

**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS Y ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CALIDAD EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA ESCUELA
NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA DE LA SEDE LIMA -
PERIODO 2014.

**TEMA DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER:
SUSANA MOLINA MUÑOZ**

Villa El Salvador

2015

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación, está dedicado a mi amada familia, quienes son el principal pilar en mi vida e impulso para la realización del presente trabajo de investigación, y aquellas personas que han contribuido en mi formación profesional que con orgullo puedo llamarlos maestros, los cuales han entregado su compromiso, dedicación, sabiduría, empatía, su incondicional apoyo y fortaleza, en mi camino profesional.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme guiado con su luz paso a paso, siendo el motor principal en mi vida.

A mis padres, Víctor Mario Molina Palacios y Emilia Muñoz Arana, quienes con su ejemplo me enseñaron a vivir y a luchar por alcanzar todas mis metas.

A mis hermanos, quienes me han demostrado el significado del amor incondicional.

A Boneli Giordano Chávez Álvarez, por el amor y esfuerzo compartido a lo largo de nuestra carrera.

A mis amigos, por sus consejos, ánimo y estar siempre dispuestos a ayudar.

A mis maestros y todas aquellas personas e instituciones que han demostrado interés y apoyo en la elaboración y conclusión de esta investigación. Especialmente a los directores Econ. Francisco Costa Aponte, Dra. Ana María Pairazamán Zuloeta y Dra. Norma Cerna Tolentino quienes contribuyeron al logro de esta meta.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 Descripción de la realidad problemática	9
1.2 Justificación e importancia del estudio	11
1.3 Delimitación de la investigación.....	12
1.3.1 Espacial.....	12
1.3.2 Temporal	12
1.4 Formulación del problema	12
1.5 Objetivos	12
1.5.1 Objetivo General	12
1.5.2 Objetivos Específicos	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1 Antecedentes.....	14
2.2 Bases Teóricas.....	23
2.2.1 Calidad	23
2.2.2 Servicio.....	37
2.2.3 Atención al Cliente.....	41
2.2.4 Satisfacción del Cliente	42
2.3 Marco Conceptual	45
CAPÍTULO III: DISEÑO/DESCRIPCION DE LA HERRAMIENTA/ MODELO/SISTEMA.....	49
3.1 Análisis de la Herramienta/Modelo/Sistema	49
3.2 Construcción, Diseño o Simulación de la Herramienta/Modelo/Sistema....	57
3.3 Revisión o consolidación de resultados.....	58
CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	86

LISTADO DE FIGURAS

Figura Nº 1: Hoja de Recogida de Datos

Figura Nº 2: Diagrama de Flujo

Figura Nº 3: Diagrama Causa-Efecto

Figura Nº 4: Histogramas

Figura Nº 5: Análisis Pareto

Figura Nº 6: Diagramas de dispersión

Figura Nº 7: Gráficas de control

LISTADO DE TABLAS

Tabla N° 1: Nivel de Satisfacción del Cliente

Tabla N° 2: Escala de Likert

Tabla N° 3: Cronograma.

Tabla N° 4: Presupuesto.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se orienta a determinar la calidad en el servicio que brinda el área de atención al cliente de la Escuela Nacional de Estadística e Informática, y establecer el grado de satisfacción de los clientes.

Para ello se abordarán algunos conceptos relacionados con la Calidad en el Servicio y la Satisfacción del Cliente como vía para conocer las necesidades, expectativas, y percepción del cliente para brindarle un servicio de óptima calidad. Además se muestran los datos obtenidos de diversas fuentes respecto a la problemática en cuestión.

Por otro lado, la evidencia empírica se basa en el trabajo de campo con el apoyo de diferentes instrumentos de recolección de datos, entre ellos un cuestionario y el empleo de otras técnicas de colecta de datos como la observación, estos han permitido recabar información respecto al tema. El cuestionario consta de 20 preguntas y fue aplicado a una muestra de 92 clientes de la Escuela Nacional de Estadística e Informática.

Las variables e indicadores de este instrumento, giraron entorno a cinco dimensiones, que inciden directamente en agudizar el problema. El primero, **la fiabilidad**, que consiste en respetar lo prometido al cliente, otorgando el servicio de acuerdo con lo previsto y estipulado. Como segunda dimensión, se encuentra **la capacidad de respuesta**, referido a la agilidad del trabajo para la atención más pronta del servicio, con colaboradores dispuestos a ayudar, que tienen la capacidad de responder de manera óptima ante las inquietudes de los clientes.

La tercera dimensión, es **la seguridad**, la cual incluye al profesionalismo con que trabaja el gestor de servicio del área de atención al cliente, demostrando las destrezas requeridas y el conocimiento acerca del proceso de prestación en la ejecución del servicio. Como cuarta dimensión, **la empatía**, reflejada en el compromiso con el cliente,

poniéndose en su lugar para comprender sus necesidades y satisfacer sus expectativas; implicando brindar un servicio esmerado e individualizado. En último lugar, la quinta dimensión, son los **elementos tangibles**, refiriéndose a la apariencia de las instalaciones físicas, personal y materiales de comunicación, que influyen en la percepción de la Calidad de Servicio. Finalmente se obtuvieron los resultados, se analizaron y estableció el grado de satisfacción de los clientes, respecto a la calidad del servicio que brinda el área de atención de la Escuela Nacional de Estadística e Informática. Se realizaron las conclusiones y recomendaciones puntuales, a las que luego de la investigación se han arribado, seguidos de los respectivos anexos que permiten conocer aspectos procedimentales llevados a cabo en la ejecución del trabajo de investigación.

La estructura que se ha seguido en este proyecto se compone de 3 capítulos. El Primer Capítulo comprende el Planteamiento del Problema, el Segundo Capítulo el Desarrollo del Marco Teórico y el Tercer Capítulo corresponde al Desarrollo del Trabajo de Investigación.

El Alumno

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Escuela Nacional de Estadística e Informática (ENEI)

La ENEI, es un órgano del Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, la cual proporciona servicios de capacitación especializada en Estadística e Informática a los trabajadores del INEI y público en general; se encuentra conformada por la Dirección Técnica, la Dirección Ejecutiva Administrativa y la Dirección Ejecutiva Académica. Esta Dirección Ejecutiva Académica a su vez, está conformada por dos personas; el primero, está encargado de las Prácticas Pre-profesionales y el segundo, es el encargado del Servicio de Atención al Cliente.

La Escuela Nacional de Estadística e Informática (ENEI), cuenta con clientes internos y externos; dentro de los clientes internos se considera al personal que trabaja en la ENEI y en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, quienes como parte de la institución gozan de un descuento del 50% para llevar a cabo los cursos en la Escuela Nacional Estadística e Informática. Y se consideran como clientes externos a los profesionales y técnicos de los diversos organismos e instituciones, y público en general, quienes no gozan de algún descuento. El porcentaje de clientes externos es menor comparado con los clientes internos.

En la actualidad la escuela se encuentra afrontando una serie de reclamos por deficiencias en el servicio de atención, lo que ha generado un alto índice de clientes insatisfechos, específicamente en el Área de Atención al Cliente.

Estas insatisfacciones de los clientes se debe a varios indicadores de deficiencia en la calidad del servicio de atención al cliente, debido a que el gestor de servicio no se comunica de forma apropiada, no toma en consideración lo que dicen los clientes, no emplea el tono de voz adecuado, entre otros, generando malestar en ellos.

Además muestra falta de interés por los clientes; no cumple con la realización de los servicios dentro de los plazos de tiempo ofrecidos, no responde todas las inquietudes de los clientes y la información que brinda al cliente no ha sido la adecuada ante las inquietudes de éstos. Cabe resaltar también que no está siempre disponible a responder las llamadas telefónicas que realizan los clientes, solo respondiendo algunas llamadas en el tiempo que se encuentra libre de trabajo.

La ENEI, cuenta con 3 turnos para la realización de los cursos: turno mañana de 9am-1pm, turno tarde de 2pm-6pm y turno noche de 6pm-10pm. Entre uno de los persistentes reclamos, realizado sobre todo por los clientes del turno noche, ha sido que los horarios del servicio de atención al cliente no son flexibles y amplios; estos horarios, no se ajustan a las necesidades de ellos, ya que el personal del área de atención al cliente labora hasta las 5pm.

La oficina de atención al cliente es un área sensible; razón por la cual se ha producido también una alta rotación de personal encargado de brindar ese servicio, personal que no se encuentra calificado ni capacitado para realizarlo, demostrando que en la organización no existen las condiciones adecuadas para mantener al personal por un plazo largo de tiempo en dicha área.

Por ello, debido a todos estos factores negativos, se evidencia que la calidad del servicio en la atención al cliente proporcionado por la institución no es el adecuado para los clientes, la cual debería ser corregida en el menor tiempo posible para lograr la satisfacción de sus clientes.

1.2 Justificación del problema

Este trabajo se justifica porque al implementar un sistema de calidad, en el área de servicio de atención al cliente de la Escuela Nacional de Estadística e Informática, proporcionará beneficios para la organización y para los clientes.

Para la organización; permitirá lograr mayores ingresos para la ENEI; contribuirá en la promoción, crecimiento y posicionamiento competitivo en el mercado, al ser reconocida como una de las mejores organizaciones en brindar calidad en su servicio. Generará una mayor frecuencia de clientes y mayor lealtad de los clientes con la escuela. Menores gastos en publicidad, mejor imagen y reputación de la institución, una mayor participación en el mercado. Además, el mejoramiento y reconocimiento de la ENEI, generará un alto grado de motivación en los trabajadores, y el compromiso de desempeñarse de forma óptima, eficiente y productiva en la ejecución de sus funciones, para seguir siendo parte del éxito de la organización.

Para los clientes, obtendrán mejores servicios prestados por el área de atención al cliente, se cubrirán sus expectativas, satisfaciendo sus necesidades, respondiendo a todas sus inquietudes y resolviendo de forma oportuna sus inconvenientes. Llevarán sus cursos de forma óptima para que obtengan una buena base a nivel de educación y/o formación, permitiéndoles un alto nivel profesional, para obtener líneas de carrera en las empresas o entidades en las que se desempeñen; además, contarán con una certificación de una institución de prestigio.

1.3 Delimitación de la investigación

1.3.1 Espacial: La investigación está dirigida a la Escuela Nacional de Estadística e Informática, Pasaje Hernán Velarde 285 del distrito del Cercado de Lima en el departamento de Lima.

1.3.2 Temporal: El estudio está orientado en el periodo del segundo semestre del año 2014.

1.4 Formulación del problema

El estudio planteado se orienta a responder la siguiente interrogante general:

¿De qué manera influiría la aplicación de un sistema de calidad en el área de servicio de atención al cliente de la Escuela Nacional de Estadística e Informática de la sede Lima - periodo segundo semestre del año 2014?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Mejorar la calidad en el servicio del área de atención al cliente de la Escuela Nacional de Estadística e Informática de la sede Lima - periodo 2014.

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Promover la capacitación y perfeccionamiento del personal del área de atención al cliente de la Escuela Nacional de Estadística e Informática de la sede Lima - periodo 2014.
2. Fomentar una cultura de calidad en el servicio del área de atención al cliente de la Escuela Nacional de Estadística e Informática de la sede Lima - periodo 2014.

3. Incrementar el compromiso de las buenas prácticas profesionales en el servicio de atención al cliente de la Escuela Nacional de Estadística e Informática de la sede Lima - periodo 2014.

