó anteriormente, el Instituto para el Desarrollo de Antioquia – IDEA es una Entidad descentralizada de orden Departamental, creada por la Ordenanza 13 de 1964 expedida por la Honorable Asamblea del Departamento de Antioquia, por la cual se crea el Instituto para el Desarrollo de Antioquia “IDEA” el 31 de agosto de 1964, con la misión de:

Cooperar en el fomento económico, social y cultural mediante la prestación de crédito y de garantía (...) a favor de obra del servicio público que operan dentro del Departamento de Antioquia, de preferencia las de índole regional, de interés común de varios municipios o de carácter Municipal. (párr. 1)

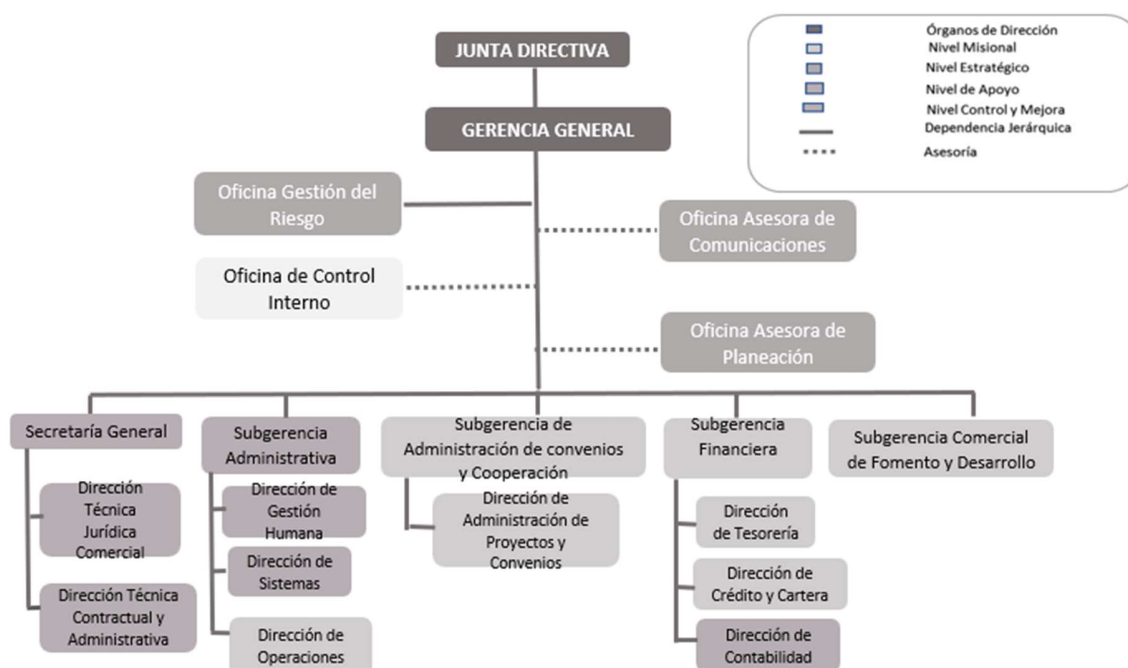
El IDEA desde su creación ha mantenido su finalidad inicial, sin embargo, sus estatutos se han modificado para concentrar sus esfuerzos en el fomento al crecimiento económico del departamento de Antioquia y el desarrollo de sus regiones, a través de los siguientes productos y servicios:

- Crédito de fomento y Tesorería.
- Cofinanciación de proyectos en pro del servicio público y beneficio de comunidad.
- Captación de depósitos a la vista y a término.
- Administración y Gerencia de Recursos Públicos con destinación específica.
- Gerencia de proyectos.
- Asesorías y Capacitaciones en temas administrativos, financieros y presupuestales de recursos públicos y Administración Pública.

Actualmente, la entidad en su estructura organizacional cuenta con una gerencia, cinco subgerencias y cuatro oficinas asesoras, encargadas de apoyar la consecución del objeto misional. Tiene a hoy un total de 170 de servidores públicos incluido personal directivo y su proceder está acompañado por 21 contratistas. Base de datos servidores públicos y contratistas, 19 de noviembre, 2022. [Base de datos] Recuperado: Información Institucional Instituto para el Desarrollo de Antioquia – IDEA.

Figura 2

Estructura Organizacional Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA



Nota: Adaptado de Organigrama IDEA (Instituto para el Desarrollo de Antioquia [IDEA], 2018).