4. Desarrollar un sistema de calidad para el área de atención al cliente de la Escuela Nacional de Estadística e Informática de la sede Lima - periodo 2014.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

➤ **Giancarlo Salazar Luna** (2006). *En su trabajo de investigación titulado: “Calidad de Servicio Percibida por Pacientes Atendidos en dos Clínicas Dentales Privadas de Lima Metropolitana”*.¹

Conclusiones:

En la Clínica Dental A: La Calidad de servicio obtenida en la dimensión de elementos tangibles fue alta debido a que se encontraron buenas instalaciones físicas y un buen material de comunicación. La Calidad de servicio obtenida en la dimensión de fiabilidad fue alta debido a que se cumple con realizar el servicio de forma veraz y correcta. La Calidad de servicio obtenida en la dimensión de capacidad de respuesta fue alta porque existe una reacción rápida ante cualquier problema que ocurra previa o durante la atención. La Calidad de servicio obtenida en la dimensión de seguridad fue alta debido a que se cumple con poseer el conocimiento seguro y claro de algo para inspirar confianza y credibilidad.

¹ <http://www.cop.org.pe/bib/tesis/giancarlosalazarluna.pdf>. Fecha de acceso el 16 de julio de 2014 a las 15.16 pm

La Calidad de servicio obtenida en la dimensión de empatía fue alta debido a que se tiene una gran atención individualizada y esmerada a todos sus pacientes.

En la Clínica Dental B: La Calidad de servicio obtenida en la dimensión de elementos tangibles fue alta debido a que se cumple con realizar el servicio de forma veraz y correcta. La Calidad de servicio obtenida en la dimensión de fiabilidad fue alta porque existe una reacción rápida ante cualquier problema que ocurra previa o durante la atención.

La Calidad de servicio obtenida en la dimensión de capacidad de respuesta fue baja porque se encontró una falta de atención rápida para solucionar cualquier problema que ocurra previa o durante la atención. La Calidad de servicio obtenida en la dimensión de seguridad fue baja debido a que no se encontró un conocimiento claro y seguro para inspirar confianza y credibilidad.

La Calidad de servicio obtenida en la dimensión de empatía fue baja debido a que no se llegó a cumplir con brindar una atención individualizada a sus pacientes.

Recomendaciones

En la Clínica Dental A se sugiere mantener las condiciones actuales de atención debido a los resultados favorables obtenidos, diseñando un plan de mejoramiento continuo para retroalimentar el proceso de gestión. En la Clínica Dental B se sugiere diseñar un plan de mejoramiento continuo tanto para mantener las dimensiones con resultados favorables y a la vez mejorar las dimensiones con resultados desfavorables (en especial, tener un mejor manejo en lo que respecta a cualquier eventualidad que ocurra antes o durante el tratamiento, proporcionar una información más detallada de los tratamientos previa a éstos para conseguir la confianza del paciente, colocar personal exclusivo que brinde una atención más personalizada que permita resolver cualquier duda y satisfacer cualquier demanda del paciente previa, durante o post-tratamiento).

➤ **Illia Valcárcel, Yazmín Elizabeth** (2007). *En su trabajo de investigación titulado: “Propuesta para la Implementación del Sistema de Calidad ISO 9001 y su relación con la Gestión Estratégica por indicadores Balanced Scorecard Aplicado un operador Logístico” Universidad Católica del Perú*.²

Concluye: Con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, la certificación traerá en la empresa una serie de beneficios entre los cuales pueden mencionarse: Estandarización de procesos. Se tendrán todos los procesos documentados y estandarizados, se contarán con procedimientos de trabajo y manuales, además de llevar un control parejo sobre el funcionamiento de los mismos.

Incremento de la productividad. En esta empresa de servicio, la productividad se mide por el tiempo de entrega del pedido, al reducirse este, se está reduciendo el tiempo de procesamiento del pedido que originado por diferentes factores como el personal, el método, el control sobre los procesos logísticos, hacen que la productividad se incremente.

Promoción de la mejora continua; a través de un mejor manejo de los recursos mediante el control de los indicadores, los índices establecidos originalmente pueden ser restablecidos, fijándose metas continuamente en pro de la mejora continua, manteniendo un control sobre los índices de reclamos, costos de re-despachos. Incremento de la confianza de clientes internos y externos; motivando a través de la Certificación el ingreso de nuevos clientes y nuevos proveedores por la garantía de un servicio que cumple con estándares de Calidad

No sólo asegurando la permanencia de la empresa en el mercado sino sobresaliendo entre las empresas del sector incrementando la

² http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/320/illia_yazm%20propuesta_para_la_implementaci%20del_sistema_de_calidad_iso9001_balanced_scorecard.pdf?sequence=1. Fecha de acceso el 16 de julio de 2014 a las 15.35 pm.

confianza en el cumplimiento de los requisitos para la calidad, se asegura la continuidad en la satisfacción de los clientes. La toma de decisiones se cuenta con indicadores de medición de procesos en tiempo real, las gerencias pueden contar con información mucho más precisa para de esta manera, lograr una mejor toma de decisiones.

Comentario: La tesis consultada hace referencia a la implementación de un sistema de Calidad aplicando las actuales ISO (International Organization for Standardization) que son las que regulan los estándares de la calidad, por ello es importante aplicarlas, más aún cuando se trata de atención al cliente, ya que el tener un cliente satisfecho ayuda en el incremento de la generación de ingresos influenciando los resultados económicos de la empresa.

➤ **Roldán. L, Balbuena. J y Muñoz. Y. (2010).** *“Calidad de Servicios y Lealtad de Compra del Consumidor en Supermercados Limeños. Pontificia Universidad Católica del Perú.*³

Comenta:

1. El estudio demostró que hay una fuerte asociación entre la calidad de servicio percibida por el cliente y su lealtad de compra, lo cual no se pudo demostrar a nivel de cada supermercado limeño, debido a que las características de la muestra no permitieron realizar algún tipo de análisis comparativo.
2. El estudio permitió concluir que la calidad de servicio tiene mayor asociación con la lealtad como intención de comportamiento, frente a la lealtad como comportamiento efectivo.
3. Los consumidores de los supermercados limeños mostraron una percepción favorable hacia la calidad de servicio recibida, así como

³ [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1676/Tesis_Munoz_Balbuena_Roldan_Correc ci%C3%B3n%20final.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1676/Tesis_Munoz_Balbuena_Roldan_Correc%20ci%C3%B3n%20final.pdf?sequence=1). Fecha de acceso el 16 de julio de 2014 a las 15.53 pm.

altos niveles de lealtad, considerando la amplia oferta existente y manifestando la intención de volver a su supermercado.

4. Los factores de calidad de servicio que se encuentran más relacionados con la lealtad, medida como intención de comportamiento, son las dimensiones de políticas y evidencias físicas.
5. Las mujeres mostraron una mayor lealtad hacia los supermercados limeños que los varones, desde el enfoque de lealtad como intención de comportamiento; en tanto que, desde el enfoque de lealtad como comportamiento efectivo, las mujeres mostraron menor lealtad.

Recomendaciones

1. Se recomienda que las empresas realicen periódicamente mediciones de la percepción que manifiestan sus clientes sobre la calidad de servicio que les ofrecen, ya que los resultados que obtengan, les permitirá conocer su nivel de lealtad asociado; y realizar los ajustes correspondientes que les permitirán mantener o atraer clientes leales, generando resultados positivos que impactarán en su rentabilidad.
2. Las gerencias de los supermercados de Lima podrían poner mayor énfasis en las estrategias relacionadas a las dimensiones de políticas y evidencias físicas de la calidad de servicio, en particular en los aspectos referidos al ofrecimiento de productos frescos, productos surtidos de marcas conocidas y marcas propias de calidad; una adecuada distribución y exposición de los productos en sus anaqueles, así como facilitar el desplazamiento de los concurrentes en los diferentes sectores del establecimiento. Esto traería como consecuencia mayores niveles de fidelización de los actuales y nuevos clientes, permitiéndoles alcanzar mayor participación de mercado.

➤ **Moreno, J. (2012).** *“Medición de la Satisfacción del Cliente en el restaurante La Cabaña de Don Parce”.* Universidad de Piura.⁴

Se ha logrado comprobar uno de los propósitos principales de este trabajo a través de la técnica del análisis factorial. Dicho objetivo es poner a prueba las dimensiones de la calidad del servicio establecidas por Parasuraman, Zeithaml y Berry. El trabajo realizado ha permitido identificar 5 dimensiones relacionadas con la calidad del servicio en el restaurante La Cabaña de Don Parce. Estas dimensiones son equivalentes a las inicialmente obtenidas por Parasuraman, Zeithaml y Berry. En consecuencia, los resultados obtenidos dan evidencia empírica de que es posible medir la calidad haciendo uso de las dimensiones planteadas por Parasuraman, Zeithaml y Berry.

Se puede concluir que los clientes del restaurante están satisfechos con el servicio brindado por este, esto se evidencia en que el promedio de las dimensiones de la calidad es de 4.017 y el promedio obtenido en la pregunta de satisfacción general es de 4.44, puntajes que dentro del baremo de medición se ubican en el rango “alta calidad”.

➤ **Damián González, Yunwee (2009).** *En su trabajo de investigación titulado: “Implementación de la Herramienta de Mejora Continua: 5s´S en un Laboratorio de Control de Calidad.”*⁵

Conclusiones:

- Muchas veces no es necesario invertir en tecnología, solo basta con una buena estrategia: como son las 5S´s esto ayudara a que la empresa se ve favorecida. Mediante su conocimiento y aplicación se

⁴ http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1648/AE_265.pdf?sequence=1. Fecha de acceso el 16 de julio a las 16.01 pm

⁵ <http://avalon.cuautitlan2.unam.mx/biblioteca/tesis/266.pdf>. Fecha de acceso el 16 de julio a las 16.25 pm

crea una cultura empresarial que facilita tanto el manejo de sus recursos como la organización de los diferentes ambientes laborales.

- Las 5S's representa un cambio en nuestros hábitos, éste es el verdadero reto que se plantea la gente: SER DISCIPLINADOS, lo que ayudará en cualquier proyecto que se quiera implementar.
- Llevar a cabo la implementación de estas herramientas asegura la calidad y seguridad de los productos que en la empresa se realizan, fortaleciendo la confianza de nuestros clientes, que son libres de visitar las instalaciones de la empresa. Mi trabajo me ha dejado gratas experiencias y satisfacciones, ha fomentado en mí un crecimiento personal y profesional, pues he adquirido nuevas habilidades y conocimientos.
- Trabajar en equipo y fomentar una comunicación basada en el respeto, ha sido fundamental en mi vida, ha contribuido con mi persona y hacia los demás a obtener resultados satisfactorios en mi desarrollo laboral.

Recomendaciones:

- Escoger la empresa o institución en la que se quiere trabajar es muy importante, se debe conocer los productos que manejan, que tipo de actividades desempeñan, a quien van dirigidos, que tan cerca queda del lugar en el que se vive, esto será algo que impactara tanto física como económicamente, y se verá reflejado en el desempeño que se tendrá en el trabajo.
- Es importante mostrar seguridad y una buena imagen, hablar claro sin rodeos, dar a conocer las fortalezas que se tienen pero sin exagerar cuando se acude a la entrevista de trabajo.
- Tener el conocimiento de una lengua extranjera: nos abre el panorama para crecer profesionalmente.
- Crear un ambiente laboral basado en: respeto, comunicación, paciencia y tolerancia, es significativo pues se obtendrán resultados favorables para la empresa y el equipo de Trabajo. El contar con un

posgrado da mayor proyección profesional; pero dependerá del área en la cual se busque el desarrollo profesional.

➤ **Gutarra Montalvo, Víctor Alberto** (2002). *En su trabajo de investigación titulado: "Implementación de los Círculos de Calidad en el Instituto Superior Tecnológico-ITEC"*.⁶

Conclusión:

- Los Círculos de calidad deben su existencia al compromiso de la Gerencia que apoya y promueve los Círculos.
- Los Círculos de Calidad son un camino hacia la GESTION DE LA CALIDAD TOTAL, y el desarrollo de programas de seguridad y garantía de la calidad.
- Los Círculos de calidad mantiene la motivación por la mejora continua de todo el personal así como una participación activa en los problemas de la institución.
- Los Círculos de Calidad contribuyen al desarrollo del trabajador en el campo de la formación humana, aprendiendo a relacionarse adecuadamente con su entorno de trabajo, familiar y comunidad.
- Los Círculos de Calidad no son una solución inmediata y duradera si no están inmersos dentro de un proyecto de mejora continua.
- Los Círculos de Calidad mejoraron rápidamente las comunicaciones en ITEC.
- Los Círculos de Calidad ayudan a priorizar y detallar los problemas para su pronta solución.
- Los problemas lo resuelven mejor quienes lo conocen y trabajan con ellos diariamente.
- Se ha creado un sentido de responsabilidad por parte de los miembros con los resultados de la gestión.
- Se desarrolla la creatividad de los participantes para la solución de los problemas.

⁶ <http://cdigital.uv.mx/bitstream/12345678/14/1/RodriguezAlvarez.pdf>. Fecha de acceso el 16 de julio de 2014 a las 18.05 pm.

- Los Círculos de Calidad ayudan a la formación de sus miembros en cuestión de calidad y competitividad.
- Los Círculos de Calidad al inicio permitió dar soluciones inmediatas de problemas sin costo alguno o a un costo razonable.
- Los Círculos de Calidad ayudan a prevenir los problemas.
- La comunicación entre la Gerencia y los empleados ha mejorado considerablemente.

Recomendaciones

- Los Círculos de Calidad deben de iniciarse con la motivación del personal que participará.
- La frecuencia de reuniones debe de ser de acuerdo a la disponibilidad de los participantes.
- La Gerencia deberá de proveer de la información necesaria a los Círculos para que se tenga mejores elementos de juicio.
- La Gerencia debe de Coordinar con el Círculo para poder tratar problemas más urgentes y que impliquen algún riesgo.
- Para que los Círculos de Calidad sean permanentes deberán de estar inmersos en un proyecto de mejora continua.
- Debe existir mucho cuidado con escoger a los facilitadores porque de ellos depende mucho la motivación de los miembros del Círculo.
- La Dirección deberá de realizar un seguimiento continuo y discreto de los Círculos con el fin de apoyarlos en momentos de ruptura de comunicación.

➤ **Moya, M. (2004).** *En su trabajo de investigación titulado: “Modelo de Servicio de Atención al Cliente con Apoyo Tecnológico” Universidad de Chile*.⁷

⁷ http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/moya_m/sources/moya_m.pdf. Fecha de acceso el 16 de julio de 204 a las 18.47 pm.

Concluye: En la actualidad con los cambios vertiginosos que día a día se viven, la gran competitividad y la globalización de los mercados, las exigencias de los clientes por mejores productos y servicios van en constante aumento lo que junto con el crecimiento de las empresas, hace que esta relación casi familiar de la empresa-cliente se haya perdido o se haga cada vez más difícil o utópica. (...)

Lo relevante de todo esto es que la atención de la empresa debe estar centrada finalmente en el cliente, en como satisfacerlo y retenerlo. Es en este 'cómo', donde la Tecnologías de información e Internet, juegan un papel importantísimo ya que constituyen la herramienta para lograr este objetivo. Obviamente este camino debe ser evaluado y para ello se ha presentado un cuestionario que permite de manera global diagnosticar si la empresa está manejando cada uno de estos componentes y sus relaciones.

El punto central de esta investigación es entregar las pautas generales, para que de acuerdo a las características particulares de cada empresa, pueda evaluar su situación y de esta manera pueda entregar una atención al cliente de la calidad que ellos esperan recibir.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 CALIDAD

Para **Parasuraman**, la calidad "es lo que los clientes perciben que es, ellos son quienes advierten y determinan si un servicio es o no de calidad, que resulta de la comparación realizada por los clientes entre las expectativas sobre el servicio que va a recibir y las percepciones sobre el servicio prestado".⁸

⁸ Cuellar, M. *Ruraserv: Un instrumento de medición de la calidad de servicio en alojamientos rurales con autenticidad rural [tesis doctoral]*. Girona. Universidad de Girona, Facultad de Turismo; 2009.

Para **Kaoro Ishikawa**, la calidad es diseñar, producir y ofrecer un producto o servicio que sea útil, al mejor precio posible, y que siempre satisfaga las necesidades del cliente”. Para Kaoru **Ishikawa**, (Ishikawa, 1989), la calidad empezaba en los clientes y era responsabilidad de toda la empresa, de cada uno de los departamentos y personas que lo conformaban, desde los altos mandos, hasta la base.

Su filosofía está basada en el control de calidad en el que es necesario que la empresa estructure adecuadamente su Plan de Capacitación en Calidad (para lograr el objetivo es preciso repetir la educación una y otra vez), destinados a todos los niveles de la organización, cuyos objetivos deben de guardar correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización.

Principios de calidad de Ishikawa

Algunos de los elementos clave de sus filosofías se resumen de esta manera:

1. La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
2. El primer paso en la calidad es conocer lo que el cliente requiere.
3. El estado ideal del control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.
4. Eliminar la causa de raíz y no los síntomas.
5. El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y en todas las áreas.
6. No confundir los medios con los objetivos.
7. Poner la calidad en primer término y poner las ganancias a largo plazo.
8. El comercio es la entrada y salida de la calidad.
9. La gerencia superior no debe mostrar enfado cuando sus subordinados les presenten hechos.

10.95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis y de solución de problemas.

11. Aquellos datos que no tengan información dispersa (es decir, variabilidad) son falsos acontecimientos.

Aportaciones de Ishikawa

Al igual que otros, Ishikawa puso especial atención a los métodos estadísticos y prácticos para la industria. Prácticamente su trabajo se basa en la recopilación de datos.

- Creación del diagrama causa-efecto, o espina de Ishikawa.
- Demostró la importancia de las herramientas de calidad.
- Círculos de calidad.
- Enfoque del mejoramiento continuo de los procesos.

Círculos de Calidad

El círculo de calidad es una práctica o técnica utilizada en la gestión de organizaciones en la que un grupo de trabajo voluntario, se reúne para buscar soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de desempeño laboral, o para mejorar algún aspecto que caracteriza su puesto de trabajo.

La naturaleza de estos Círculos de Calidad, varía junto con sus objetivos según la empresa de que se trate.

Las metas de los Círculos de Calidad son:

1. Que la empresa se desarrolle y mejore.
2. Contribuir a que los trabajadores se sientan satisfechos mediante talleres, y respetar las relaciones humanas.
3. Descubrir en cada empleado sus capacidades, para mejorar su potencial.

Las conclusiones y resultados de estos grupos, son elevadas a las personas con responsabilidad y capacidad de decisión sobre su implantación, quienes las analizan y estudian, decidiendo su aprobación y dotándolas de recursos para llevarlas a cabo.

Impulsó con fuerza la idea de que el mejoramiento de las operaciones de la empresa puede provenir de los trabajadores, quienes, bien entrenados para trabajar en equipo y mediante el uso de procedimientos y técnicas apropiados para solución de problemas, podrían contribuir bastante a mejorar la calidad, así como incrementar la productividad.

El principal beneficio, como se ha descrito con anterioridad, es el de la solución de los problemas detectados o el de la mejora de algún área funcional que en la mayor parte de las ocasiones repercute positivamente sobre los puestos de trabajo de los propios integrantes.

Además, cuando se implantan de manera adecuada, representan una buena herramienta para aumentar la concienciación, sensibilización, integración y comunicación de los recursos humanos de la empresa.

Las 7 Herramientas Básicas para la Administración de la Calidad

Las herramientas de Ishikawa deben su nombre a Kaoru Ishikawa, quien las recopiló para dotar a los operarios japoneses de armas apropiadas para luchar contra los problemas que afectaban a la calidad de las empresas. Estas herramientas son siete técnicas simples (estadísticas o pseudo estadísticas) muy utilizadas en gestión de calidad. Estas herramientas son las siguientes:

- 1. Hoja de Recogida de Datos** (implican la frecuencia utilizada en el proceso, así como las variables y los defectos que atribuyen).

La hoja de recogida de datos es un sencillo y práctico instrumento que sirve para recoger los datos de una forma estructurada y documentada. Estas hojas pueden tener muy distintas formas,

según el tipo de datos, el lugar y número que vayan a recogerse. Este instrumento sirve de base a otras herramientas.

Es importante tener en cuenta a la hora de diseñar una hoja de recogida de datos, que los datos que se les pide a los empleados que recojan acaben convirtiéndose en información. No tiene sentido hacer rellenar a los empleados un sinfín de casillas con datos que luego no servirán para nada.

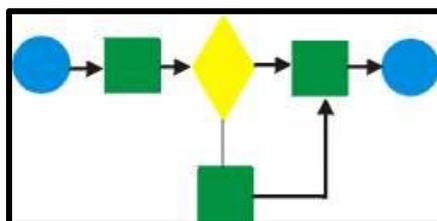
Figura 1: Hoja de Recogida de Datos

Artículos	A	B	C	D	E	F
sigich	✓✓		✓✓			
Deefgh					✓✓	
sigich		✓✓				✓
Deefgh				✓		

2. Diagrama de Flujo

Los diagramas de flujo son representaciones gráficas de la secuencia o relaciones lógicas de los correspondientes pasos de un proceso. Son un instrumento muy apropiado para representar secuencias de pasos complejos.

Figura 2: Diagrama de Flujo

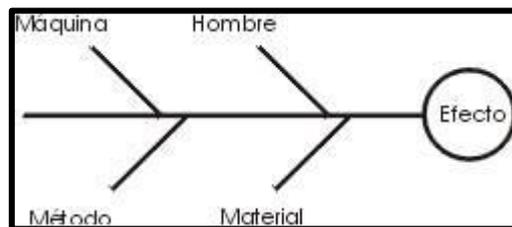


3. El Diagrama Causa-Efecto (busca el factor principal de los problemas a analizar), es llamado usualmente Diagrama de “Ishikawa” porque fue creado por Kaoru Ishikawa, experto en dirección de empresas interesado en mejorar el control de la calidad; también es llamado “Diagrama Espina de Pescado” por qué su forma es similar al esqueleto de un pez: Está compuesto por un recuadro (cabeza), una línea principal (columna vertebral), y

4 o más líneas que apuntan a la línea principal formando un ángulo aproximado de 70° (espinas principales). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (espinas), y así sucesivamente (espinas menores), según sea necesario.

Normalmente las distintas categorías que pueden ser causa de un problema son las siguientes: hombre, método, material y máquina.

Figura 3: Diagrama Causa-Efecto



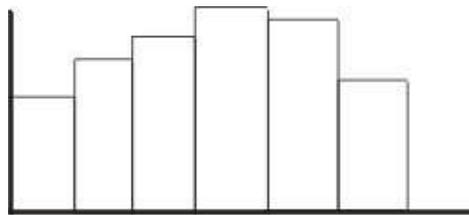
Pasos para construir un Diagrama Causa-Efecto

- Identificar el problema (en el recuadro principal o cabeza del pescado).
- Identificar las principales categorías dentro de las cuales pueden clasificarse las causas del problema (espinas principales del pescado).
- Identificar las causas (espinas).
- Analizar y discutir el diagrama.

Un diagrama de Causa-Efecto es de por sí educativo, sirve para que la gente conozca en profundidad el proceso con que trabaja, visualizando con claridad las relaciones entre los Efectos y sus Causas. Sirve también para guiar las discusiones, al exponer con claridad los orígenes de un problema de calidad. Y permite encontrar más rápidamente las causas asignables cuando el proceso se aparta de su funcionamiento habitual.

4. **Histogramas** (visión gráfica de las variables) es un gráfico o diagrama que muestra el número de veces que se repiten cada uno de los resultados cuando se realizan mediciones sucesivas. Esto permite ver alrededor de qué valor se agrupan las mediciones (Tendencia central) y cuál es la dispersión alrededor de ese valor central.