En el marco de lo establecido en la Ley 489 (Colombia. Congreso de la República, 1998) y la Ley 872 (Colombia. Congreso de la República, 2003), se adoptó el Sistema de Desarrollo Administrativo y el Sistema de Gestión de la Calidad, articulado con la norma técnica ISO 9001:2005, a partir de lo cual se estableció un modelo de operación por procesos, donde se distribuyen de acuerdo con su finalidad dentro del negocio.

Por su actividad principal desde el año 2014 el IDEA cuenta con una vigilancia especial de la Superintendencia Financiera de Colombia, lo cual implica que el Instituto no debe seguir solo los lineamientos que se le exigen por ser una entidad pública, sino que también debe cumplir con las diferentes circulares expedidas para las organizaciones que captan recursos.

Figura 3

Modelo de Operación por Procesos IDEA

Nota: adaptado de Modelo de Operación por Procesos IDEA (Instituto para el Desarrollo de Antioquia [IDEA], 2023).

El modelo está distribuido en procesos misionales, procesos de apoyo y procesos estratégicos. Los misionales son todos aquellos que hacen parte del *core* del negocio, los estratégicos son aquellos que gestiona la entidad desde su dirección y determina las metas a corto y mediano plazo, y los de apoyo generalmente son procesos transversales que soportan todo el modelo suministrando los insumos necesarios para su ejecución.

Los procesos están caracterizados de acuerdo con los lineamientos de la norma ISO 9001:2015 así:

Tabla 2

Distribución de los procedimientos

Clasificación	Proceso	Procedimientos
Procesos Estratégicos	Planeación	Plan Institucional
		Seguimiento y Evaluación de la Gestión

	Sistema de Gestión Institucional	Gestión estratégica por procesos
		Gestión de Mejoramiento
	Comunicación	Comunicación interna
	Estratégica y Mercadeo	Comunicación externa
		Gestión a las PQRSDF
		Gestión de Riesgos operativos
	Gestión del Riesgo	Seguimiento y control de crédito
		Prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo
Procesos Misionales	Colocaciones y Asesoría	Otorgamiento de crédito
		Asesoría Cliente Externo
		Administración de Depósitos a la vista y a término
	Gestión Financiera	Gestión de Catera
		Gestión de liquidez e inversiones
		Cubrimiento de contingencias de liquidez
	Inversiones patrimoniales	Inversiones patrimoniales
	Cooperación y convenios	Cooperación interna
		Cooperación Externa
		Administración de Fondos especiales
Procesos de Apoyo	Gestión de información Financiera	Administración presupuestal
		Consolidación y presentación de la información Financiera
	Gestión de operaciones	Gestión Operativa de depósitos
		Movimiento de caja y Bancos
		Custodia de títulos valores y garantías
	Gestión Administrativa	Gestión de bienes
		Mantenimiento
	Gestión documental	

		Administración de pólizas
	Gestión Jurídica	Manual de contratación
		Provisión de empleo
		Capacitación
	Gestión Humana	Nómina y seguridad social
		Bienestar Social
		Evaluación, desempeño y seguimiento
		Administración de Hardware
	Gestión de la	Administración de Software
	Tecnología de la	Respaldo Restauración de información
	información	electrónica
		Atención a usuarios
	Evaluación	Auditorias de calidad
Evaluación	independiente	Evaluaciones y auditorias de gestión

Nota: adaptado de Modelo de Operación por Procesos IDEA (Instituto para el Desarrollo de Antioquia [IDEA], 2018).

Como se observa en la tabla anterior son en total 40 procedimientos agrupados en quince procesos. Esto da cuenta de una entidad orientada bajo un modelo interno integrado de planeación y gestión (modelo MIPG).

Modelo de Diagnóstico Vigente

En los años 2004 – 2005, el IDEA realizó un contrato con la empresa CINCEL LTDA con la finalidad de que se diseñara y validara una encuesta que permitiera monitorear la satisfacción general de los clientes de los procesos internos del Instituto.

Para la elaboración de este instrumento la empresa CINCEL empleó como base de su consultoría tres modelos: 1) el modelo conocido como “tradición Europea” que consiste en medir la satisfacción a través del rendimiento instrumental (resultado técnico del proceso) y el rendimiento expresivo (interacción cliente proveedor), 2) el modelo Norteamericano basado en el modelo SERVQUAL, ya descrito anteriormente, que consiste en la medición de cinco dimensiones que agrupan la percepción de los clientes sobre la calidad. 3) el modelo que se basa en las

dimensiones establecidas por Santesmases Mestre (2014) quien define once componentes mediante los cuales se puede percibir la calidad en la prestación de un servicio.