Figura 4: Histograma



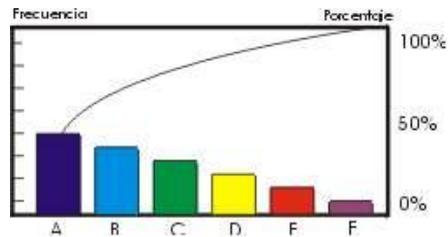
5. **Análisis Pareto** (clasificación de problemas, identificación y resolución), El Diagrama de Pareto es una forma especial de gráfico de barras verticales que separa los problemas muy importantes de los menos importantes, estableciendo un orden de prioridades.

Fue creado sobre la base del principio de Pareto, según el cual, el 80% de los problemas son provenientes de apenas el 20% de las causas. Vilfredo Pareto fue un economista italiano que, en el siglo XIX, presentó una fórmula que mostraba la desigualdad en la distribución de los salarios.

* Identificar y dar prioridad a los problemas más significativos de un proceso.

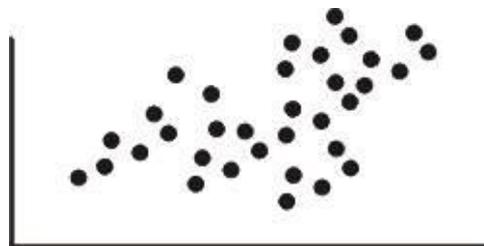
* Evaluar el comportamiento de un problema, comparando los datos entre el "antes" y el "después".

Figura 5: Análisis Pareto



6. **Diagramas de dispersión** (definición de relaciones), los Diagramas de Dispersión o Gráficos de Correlación permiten estudiar la relación entre 2 variables. Dadas 2 variables X e Y, se dice que existe una correlación entre ambas si cada vez que aumenta el valor de X aumenta proporcionalmente el valor de Y (Correlación positiva) o si cada vez que aumenta el valor de X disminuye en igual proporción el valor de Y (Correlación negativa).

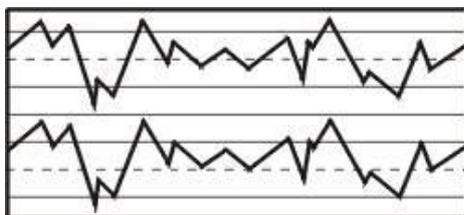
Figura 6: Diagramas de dispersión



7. **Gráficas de control** (medición y control de la variación), es una carta o diagrama especialmente preparado donde se van anotando los valores sucesivos de la característica de calidad que se está controlando. Los datos se registran durante el funcionamiento del proceso de fabricación y a medida que se obtienen.

El gráfico de control tiene una Línea Central que representa el promedio histórico de la característica que se está controlando y Límites Superior e Inferior que también se calculan con datos históricos.

Figura 7: Gráficas de control



➤ El Dr. Walter **Shewhart (1931)**, entendía la calidad como “un problema de variación, el cual puede ser controlado y prevenido mediante la eliminación a tiempo de las causas que lo provocan”, es decir, que los futuros problemas no debemos dejar que lleguen a serlo, sino que debemos de arreglarlos, cambiarlos y fortalecerlos para así evitar llegar a un punto crítico.

Por otro lado, el significado de calidad para **Feigenbaum** es la determinación del cliente; no se refiere a una determinación de ingeniería, ni a una determinación de mercadotecnia o administrativa. Está basada sobre la experiencia actual de los clientes (internos y/o externos) en relación con los productos o los servicios, comparada contra sus requerimientos conscientes, sensoriales o enteramente subjetivos, y siempre representarán un objetivo de cambio para el mercado competitivo (Feigenbaum, 1983).

Ruiz-Olalla, señala que la calidad del servicio también ha sido descrita como una forma de actitud, relacionada pero no equivalente con la satisfacción, donde el cliente compara sus expectativas con lo que recibe una vez que ha llevado a cabo la transacción.

Según la norma ISO 9000:2000 define la calidad como: “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.⁹

⁹ Fuente: Sangüesa M, Mateo R, Ilzarbe L. *Teoría y práctica de la calidad*. [En línea]. Madrid. Paraninfo; 2006. [Fecha de acceso el 16 de agosto de 2014 a las 11.53 am]. URL disponible en: <https://books.google.com.pe/books?id=cUjBxymwhuQC&pg=PA13&dq>.

Según la norma ISO 8402-94 define la calidad como: “El conjunto de propiedades de un producto o servicio que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades expresadas e implícitas que le otorgan la capacidad de satisfacer necesidades expresadas e implícitas”.

Según el Diccionario de la Real Academia Española define la calidad como: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”.

➤ Asimismo para William **Edwards Deming**: “Calidad es satisfacción del cliente, incluso más allá de sus **expectativas**”¹⁰ y en su caso era una lucha constante por continuar satisfaciendo al cliente, pues sus requerimientos cambiaban constantemente. Deming centraba sus estudios en la mejora continua de la calidad, la cual se centraba en el cliente. (Deming, 1986). También conceptualizó a la Calidad como el **grado predecible de uniformidad y fiabilidad** a bajo costo y adecuado a las necesidades de los clientes”. Deming aportó una serie de puntos los cuales debemos adoptarlos como una filosofía de vida para una empresa, ya que esos principios fueron pilar para el desarrollo de la calidad:

1.- Crear constancia de propósito de mejorar productos y servicios: Esto es para mejorar productos o servicios. Esto significa crear un plan para permanecer dentro del negocio ya sea a corto, mediano o largo plazo.

2.- Terminar con la dependencia de la inspección: La inspección siempre es tardía, ineficaz y costosa. El nuevo objetivo de la inspección es la auditoría para poder detectar cambios en el proceso y comprobar medidas preventivas.

¹⁰ Fuente: Heizer J, Render B. *Principios de Administración de Operaciones*. [En línea]. México. Pearson; 2002. [Fecha de acceso el 16 de agosto de 2014 a las 12.10 pm]. URL disponible en: <https://books.google.com.pe/books?id=jVlwSsVHUfAC&pg=PA193&dq=administracion+de+la+calidad+total&hl>.

3.- Adoptar la nueva filosofía: Para poder entrar a la nueva era económica, estableciendo un liderazgo dirigido al cambio. Esto hace que las empresas que vivan con la cultura del error, no le pueden asegurar a la compañía su permanencia en el mercado. Los artículos con defectos no son gratis, y puede ser más costoso corregir un error, que producir un artículo nuevo.

Sabemos que el cambio de cultura no es fácil, y se lleva tiempo, pero solo la alta gerencia puede lograrlo.

4.- Terminar con la práctica de decidir negocios con base en los precios: No se puede permitir que la competitividad de un producto este basada únicamente en su precio, menos ahora que las necesidades del cliente se basan en la confiabilidad de los productos.

5.- Mejorar el sistema de producción y de servicios: Esto debe hacerse de una forma constante y permanente para poder mejorar la calidad y productividad, y así mismo reducir los costos y de la misma manera reducir los errores y desperdicios en los productos.

6.- Entrenamiento del trabajo: Uno de los principales problemas en entrenamiento, y la supervisión es que no se han fijado estándares para poder medir cual es un trabajo aceptable y cual no lo es. Por qué este estándar solo se ligaba con la necesidad del supervisor de obtener determinada cantidad de producción sin importar la calidad de estos.

7.- Adoptar e instituir el liderazgo: La supervisión es responsabilidad de la administración y debe de eliminar las barreras que le impidan al trabajador desarrollar sus actividades con orgullo.

8.- Eliminar temores: El miedo ira desapareciendo en la medida en que la administración, incluso los gerentes se vuelva un apoyo para sus trabajadores e inspiren confianza en ellos.

9. Romper las barreras entre los departamentos: Este nos dice que entre departamentos deben de conocerse muy ampliamente y saber qué es lo que afecta a un departamento.

10.- Eliminar slogan: Es muy importante eliminar todo tipo de slogan que impliquen la perfección, o un nuevo nivel de producción sin proponer como lograrlo, el proponer metas, sin un método para llegar a ellas, va a producir más efectos negativos que positivos.

11.- Eliminar estándares: Normalmente estos estándares y metas numéricas vienen a sustituir al liderazgo.

12.- Eliminar barreras que impidan alcanzar el orgullo al trabajador: Un trabajador no podrá sentirse orgulloso de su trabajo, sino está enterado cuando está bien y cuando no.

13.- Instituir un activo programa de educación: Es necesario capacitar al personal en cuanto al uso de las estadísticas, para poder incorporar algunos sencillos métodos para que los empleados puedan llevar el control diario. El proceso de capacitación es sencillo, y puede hacerse en todos los niveles.

14.- Implicar a todo el personal en la transformación: La administración necesitará la orientación de algún experto, pero este no asumirá la responsabilidad que le compete a la administración.

Según Deming (1996) la administración de la calidad total requiere de un proceso constante llamado mejora continua, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. El Ciclo de mejora continua conocido con el nombre del Ciclo PDCA (o PHVA) que viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, en inglés “Plan, Do, Check, Act”. También es conocido como el Círculo de Deming.

Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua,

entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales).

El círculo de Deming lo componen **4 etapas cíclicas**, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para ser usada en empresas y organizaciones.

Las cuatro etapas que componen el ciclo son las siguientes:

1. Planificar (Plan): Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías mejores a las que se están usando ahora, etc.
2. Hacer (Do): Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta.
Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.
3. Controlar o Verificar (Check): Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados. El control verifica que la ejecución esté de acuerdo con lo planeado.
4. Actuar (Act): Por último, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma

definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

Gronroos (1984) manifiesta que, desde un punto de vista inicial y bastante genérico es posible afirmar que la calidad de un servicio, tal y como es percibida por el cliente, tiene dos dimensiones esenciales: la técnica o de resultado y la funcional o de proceso. La prestación efectiva que el cliente recibe es solo una dimensión de la calidad. La otra es la forma en que recibe el servicio y el modo en que experimenta el proceso simultáneo de producción y consumo. Esta segunda dimensión constituye la calidad funcional del proceso. La primera constituye el que se recibe, y la segunda, el cómo se recibe.

Factores que determinan la calidad de un servicio

Gronroos (1984): propone tres factores que determinan la calidad de un servicio:

1. La Calidad Técnica, que puede ser objeto de un enfoque objetivo del consumidor. Su apreciación se basa sobre las características inherentes al servicio (horario de apertura, rapidez de paso por caja, gran surtido...)
2. La Calidad Funcional (también conocida como Calidad Relacional), que resulta de la forma en que el servicio es prestado por el cliente (por ej.: aspecto o comportamiento de las cajeras en las grandes superficies).
3. La Imagen de la Empresa que Percibe el Cliente, basada en sus anteriores experiencias (es resultante de los anteriores factores).

Gronroos sugiere que la calidad funcional es más determinante que la calidad técnica y que el encuentro entre el prestatario del servicio y el cliente constituye el fundamento de la calidad.

Como conclusión, es necesario recalcar que a pesar de que existen muchos y variados conceptos sobre lo que es calidad, los diferentes autores coinciden en que el objetivo fundamental de la calidad se encuentra en la satisfacción del cliente.

2.2.2 SERVICIO

Stanton, Etzel y Walker, definen los servicios "como **actividades identificables e intangibles** que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades".¹¹

➤ En la Norma ISO 9000:2000 comenta que 'un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la **interfaz** entre el proveedor y el cliente, generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:

- Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un automóvil).
- Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos).
- La entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento)
- La creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes).

➤ Según Lamb, Hair y McDaniel (2002), "un servicio es el resultado de la aplicación de **esfuerzos humanos** o mecánicos a personas u

¹¹ Fuente: Stanton W, Etzel M, Walker B. *Fundamentos de Marketing*. 13va. Edición. Mc Graw Hill, 2004. Págs. 333 -334

objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un **desempeño** o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente".

➤ Berry, Parasuraman y Zeithaml, han sido capaces de establecer Factores o Dimensiones Determinantes de la calidad en el servicio.¹²

1. **Fiabilidad:** Consiste en respetar lo prometido al cliente así como los niveles de exactitud requeridos, otorgando el servicio de acuerdo con lo previsto y estipulado. Se obtiene al cumplir al cliente con lo que el servicio ofrece.

Aspectos:

- **Cumplimiento de las promesas de plazos.** El cliente se “programa” para una espera máxima (la prometida). Transcurrido ese tiempo, la espera adicional es una de las principales causas de insatisfacción.
- **Interés sincero en solucionar problemas a un cliente.** Otro de los motivos que desencanta a los clientes es no ser escuchados al plantear un problema ni ver pruebas de que se está haciendo algo para solucionarlo.

Ante un planteo de un inconveniente es muy importante escuchar para entender de fondo el problema, informar al cliente lo que se hará para solucionarlo, y luego ir comunicando el avance de esas acciones. La ignorancia acerca de “qué es lo que está sucediendo con la resolución de mi problema” suele inquietar mucho a las personas.

¹²Fuente: Bertran H, Prabhakar G. Control de Calidad. [En línea]. Madrid. Diaz De Santos; 1990. [Fecha de acceso el 23 de agosto de 2014 a las 10.24 am]. URL disponible en: <https://books.google.com.pe/books?id=eGdLTd3UiN8C&pg=PA415&dq=fiabilidad+en+la+calidad&hl>.

- **Realizar bien el servicio la primera vez.** Un primer intento fallido es una imagen negativa que gana la empresa. Si recibo un plato de sopa fría y la devuelvo al mozo, aunque después la sopa venga perfecta, las próximas veces voy a dudar de la capacidad de ese restaurant de traer los platos en condiciones óptimas.
2. **Capacidad de respuesta:** Es la voluntad o disponibilidad para brindar servicio en el tiempo asignado, procesando operaciones rápidamente y respondiendo rápidamente a las demandas.
 3. **Los Elementos Tangibles:** Son la parte visible de la oferta del servicio, se refiere a la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. Influyen en la percepción de la Calidad de Servicio.
 4. **La Seguridad:** Se refiere a que los conocimientos, atención y habilidades mostrados por los empleados, inspiren credibilidad y confianza. Es la cortesía unida a la erudición en el trabajo. Es el resultado de asignar al cargo, la persona adecuada, competente y con las fortalezas personales necesarias.

La Seguridad incluye:

- 4.1 **La Profesionalidad:** Entendida como la posesión de las destrezas requeridas y el conocimiento del proceso de prestación en la ejecución del servicio.
- 4.2 **La Cortesía:** Se define como la atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto o la línea de enfrente.
- 4.3 **La Credibilidad:** Es el que el cliente crea en la veracidad y honestidad del servicio que se le provee.

4.4 La Seguridad Física: Significa para el cliente la inexistencia de peligros y riesgos (pueden incluirse aquí las dudas que tenga el cliente sobre el servicio).

5. **Empatía:** La empatía va más allá de la cortesía: consiste en ponerse en el lugar del cliente para satisfacer sus expectativas. Es un compromiso con el cliente, es el deseo de comprender sus necesidades y encontrar la respuesta más adecuada. La empatía implica un servicio esmerado e individualizado. Según Zeithman, Valarie A. y Jo Bitner, (2002:103): empatía es “Brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa”.

La empatía además incluye:

5.1 La Accesibilidad: Significa que mi servicio sea accesible y fácil de contactar para el cliente.

5.2 La Comunicación: Es mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender. Es también escuchar al cliente.

5.3 La Comprensión Del Cliente: Consiste en hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

Aspectos sobre los cuales se basa el cliente para evaluar la Calidad del Servicio.

- **Imagen**

La imagen de una empresa es la forma en que se le comunica al cliente lo que ofrecemos, lo que somos y lo que queremos ser como empresa.

- **Expectativas y percepciones**

Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- ✓ Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- ✓ Experiencias de compras anteriores.
- ✓ Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión, entre otros.
- ✓ Promesas que ofrecen los competidores.

La percepción es el acto de recibir, interpretar y comprender a través de los sentidos.

- **La manera como se presenta un servicio**

Cada cliente tiende a percibir de distintas formas la manera como le brindan el servicio, siendo el factor más importante el trato que le brindan mientras ocurre el proceso de servicio; por ello se debe individualizar el servicio, ya que cada cliente es único.

- **La extensión o la prolongación de su satisfacción.**

El cliente siempre espera que satisfagan sus expectativas en el transcurso de todo el proceso de servicio, logrando así prolongar su satisfacción desde el inicio hasta el final del servicio brindado.

2.2.3 ATENCIÓN AL CLIENTE

La atención al cliente es el «conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes» (Blanco, 2001).¹³

¹³ *Calidad Total en la Atención al Cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. 1era Edición. [En línea]. España. Ideas Propias. 2006. [Fecha de acceso el 23 de agosto de 2014 a las 15.33 pm]. URL disponible en: <https://books.google.com.pe/books?id=jL5Ftk4jiMMC&pg=PT14&lpg=PT14&dq#v=onepage&q&f=true>.*

El servicio de atención al cliente es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una organización y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción. Se trata de una forma de hacer las cosas que compete a toda la organización.

2.2.4 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Kotler (2003) define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas". Dicho de otra forma, "una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previos. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado".¹⁴

Evrard (1993) define la satisfacción del cliente como "un estado psicológico resultado de un proceso de compra y de consumo", por ser muy general y no incluir la base de referencia con la que el cliente compara su experiencia de compra y de consumo, que es objeto de controversia entre los investigadores.

Beneficios de lograr la satisfacción del cliente

Si bien existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes puntos que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

¹⁴ Moreno, J. *Medición de la Satisfacción del Cliente en el Restaurante La Cabaña de Don Parce [tesis]. Piura. Universidad de Piura, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; 2012.*

- **Primer Beneficio:** Según Kotler y Armstrong (2006), el cliente satisfecho por lo general vuelve a comprar .Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- **Segundo Beneficio:** Para Kotler y Armstrong (2006) el cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio .Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos
- **Tercer Beneficio:** Según Kotler y Armstrong (2006),) el cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

Elementos que conforman la satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

- a) El rendimiento percibido
- b) Las expectativas
- c) El nivel de satisfacción

a) El Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el resultado que el cliente percibe que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la organización.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.

- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

b) Las Expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Por ello, las empresas deben tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes pueden sentirse decepcionados luego de la compra. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
- Promesas que ofrecen los competidores.

c) Los Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

- **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Tabla Nº 1

Fórmula para Determinar el Nivel de Satisfacción del Cliente:

$$\text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de Satisfacción}$$

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Calidad

Es un valor humano con disposición hacia la satisfacción del cliente, incluso más allá de sus expectativas.

Servicio de Atención

Es un acto que es esencialmente intangible, orientado a satisfacer las necesidades del cliente.

Cliente

Es un objetivo integral y prioritario al cual se le presta un servicio. Se trata de la persona que recibe los servicios en el intento que hace la organización de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende su permanencia en el mercado.

Administración

Según Idalberto Chiavenato, la **administración** es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".¹⁵

¹⁵ Chiavenato Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición.* McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10.

Cliente Interno

Un cliente interno es cualquier miembro de la organización, es la persona que recibe los resultados de un proceso dentro de una empresa.

Cliente Externo

Un cliente externo es alguien que utiliza los servicios de la organización, pero no forma parte de ella.

Necesidades

Es un estado de carencia percibida y que se encuentran estrechamente unidas a un deseo de satisfacción de las mismas.

Necesidades expresas

Son las necesidades que no son manifestadas por los clientes o clientes.

Necesidades implícitas

Son las exigencias que manifiesta el cliente y que generalmente esperan cuando adquieren el servicio.

Características inherentes

Son las condiciones o características naturales, que resulta imposible separarlo de algo ya que está unido de una manera indivisible a eso.

Requerimientos

Son solicitudes que identifican atributos, capacidades, características y/o cualidades que necesita cumplir el colaborador de la organización para que tenga valor y utilidad para el cliente.

Sistema

Es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo.

Expectativas

Es aquello que una persona cree que puede o debe ocurrir y está condicionada por las referencias externas o experiencias anteriores.

Fiabilidad

Probabilidad de buen funcionamiento de algo.

Uniformidad

Semejanza o igualdad que presentan las características de los distintos elementos de un conjunto.

Satisfacción

Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.

Interfaz

Es una conexión y/o contacto entre dos personas.

Rendimiento

Amabilidad excesiva con que trata una persona a otra para servirla o complacerla, y de puede ser percibido por la segunda persona.

Desempeño

Chiavenato (2000) define el desempeño como toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de todo aquello de lo que es responsable y que será medio en base a su ejecución.

Estilo

Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan una cosa, una persona, un grupo o un modo de actuación.

Estrategia

Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

Beneficio

Mejora que experimenta una persona gracias a algo que se le hace o se le da.

CAPÍTULO III: DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

3.1 ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA/SISTEMA/MODELO

3.1.1 Herramienta: La Encuesta (anexo 1)

La encuesta se puede definir como “una *técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas*, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianza a una población”.¹⁶

3.1.2 Universo, Población y Muestra para la realización de la encuesta

3.1.2.1 Universo

Son “todos los miembros de cualquier clase bien determinada de personas, eventos u objetos’ (Kerlinger, 1975, p. 53).

¹⁶ Abascal E, Grande I. *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC; 2005

Para la presente investigación el universo es el siguiente:

- Escuela Nacional de Estadística e Informática, Sede Lima.

3.1.2.2 Población

Según Tamayo y Tamayo, (1997). "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación"

A continuación se presenta la población del presente trabajo de investigación:

- Los clientes internos y externos de la Escuela Nacional de Estadística e Informática, Sede Lima-Periodo 2014.

3.1.2.3 Muestra

"Es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella lo más exacto posible" (Balestrini, 1997).

Por las características de la presente investigación las muestras son de tipo no probabilística ya que cada una fue escogida intencionalmente y con características especiales.

A continuación se presenta la muestra del presente trabajo de investigación:

- Clientes internos y externos de la Escuela Nacional de Estadística e Informática-Turno Tarde, Sede Lima-Periodo 2014.

➤ **Cálculo de la Muestra (n)**

$$\left[n = \frac{Z^2 pq}{E^2} \right]$$

- **n**= Clientes internos y externos de la Escuela Nacional de Estadística e Informática-Turno Tarde, Sede Lima-Periodo 2014.
- **Z** = Límite de confianza
- **p**= Proporción de aciertos
- **q**= Proporción de errores
- **E**= Nivel precisión (permite calcular el intervalo en donde se encuentran los verdaderos valores de la población.

➤ **Calculando el tamaño de la muestra inicial**

Z = Se trabajará con un Límite de confianza de 95%

• **Hallando Z en la tabla**

1. Donde $1 - \alpha = 0.95$
2. Entonces $\alpha = 0.05$,
ahora $1 - \alpha/2 \Rightarrow 1 - 0.05/2 \Rightarrow 1 - 0.025$

Obtenemos **f(z) = 0.975**

3. Se busca valores en la tabla O-Z (**Distribución acumulativa normal**)
4. Hallando el valor de **Z= 1.96**

• **Hallando E:**

1. Límite de confianza=95%
2. Restar el menor porcentaje del mayor (100-95=5%)
3. Dividir la diferencia entre 100; así $5/100 = 0.05$
4. Luego: **E= 0.05**

- **Hallando valores para p y q:**

1. Nivel de precisión =5%
2. 50% + 5%=55% y 50% - 5%=45%
3. Dividimos las cantidades obtenidas entre 100
 55/100=0.55, obteniendo el valor de **p= 0.55**
 45/100= 0.45, obteniendo el valor de **q=0.45**

Reemplazando valores en la $\left[n = \frac{Z^2 pq}{E^2} \right]$ fórmula

Obtenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.55) (0.45)}{(0.05)^2} = \frac{(3.8416) (0.2475)}{(0.0025)} = \frac{0.950796}{0.0025} = 380.3184$$

n= 380

CÁLCULO PARA LA MUESTRA AJUSTADA:

$$n_o = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

Donde:

n = valor de la muestra inicial = 380

n_o = muestra ajustada

N= Población =120

Reemplazando los valores obtenemos:

$$n_o = \frac{380}{1 + \frac{380-1}{120}} = \frac{380}{1 + \frac{379}{120}} = \frac{380}{1 + 3.15833333} = \frac{380}{4.15833333} = 91.38$$

Ajustamos por redondeo a: 92, ya que no puede existir un encuestado de 0.38; debe ser entero.