Basándose en las teorías anteriores, la empresa consultora construyó un modelo específico para el IDEA con las dimensiones intangibles de diferentes teorías y/o autores, toda vez que para la evaluación de los diferentes servicios prevalecían fundamentalmente estos elementos desarrollados tanto en la corriente SERVQUAL, como en los modelos relacionados con la calidad total propuestos por Vicente Falconi, Jacques Horovitz y los atributos de calidad expuestos por Santesmases Mestre (2014). Con base en ello, identificaron provisionalmente 5 dimensiones a partir de 42 reactivos en escala Likert que fueron aplicados a una muestra de 83 personas, donde cada una de ellas debía evaluar entre tres y cinco procesos. A este instrumento se le realizaron análisis psicométricos para estimar su validez y fiabilidad. La versión final de la encuesta contó con 17 reactivos que mostraban indicadores psicométricos positivos tales como peso factorial, Correlación ítem – test, discriminación, confiabilidad.

Las dimensiones o aspectos diseñados por el instrumento son: Oportunidad, competencia, calidad del trato, calidad del servicio e información del servicio.

Tabla 3

Dimensiones para la Evaluación del cliente interno

Dimensión	Descripción
Oportunidad	Medida en que son atendidos los reclamos y las demandas o requerimientos del cliente interno cuando este lo requiere.
Competencia	Medida en que quien presta el servicio posee la competencia, la eficiencia y la capacitación necesarias.
Calidad del servicio	Medida en que el servicio recibido satisface plenamente el interés y la necesidad del cliente interno.
Información sobre el servicio	Medida en que el cliente interno está enterado sobre los requisitos y condiciones del servicio.
Calidad del trato	Medida en que el cliente interno es atendido con amabilidad y respeto.

Nota: elaboración propia a partir de: (García Muñoz, 2005).

Asimismo, CINCEL dejó las siguientes recomendaciones sobre la aplicación del instrumento cada anualidad:

- La encuesta debe aplicarse en compañía de un responsable quien está para dar instrucciones de esta, sea de forma individual o colectiva, en este proceso debe explicar el objetivo del instrumento y la forma de responder disminuyendo las respuestas cargadas de posiciones subjetivas.
- No debe enviarse por correo electrónico.
- Debe informarse a la persona sobre el proceso o procedimiento que va a evaluar y validar que efectivamente esta conozca qué actividades comprenden el procedimiento a evaluar y que productos genera; lo anterior, garantizando condiciones de confiabilidad y validez, en la aplicación y en los resultados arrojados.

Forma de Aplicación Actual del Modelo y Dificultades Encontradas

El IDEA viene aplicando dicho instrumento desde hace más de diez años. Sin embargo, para el estudio que compete es prudente limitar el análisis de este a un periodo de tiempo determinado por los últimos cuatro años (2018, 2019, 2020 y 2021), donde no solo hubo cambios en la estructura de liderazgo (cambio de administración) sino también en la forma de hacer algunos procedimientos debido a la cuarentena determinada por la emergencia sanitaria COVID- 19. Vale mencionar que, pese a estos cambios organizacionales, el instrumento no fue modificado y sus resultados no presentaron variaciones importantes. En los últimos cuatro años el instrumento se ha aplicado así:

1. Se toma una muestra del 80% de la población, a ellas se les aplica en promedio 4 encuestas.
2. Cada encuesta corresponde a un procedimiento y se evalúan 19 procedimientos.
3. Cada encuesta tiene 5 factores evaluados (Actitud de servicio, Oportunidad del servicio, capacidad y competencia del personal, calidad del producto o servicio, e información del servicio).
4. Se entrega la encuesta vía correo electrónico con un instructivo sobre su aplicación y metodología.

Ahora bien, frente al formato utilizado del instrumento encontramos que, pese a que fue diseñado con 17 reactivos que evalúan 5 dimensiones y un reactivo general de validación, el

instrumento aplicado solo utiliza un reactivo por dimensión. El reactivo no corresponde con ninguno de los diseñados por la empresa consultora.

De acuerdo con lo anterior se puede evidenciar que los reactivos utilizados no cumplen con criterios de calidad porque no son suficientes para medir una dimensión, tienen múltiple contenido y no han sido sometidos a ningún proceso de verificación de validez y fiabilidad, tal como lo muestra la siguiente tabla donde se consignan los ítems que se aplican actualmente. Se aprecia que, en lugar de utilizar los ítems diseñados por el consultor, se utiliza la descripción de la dimensión como único reactivo por variable.