3.1.3 Técnicas e Instrumentos de Recopilación de datos.

Por medio de la Observación y Encuesta se realizó la recopilación de los datos.

- **Fuentes Primarias:**

Los libros relacionados al tema a investigar

- **Fuentes Secundarias:**

Observación

Encuesta

Instrumentos de recolección de datos

3.1.4 Técnicas Para el Procesamiento y Análisis de Datos

Técnicas de Procesamiento de Datos

- Se llenará la Base de Datos del SPSS, en base a las respuestas de opinión brindadas por los clientes. (Anexo 2)
- Se ejecutará el proceso de los datos, utilizando el software SPSS.

Técnicas de Análisis e Interpretación de Resultados

- Se mostrarán los resultados por medio de tablas y gráficos.
- Se realizará el análisis e interpretación individual de las preguntas basándose en los porcentajes y/o frecuencias de las respuestas.

Operacionalización de las dimensiones de la “Calidad en el servicio” (Anexo 3)

Los dos elementos claves dentro de la calidad de servicio, expectativas y percepciones, están agrupados en función de las cinco dimensiones de la calidad de servicio, las cuales son: fiabilidad, capacidad de respuesta, elementos tangibles, seguridad y empatía; estas serán valoradas consistentemente por los clientes de la Escuela Nacional de Estadística e Informática.

CALIDAD DE SERVICIO

1. *Fiabilidad*

- a. Cumplimiento en la prestación de los servicios programados.
- b. Interés en la resolución de problemas de los clientes.
- c. Cuidado en el registro de información de los clientes.
- d. Realizar el servicio a la primera.
- e. Concluir en el plazo prometido.
- f. No cometer errores.

2. *Capacidad de respuesta*

- a. Agilidad del trabajo para atención más pronta.
- b. Oportunidad en la respuesta a quejas y reclamos.
- b. Sencillez de los trámites para la atención.
- c. Colaboradores comunicativos.
- d. Colaboradores dispuestos a ayudar.
- e. Colaboradores que responden.

3. *Los Elementos Tangibles*

- a. Estado físico de instalaciones.
- b. Limpieza de las instalaciones y elementos físicos.
- c. Presentación personal de empleados.
- d. Atractivo de los materiales de comunicación.
- e. Equipamiento de aspecto moderno.
- f. Instalaciones físicas visualmente atractivas.

4. La Seguridad (Profesionalidad)

- a. Posesión de las destrezas requeridas.
- b. Efectividad en la solución de necesidades.
- c. Conocimiento de los empleados para responder preguntas de usuarios.
- d. Conocimiento del proceso de prestación en la ejecución del servicio.
- e. Colaboradores que transmiten confianza.

5. Empatía

- a. Conveniencia de horarios de trabajo.
- b. Atención individualizada al cliente
- c. Amabilidad en el trato
- d. Preocupación por los intereses de los clientes
- e. Comprensión por las necesidades de los clientes

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

- a. El rendimiento percibido
- b. Las expectativas
- c. El nivel de satisfacción

Para la elaboración de la encuesta se hará uso de la **escala de Likert**, la cual cuenta con cinco alternativas de forma ascendente, a saber:

- Totalmente en desacuerdo = 1
- En desacuerdo= 2
- Ni desacuerdo ni de acuerdo= 3
- De acuerdo= 4
- Totalmente de acuerdo= 5

Donde cada alternativa representa el grado de acuerdo en que se encuentra el cliente con respecto a cada planteamiento.

Tabla N° 2:

ESCALA LIKERT

① <i>Totalmente en desacuerdo</i>	② <i>En desacuerdo</i>	③ <i>Ni desacuerdo ni de acuerdo</i>	④ <i>De acuerdo</i>	⑤ <i>Fuertemente de acuerdo</i>
--	---------------------------	---	------------------------	--

3.2 Construcción, Diseño o Simulación de la Herramienta/Modelo/Sistema

Encuesta de Satisfacción de los clientes de la Escuela Nacional de Estadística e Informática - ENEI Sede Lima

Con el compromiso de mejorar la calidad en el servicio del área de atención al cliente, se solicita a usted que conteste la presente encuesta en forma objetiva. En el siguiente listado de afirmaciones seleccione con una "X" la opción que mejor describa la situación. No existen respuestas correctas ni incorrectas, tan solo se requiere conocer su opinión.

Género: a) Femenino b) Masculino
 Tipo de Usuario: a) Interno b) Externo

	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni desacuerdo ni de acuerdo	4 De acuerdo	5 Fuertemente de acuerdo
1	El personal del área de atención al cliente de la ENEI, se caracteriza por cumplir sus servicios dentro del periodo de tiempo ofrecidos.				1 2 3 4 5
2	Se caracteriza el personal de atención al cliente de la ENEI, por resolver los problemas anticipándose a éstos.				1 2 3 4 5
3	La información brindada por el área de atención al cliente, ha sido la adecuada a sus inquietudes.				1 2 3 4 5
4	El personal de atención al cliente de la ENEI se esfuerza por cumplir sus compromisos eficientemente.				1 2 3 4 5
5	El área de atención al cliente de la ENEI, realiza bien el servicio la primera vez.				1 2 3 4 5
6	El personal del área de atención al cliente de la ENEI, cumple con la prestación de servicios programados.				1 2 3 4 5
7	El personal de atención al cliente de la ENEI, se caracteriza por responder todas sus preguntas e inquietudes.				1 2 3 4 5
8	El área de atención al cliente de la ENEI, está siempre disponible a las llamadas telefónicas del cliente.				1 2 3 4 5
9	Cuenta el área de atención al cliente de la ENEI, con personal preparado y calificado para ofrecer un servicio de calidad ajustado a los objetivos de cliente.				1 2 3 4 5
10	El personal de atención al cliente de la ENEI, transmite confianza.				1 2 3 4 5
11	El personal de atención al cliente de la ENEI, tiene una actitud amable, se comunica en forma apropiada y en el tono de voz adecuado.				1 2 3 4 5
12	El área de atención al cliente de la ENEI, brinda una atención individualizada y de calidad.				1 2 3 4 5
13	El personal de atención al cliente de la ENEI, responde a sus inquietudes de forma asertiva.				1 2 3 4 5
14	El personal de atención al cliente de la ENEI, muestra comprensión por las necesidades del cliente.				1 2 3 4 5
15	Los horarios del servicio de atención al cliente se ajustan a las necesidades del cliente, siendo flexibles y amplios.				1 2 3 4 5
16	El personal de atención al cliente de la ENEI, muestra interés y toma en consideración la opinión del cliente.				1 2 3 4 5
17	El área de atención al cliente cuenta con un espacio adecuado para atender a los clientes.				1 2 3 4 5
18	Las instalaciones físicas del área de servicio de atención al cliente son visualmente atractivas.				1 2 3 4 5
19	Los materiales proporcionados por el área de atención al cliente (folletos y similares) son visualmente atractivos.				1 2 3 4 5
20	El personal del servicio de atención cuenta con una apariencia e indumentaria adecuada.				1 2 3 4 5

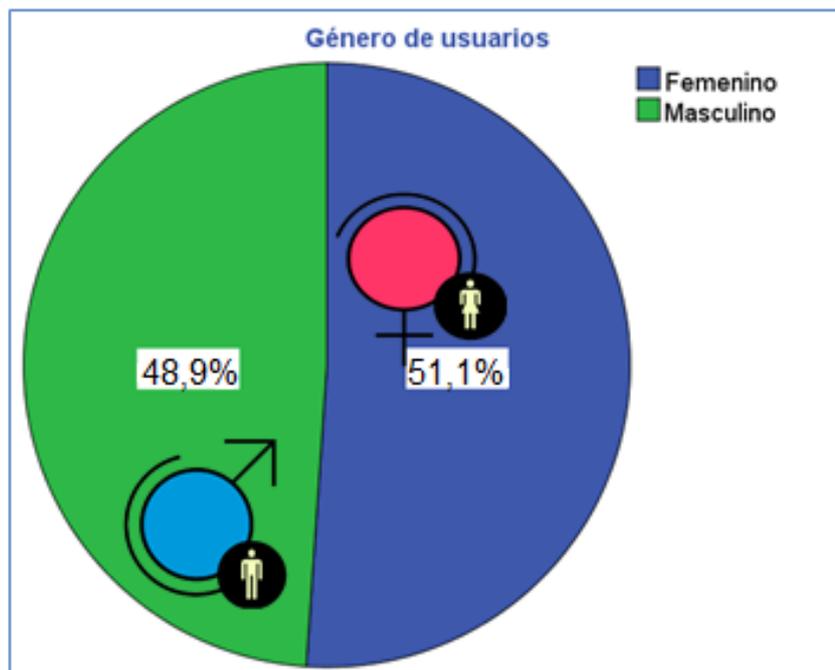
Muchas gracias por su gentil colaboración

3.3 Revisión o Consolidación de Resultados

Se realizó la encuesta a 92 clientes de la Escuela Nacional de Estadísticas e Informáticas - Lima, obteniendo los siguientes resultados de los diversos aspectos:

GÉNERO DE CLIENTES

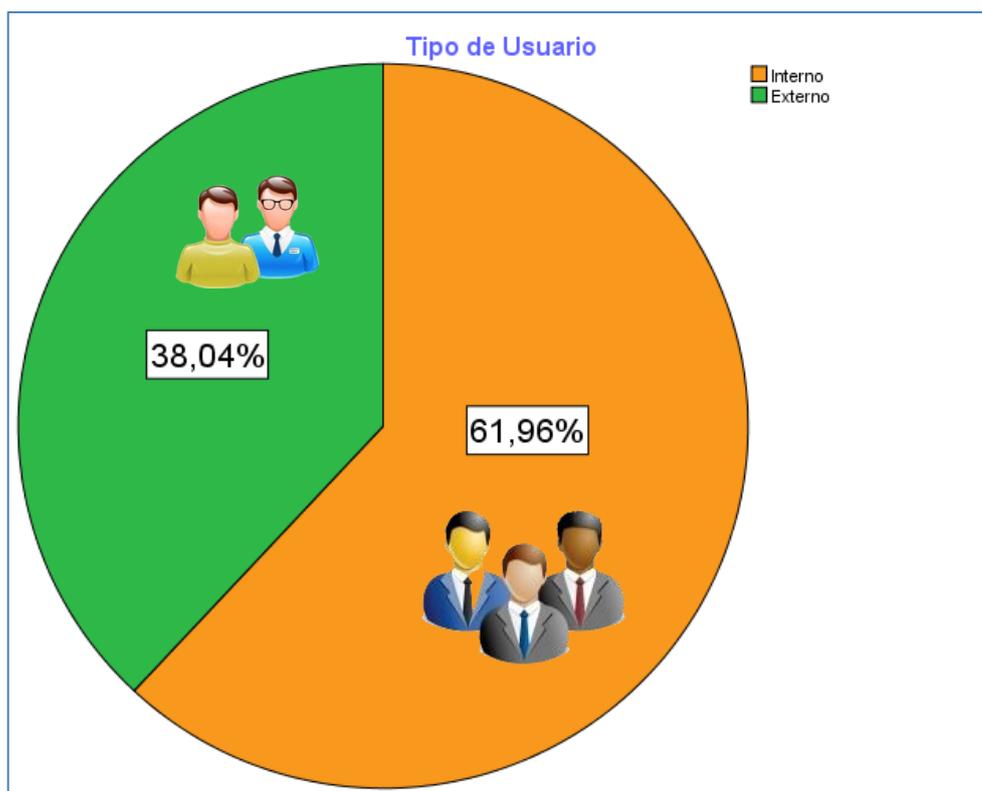
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
	Femenino	47	51.1	51.1	51.1
Válidos	Masculino	45	48.9	48.9	100.0
	Total	92	100,0	100,0	



- ❖ Según el gráfico, se obtuvo como resultado que el 51.09% de los encuestados es de género femenino a comparación con un 48.91% del género masculino. No siendo mucha la diferencia entre la cantidad del género femenino y el género masculino.

TIPO DE USUARIO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Interno	57	61,96	62,0	62,0
	Externo	35	38,04	38,0	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

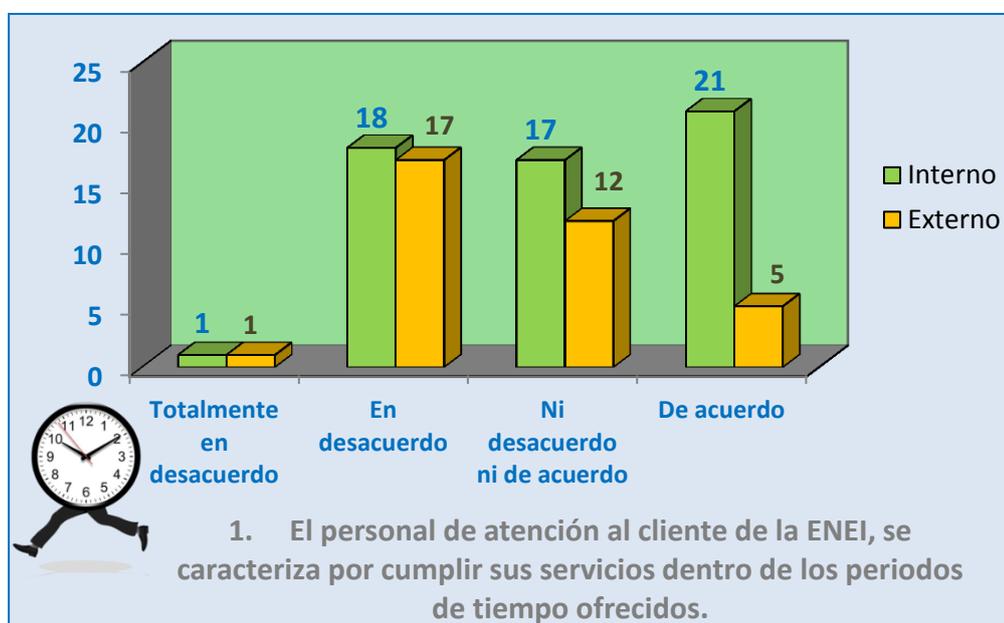


- ❖ En el gráfico, se muestra como resultado que un 38.04% son clientes externos y un 61,96% son clientes internos. Concluyéndose que existe un porcentaje de diferencia del 23.92% entre la cantidad de los tipos de clientes. Resultando ser encuestados en su mayoría, los clientes internos.

FIABILIDAD

1. El personal de atención al cliente de la ENEI, se caracteriza por cumplir sus servicios dentro de los lapsos de tiempo ofrecidos.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo
Tipo de Cliente	Interno	1	18	17	21
	Externo	1	17	12	5
Total		2	35	29	26



- ❖ Se puede visualizar en el gráfico que la mayoría de los **clientes internos** encuestados, están **de acuerdo** en que el personal de atención al cliente de la ENEI, se caracteriza por cumplir sus servicios dentro del plazo de tiempo ofrecido. Asimismo, la mayoría de los **clientes externos** encuestados, respondieron estar **en desacuerdo** en que el personal de atención al cliente de la ENEI, se caracterice por cumplir sus servicios dentro del plazo de tiempo ofrecido.

De la totalidad de los encuestados la mayoría respondió estar **en desacuerdo** en que el personal de atención al cliente de la ENEI, se caracteriza por cumplir sus servicios dentro del plazo de tiempo ofrecido.

2. Se caracteriza el personal de atención al cliente de la ENEI por resolver los problemas anticipándose a éstos.

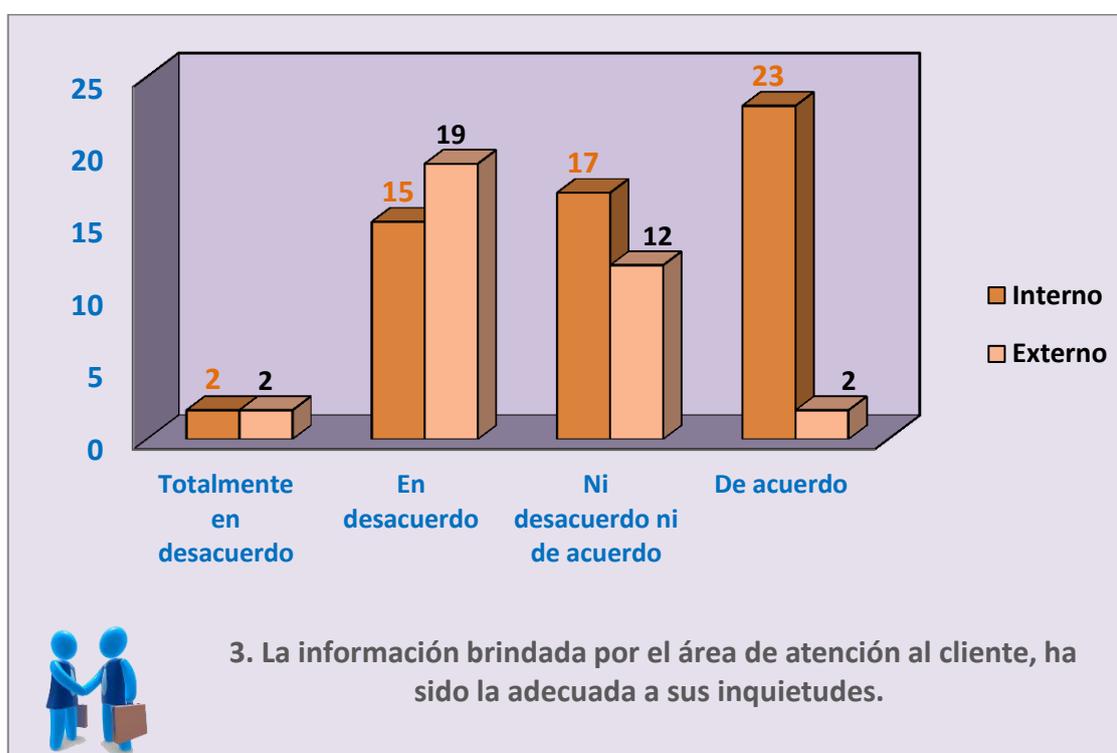
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo
Tipo de Cliente	Interno	0	19	19	19
	Externo	1	14	13	7
Total		1	33	32	26
Total (%)		1.09%	35.87%	34.78%	28.26%



❖ Según la tabla representativa de los resultados de la encuesta, se visualiza las diferentes opiniones de los encuestados en que el personal de atención al cliente de la ENEI, se caracteriza por resolver los problemas anticipándose a éstos; estando **totalmente en desacuerdo** el **1.09%** de los encuestados, **en desacuerdo** el **35.87%** de los encuestados, el **34.78% no están de acuerdo ni en desacuerdo** y el **28.26% de los encuestados** consideraron estar **de acuerdo**. Según el gráfico, se da a conocer que **solo 7 de los clientes externos están de acuerdo** en que el personal de atención al cliente de la ENEI, se caracteriza por resolver los problemas anticipándose a éstos.

3. La información brindada por el área de atención al cliente, ha sido la adecuada a sus inquietudes.

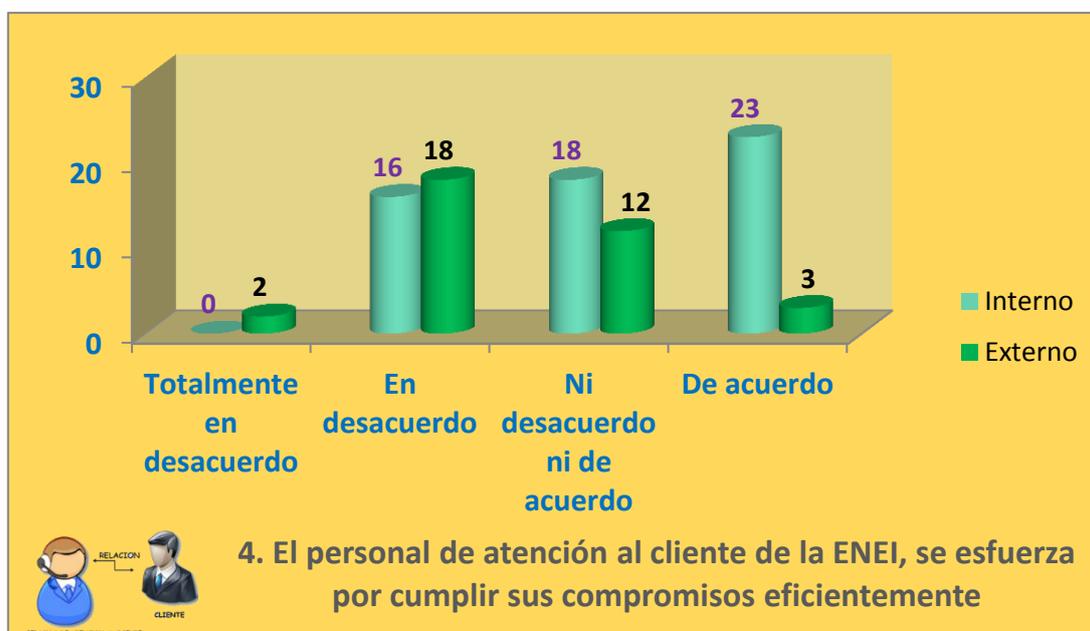
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo
Tipo de Usuario	Interno	2	15	17	23
	Externo	2	19	12	2
Total		4	34	29	25



- ❖ Por medio del gráfico, se da a conocer que **34** de los encuestados que representa la mayor cantidad del total, opinan **estar en desacuerdo** en que la información brindada por el área de atención al cliente, ha sido la adecuada a sus inquietudes; de los cuales **19** son **clientes externos** y **15** son **clientes internos**.
- ❖ Además se visualiza que la mayoría de **los clientes internos** respondió estar **de acuerdo** en que la información brindada por el área de atención al cliente, ha sido la adecuada a sus inquietudes.