Diseño del Instrumento de Medida

DEMOGRÁFICOS

CIUDAD	EDAD	GÉNERO	TIPO DE CLIENTE
Municipio 1	18 a 25 años	Masculin o	Alcalde de
Municipio 2	26 a 35 años	Femenino	Hacienda de
Municipio 3	36 a 45 años		Funcionario de
Municipio ...	46 a 55 años		Tesorería
	Más de 55 años		Entidad cliente
	Edad exacta _____		
	—		

BLOQUE A: SATISFACCIÓN CON PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS

1. En una escala de 1 hasta 5, donde 5 significa “Excelente” y 1 “Deficiente” ¿Cómo califica los siguientes aspectos relacionados con los Servicios financieros prestados por el IDEA?

	Excelente				Deficiente	NA
a.-La oportunidad o tiempo de respuesta entre la solicitud y la aprobación del Crédito de Fomento						
b.-La competitividad de las tasas de interés						
c.-La competitividad de los plazos otorgados con créditos						
d.-La cuantía de los montos aprobados con relación a sus solicitud						
e.-Calidad de la atención del personal de la Subgerencia Financiera						
f.-La oportunidad de los desembolsos de los créditos						
g.-Oportunidad de la apertura de cuentas						

2. ¿Cuáles de estos productos ha adquirido con entidades diferentes al IDEA en el último año?

	P2
a. Crédito ordinario	
b. Descuentos de actas y facturas	

c. Créditos de Tesorería	
d. Depósitos a la vista	
e. Ninguno	
f. NS/NR	

3. En una escala de 1 hasta 5, donde 5 significa “Excelente” y 1 “Deficiente” ¿Cómo califica los siguientes aspectos relacionados con la Sucursal Virtual del IDEA?

	Excelent e				Deficiente	NA
a.-La oportunidad o tiempo de respuesta en las transacciones y solicitudes realizadas a través de la Sucursal Virtual del IDEA						
b.-La facilidad de uso de los servicios y transacciones a través de la Sucursal Virtual del IDEA						
c. -Experiencia general con los servicios utilizados a través de la Sucursal Virtual del IDEA						
d.-Siente que los parámetros de seguridad están acordes con sus expectativas						

4. En una escala de 1 hasta 5, donde 5 significa “Excelente” y 1 “Deficiente” ¿Cómo califica los siguientes aspectos relacionados con la Dirección de Operaciones?

	Excelente				Deficiente	NA
a.-Exactitud en la información entregada						
b.-Calidad de la atención del Personal de Operaciones						
c.-Oportunidad en la entrega de la información						

5. En una escala de 1 hasta 5, donde 5 significa “Excelente” y 1 “Deficiente” ¿Cómo califica los siguientes aspectos relacionados con las **Capacitaciones**

	Excelente				Deficiente	NA
a.-La calidad en los contenidos						
b.-La importancia de los temas desarrollados						
c.-La idoneidad de los expositores						
d.-La oportunidad de la convocatoria o invitación						
e.-La utilidad de los temas para el ejercicio del cargo						

6. ¿Le ha gustado la modalidad de capacitaciones virtual o prefiere que sea presencial?

Virtual	
Presencial	

7. De acuerdo a las siguientes opciones, ¿Cómo califica su nivel de **satisfacción general** con los servicios y productos del IDEA? (ENC: RU, LEER OPCIONES)

Muy Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy Insatisfecho

8. Según sus expectativas y siendo 5 Excelente y 1 muy malo ¿Cómo califica los siguientes atributos del IDEA? (ENC: RESPUESTA ÚNICA POR OPCIÓN)

	Excelente				Muy Malo	NA
a.-Asequibilidad en los servicios financieros						
b.-Confiability de los servicios						
c.-Asesoría especializada						
d.-Confiability de los servicios						
e.-Facilidad en las transacciones en línea						

9. En una escala donde 5 significa “Totalmente de Acuerdo” y 1 “Totalmente en Desacuerdo” ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes frases?.

El IDEA ES:

	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NR
a.-Desarrollo para las regiones						

b.-Una banca aliada para los municipios						
c.-Crédito e inversión para el departamento de Antioquia						
d.-Entidad que se vincula a las actividades culturales, artísticas y deportivas y apoya los eventos tradicionales de los municipios						
e.-Una entidad en la que confío						
f.-Una entidad que admiro y respeto						
g.-Una entidad con buena reputación						
h.-Una entidad por la que siento cariño						
i.-Una entidad ética y transparente						
j.-Una entidad sólida financieramente						
k.-Una entidad que le brinda servicios financieros a mi municipio						

10. ¿Cuáles de las siguientes empresas en las que el IDEA tiene participación accionaria usted conoce?

P10

a. Valor +	
b. Fiduciaria Central	
c. Rentan	
d. Hidroituango	
e. Gen +	
f. Ninguno (NO LEER)	

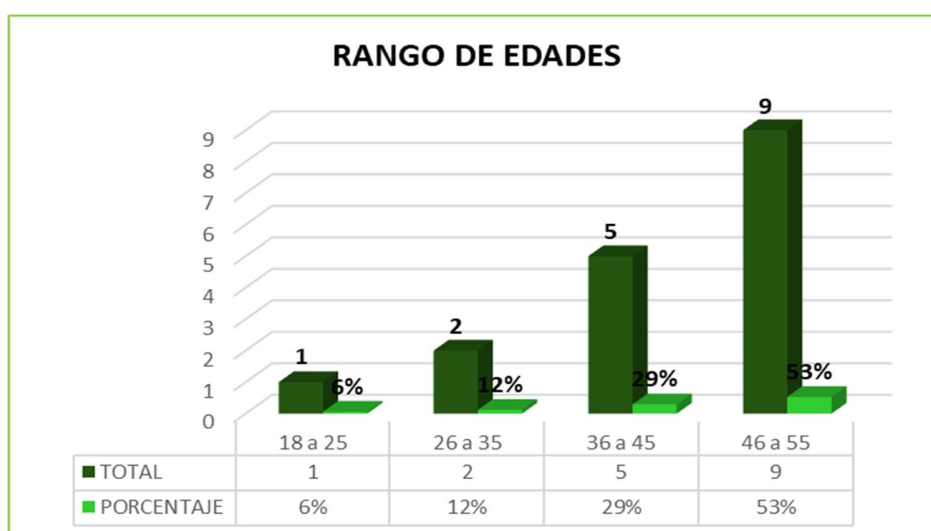
La sugerencia que se plantea para la aplicación de la encuesta es anexarla en la sucursal virtual para que sea diligenciada por los usuarios de la misma, además, reforzarla con llamadas telefónicas para obtener una muestra de mejor calidad.

Análisis de Datos

Luego de consolidar la información recolectada, presentamos los siguientes gráficos compilando la información de acuerdo con los lineamientos de las preguntas realizadas los cuales fueron agrupados en 5 grupos que representan la información mas relevante y compilan respuestas con la misma tendencia

Rango de Edades

Del total de personas encuestadas se tiene la siguiente información

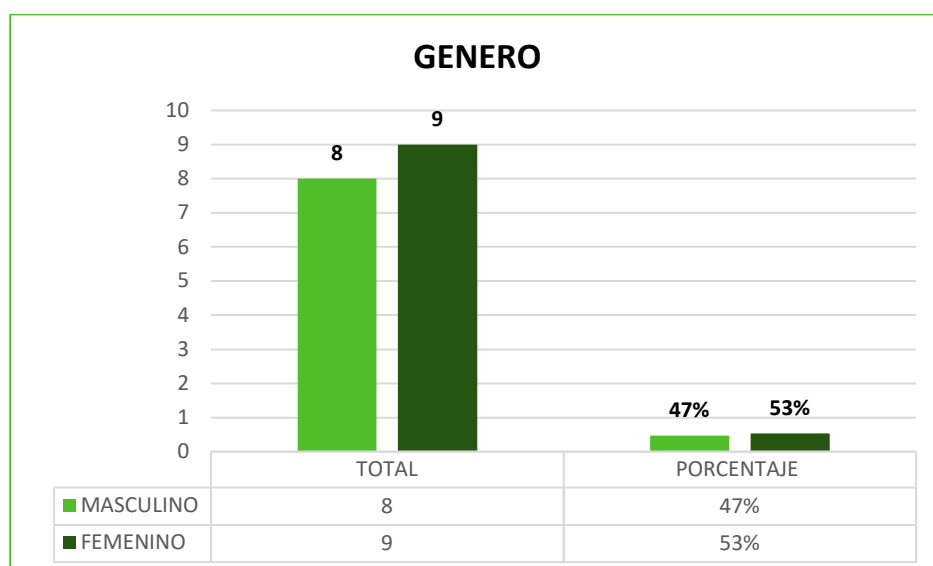


El rango de edades que se encuentran entre los 18 y 35 años corresponde al 18% del total de los encuestados.

Y las edades comprendidas entre 36 a 55 años son el 82% del total de los encuestados.

Como esta información podemos interpretar que los funcionarios de las diferentes entidades tienen un rango de edad superior a los 36 años y que transmiten el conocimiento de la administración pública de los municipios ya que muchos de ellos se han desempeñado en diferentes entidades ejerciendo roles financieros.

Género



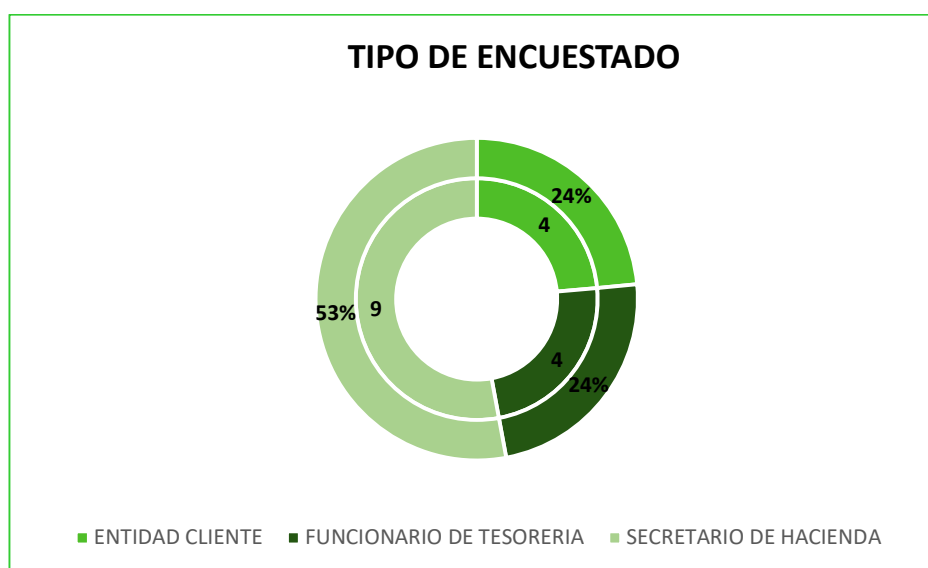
El 47% del total de personas encuestadas son de género masculino que corresponde a 8 personas y el 53 % son femenino y equivalen a 9 personas.

El género masculino corresponde al 47% las cuales están comprendidos entre las edades de 26 a 45 años.

El género femenino corresponde al 53% y comprende las edades entre 18 a 55 años.

Para este parámetro se encuentra muy parejo el análisis de género, sin embargo, son las mujeres quienes inician a mas temprana edad el desarrollo de funciones publicas en el sector.

Tipo de Encuestado



El tipo de encuestados corresponde a entidad cliente con el 24%, funcionario de tesorería 24% y secretario de hacienda 53%.

Para esta muestra se tuvo en cuenta varias de las diferentes entidades que se vinculan en el sector, para este caso se aplicó la encuesta a entidades descentralizadas, Hospitales y municipio de Antioquia, que son clientes del Instituto, donde predominaron las entidades que son creadas con frecuencia para desarrollar fines de desarrollo poblacional, administrativo y con impacto social a la ciudadanía.

Satisfacción con Productos y Servicios Financieros

Para este grupo se tomó la información de las preguntas referentes a los servicios de colocación de recursos, las diferentes líneas de crédito que ofrece el instituto, así como las tasas de interés y el servicio que prestan los asesores a lo que les es asignado una zona geográfica de Antioquia, realizando un acompañamiento continuo respecto las necesidades de la entidad, sus posibles garantías y desarrollo de una negociación favorable para las partes.

Además de buscar diferentes alternativas que ayuden a mejorar la calidad de vida de los habitantes del departamento, a través de convenios entre entidades públicas, donde las partes que deban aportar recursos y no los tengan disponibles puedan apoyarse del IDEA como fuente de financiación aprobando cuantías que sean suficientes y plazos prudentes que permitan llevar a feliz término los diferentes proyectos.

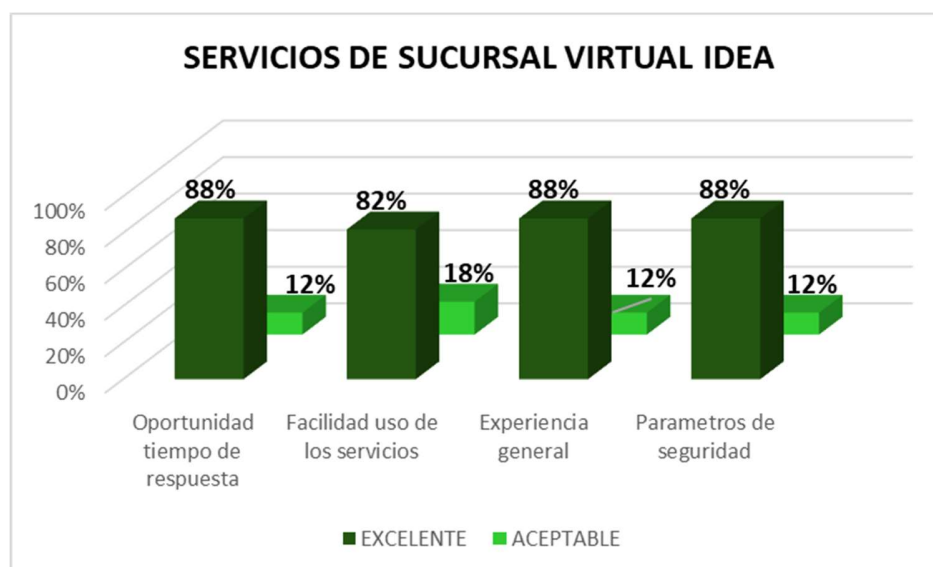


SATISFACCION CON PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS				
	EXCELENTE	ACEPTABLE	INSATISFECHO	NO RESPONDE
Oportunidad	82%	6%	0%	12%
Competitividad en tasas	71%	18%	0%	12%
Competitividad en plazos	82%	6%	0%	12%
Cuantía de montos aprobados	88%	0%	0%	12%

La oportunidad en tiempos de respuesta, la competitividad de las tasas, los plazos otorgados y la cuantía de los montos aprobados tienen un promedio de calificación del 81% dando una calificación de Excelente como resultado.

Servicios de Sucursal Virtual IDEA

En el análisis de la prestación de servicios ofrecidos en la sucursal del IDEA, se tuvieron en cuenta la oportunidad o tiempo de respuesta en las transacciones y solicitudes realizadas en la sucursal virtual, la facilidad de uso de los servicios y transacciones a través de la sucursal virtual del IDEA, la experiencia general con los servicios utilizados a través de esta aplicación y los parámetros de seguridad que brinda la misma.



SERVICIOS DE SUCURSAL VIRTUAL IDEA		
	EXCELENTE	ACEPTABLE
Oportunidad tiempo de respuesta	88%	12%
Facilidad uso de los servicios	82%	18%
Experiencia general	88%	12%
Parámetros de seguridad	88%	12%

El resultado de los servicios de la sucursal virtual frente a la oportunidad de los tiempos de respuesta, la facilidad del uso de los servicios, la experiencia general y los parámetros de seguridad obtiene una calificación Excelente superior al 80%.

Conclusiones

El Instituto para el Desarrollo de Antioquia – IDEA, es una entidad pública que está enfocada hacia el bienestar de la comunidad, por su naturaleza, el servicio está orientado hacia la satisfacción de los ciudadanos o clientes externos. Sin embargo, es valioso que la entidad considere a su cliente externo como eje transformador de procesos, como aquel que genera valor agregado y rentabilidad y por ello se enfoque en realizar anualmente la evaluación de la satisfacción este como parte del proceso para la mejora continua en los servicios y productos generados a partir de la interacción de los macroprocesos que la componen.

Con base a lo anterior, se procedió a realizar un modelo de instrumentos a partir de las necesidades identificadas con las diferentes entrevistas, el análisis psicométrico del instrumento actualmente aplicado, y las diferentes teorías y literatura sobre satisfacción del cliente. Cabe anotar que una de las mayores dificultades encontradas es que la teoría en su gran mayoría estudia la satisfacción del cliente externo como sujeto real de consumo y no la de las partes que intervienen a la transformación de bienes y servicios. Ahora bien, se diseñó un instrumento mediante el cual se pudiera medir la satisfacción del cliente con los procedimientos que se realizan en una organización y donde se tuviese previsto a este como consumidor, obteniendo resultados que pueden llegar a ser muy enriquecedores para la creación de acciones de mejora que logren atacar puntos clave en los procedimientos realizados.

Uno de los factores que se pretendía corregir en el instrumento, era la connotación personal y subjetiva que cada persona les imprime a las respuestas que genera. No obstante, de acuerdo con los resultados obtenidos en el trabajo de campo, (tanto en las entrevistas como en la prueba piloto) y en la revisión teórica, se evidenció que la satisfacción es un aspecto de carácter cognitivo y emocional, que se compone de necesidades y expectativas, y que por ende parte de la experiencia individual, por lo que no tendría sentido suprimir dicho componente. Vale mencionar que pese a lo anterior se logró diseñar un conjunto de reactivos que midieran la satisfacción con la prestación de un servicio de forma que la medida fuese válida y fiable. Los análisis de calidad del instrumento diseñado dan cuenta de que es posible contar con una medida de la satisfacción del cliente, con un cuestionario breve y fácil de diligenciar, el cual a partir de su adecuada aplicación y análisis establece segmentos para impactar a través de acciones de mejora.

Los diagnósticos organizacionales deben llevarse a cabo con instrumentos que respondan a las particularidades del contexto en el que pretenden usarse, solo así podrán diseñarse acciones de mejora y seguimiento que incrementen la calidad del servicio. Al respecto, es importante señalar que el diagnóstico es solamente el insumo inicial de un proceso de gestión. Los indicadores permiten identificar fortalezas y oportunidades de mejora, realizar seguimiento en el tiempo a las variables, y ayudar a focalizar la acción. No obstante, el número por sí mismo es insuficiente. Será entonces tarea de la organización no solamente implementar las mejoras en su diagnóstico, sino también emprender acciones que promuevan la calidad del servicio en la entidad.

Detallando un poco más la variación de las respuestas de los usuarios de las líneas de crédito del instituto, podemos comparar el nivel en que se encuentra el IDEA para salir y colocar recursos en un mercado con una variada competencia, donde se miden montos de colocación, tasas de interés, plazos de crédito, oportunidad en los desembolsos y la calidad de atención que se esta brindando, siendo la entidad una de las mejores opciones, puesto que ofrecen productos y servicios que difícilmente se encuentran en otras entidades financieras.

Teniendo en cuenta que la muestra contiene participantes de los diferentes tipos de cliente del instituto, pudimos observar las tendencias de percepción que tienen los clientes para las líneas que todos comparten, una de ellas es el uso de la sucursal virtual, donde los diferentes tipos de usuario tiene a su disposición una serie de herramientas que les permiten optimar sus procesos, calificando la entidad como aliada para el desarrollo de sus proyectos, permitiendo la disminución de los costos bancarios con transacciones a cero costo y con un acompañamiento constante en el manejo y actualización de las aplicaciones.

Otro aspecto importante a resaltar son los parámetros de seguridad que se ofrecen al momento de realizar transacciones a través de la sucursal virtual, donde los usuarios tienen la posibilidad de realizar altos volúmenes de transacciones, que son procesadas en bases de datos para ser verificadas en listas restrictivas, que generan alertas para evitar ser vehículos de fraudes financieros salvaguardando los recursos económicos de los clientes y optimizando sus canales de pago, recibiendo información oportuna y confiables a lo largo de todo el proceso de pagos.

De acuerdo con la información compilada y tabulada del instrumento se obtienen resultados con altos niveles de satisfacción en los diferentes servicios ofrecidos, sin embargo, nuestra recomendación es mantener estos niveles y buscar la mejora continua en los procesos

internos para que estos se vean reflejados en los servicios ofrecidos y sobrepasen las expectativas de los clientes antiguos y los nuevos.

Referencias

- ACKOFF, RUSSELKL L; PAUL BROHOLM; Y ROBERTA SNOW. Revitalizing western Economies. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Berlanda, S., Pedrazza, M., Trifiletti, E., & Fraizzoli, M. (2017). Dissatisfaction in child welfare and its role in predicting self-efficacy and satisfaction at work: A mixed-method research. *BioMed Research International*, 2017. <https://doi.org/10.1155/2017/5249619>
- Bernal Moreno, D. M. (2014). *La importancia del cliente interno y externo en las organizaciones*. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/6330>
- Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M., & Torres Narváez, K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109–137.
- Castañeda Herrera, Y., Betancourt, J., Jiménez Salazar, N. L., & Mora Martínez, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista Electrónica Psyconex*, 9(14), 1–13. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328547/20785360>
- DAVIS, STANLEYM. Managing corporate culture. Cambridge, Mass: Ballinger Publishing Company, 1984.
- De la Ossa Ciodaro, M. fernando. (2016). Módulo Introductorio. In *Diseño de modelos financieros*. <https://doi.org/10.2307/j.ctv18msptf.9>
<https://todoestadistica.com/estudios-de-satisfaccion-del-cliente-en-colombia/>
<https://www.zendesk.com.mx/blog/como-evaluar-la-atencion-al-cliente/>
<https://zonalogistica.com/como-medir-el-servicio-al-cliente/>
- LEVINSON, HARRY, STUART ROSENTHAL. CEO: Corporate Leadership in actino. New York: Basic Books, 1984.
- NAISBITT, JHON. Mega trends: Ten New Directions Transforming our lives. New York: Warner Books, 1982.
- Nápoles Nápoles, L. Y., Tamayo García, P., & Moreno Pino, M. (2016). Medición y mejora de la satisfacción del cliente interno en instituciones universitarias. *Ciencias Holguín*, 22(2), 1–16. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181545579003>
- Plan Estrategico Institucional Instituto para el desarrollo de Antioquia – IDEA <https://www.idea.gov.co/Paginas/PlanEstrategico.aspx>
- Teorías de gerencia del servicio, Ron Zemke, Karl Albrecht - Dow Jones Irwin inc. 1987. Ultima edición en Colombia 3R editores1999.