4. El personal de atención al cliente de la ENEI, se esfuerza por cumplir sus compromisos eficientemente.

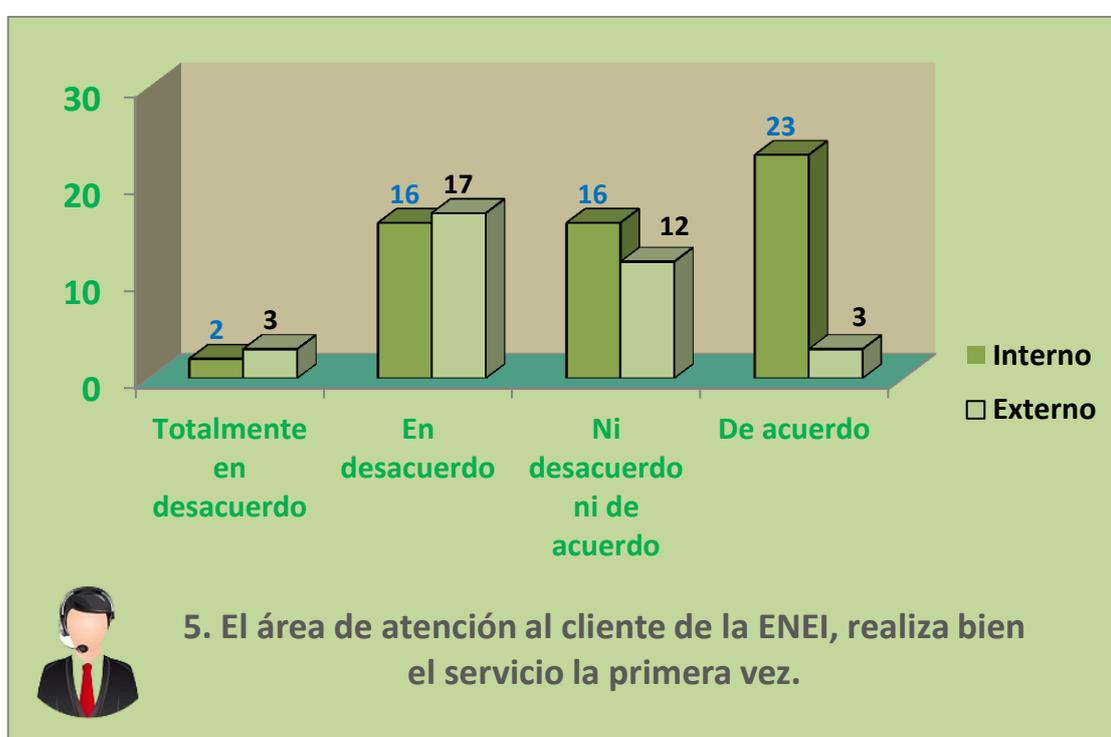
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo
Tipo de Usuario	Interno	0	16	18	23
	Externo	2	18	12	3
Total		2	34	30	26



- ❖ Según el gráfico, **34 de los encuestados** que representa la mayor cantidad del total, opinan estar **en desacuerdo**, en que el personal de atención al cliente de la ENEI, se esfuerza por cumplir sus compromisos eficientemente.
- ❖ También se muestra **que la mayor cantidad de clientes internos respondió estar de acuerdo**, mientras **la mayor cantidad de clientes externos están en desacuerdo** en que el personal de atención al cliente de la ENEI, se esfuerza por cumplir sus compromisos eficientemente.

5. El área de atención al cliente de la ENEI, realiza bien el servicio la primera vez

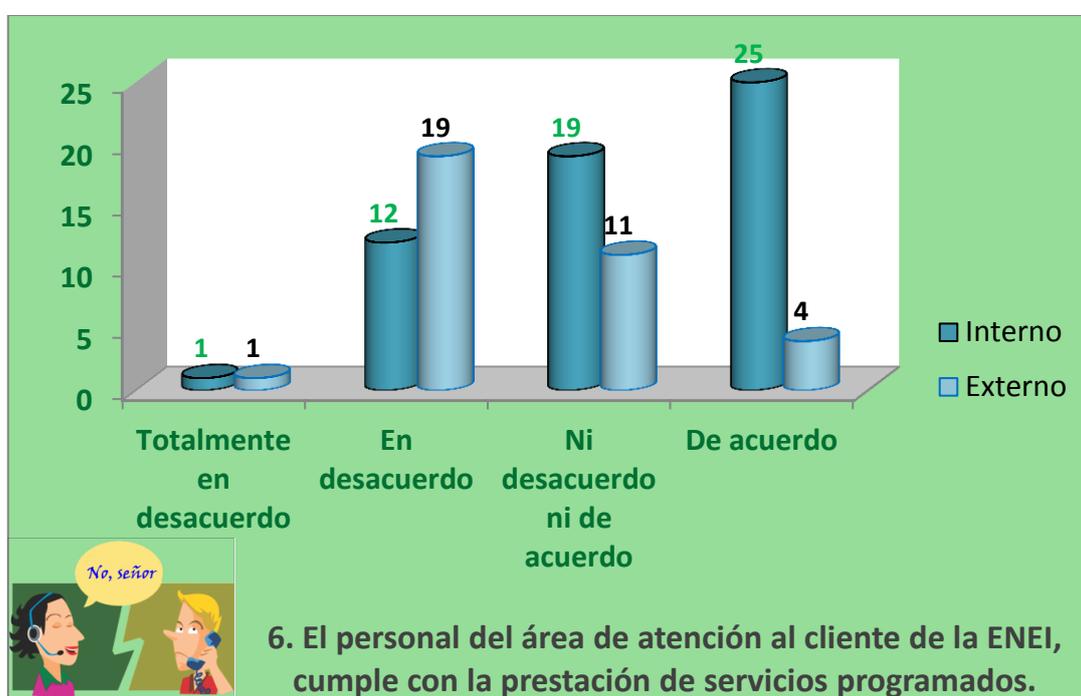
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo
Tipo de Usuario	Interno	2	16	16	23
	Externo	3	17	12	3
Total		5	33	28	26



- ❖ El gráfico muestra, que **33 de los encuestados** que representa la mayoría del total, han respondido que **están en desacuerdo** que el área de atención al cliente de la ENEI, realiza bien el servicio la primera vez.

6. El personal del área de atención al cliente de la ENEI, cumple con la prestación de servicios programados.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo
Tipo de Usuario	Interno	1	12	19	25
	Externo	1	19	11	4
Total		2	31	30	29

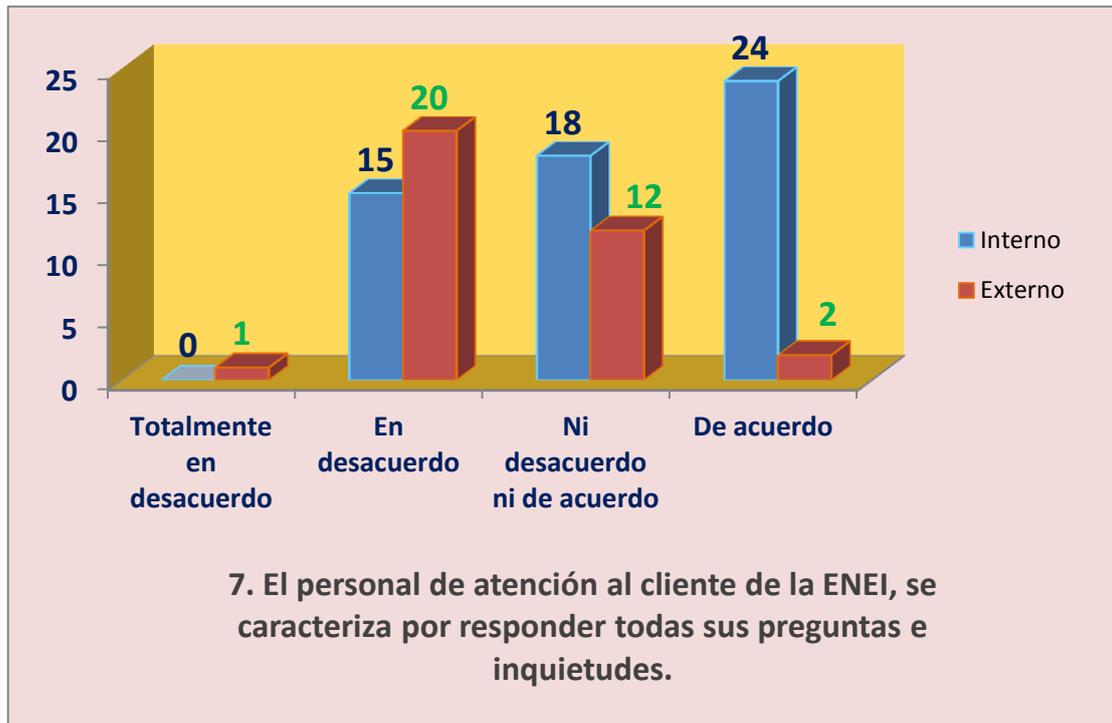


- ❖ Son **31 clientes encuestados**, quienes han respondido estar **en desacuerdo**, con que el personal de atención al cliente de la ENEI, cumplan con la prestación de servicios programados. De los cuales 19 son clientes externos y 12 clientes internos.

CAPACIDAD DE RESPUESTA:

7. El personal de atención al cliente de la ENEI, se caracteriza por responder todas sus preguntas e inquietudes.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo
Tipo de Usuario	Interno	0	15	18	24
	Externo	1	20	12	2
Total		1	35	30	26

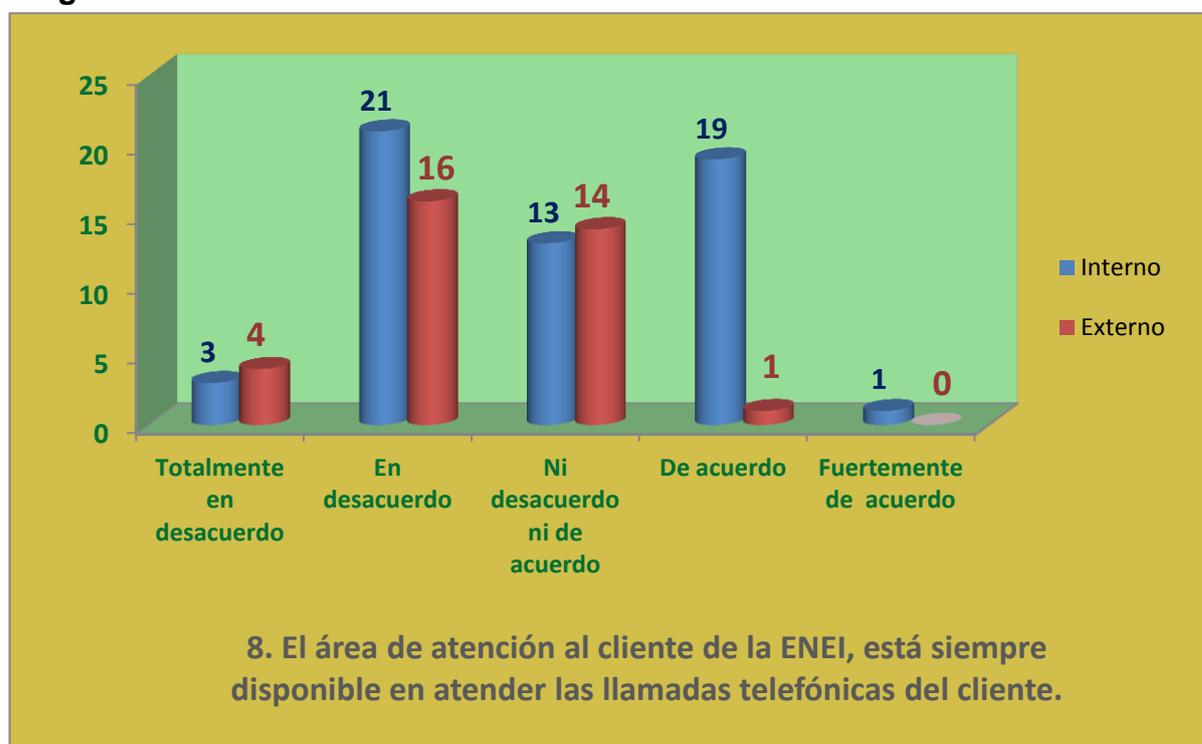


- ❖ Son **35 clientes encuestados** que representan la mayoría del total, y quienes han respondido estar **en desacuerdo**, con que el personal de atención al cliente de la ENEI, se caracterice por responder todas las preguntas e inquietudes del cliente.

8. El área de atención al cliente de la ENEI, está siempre disponible en atender las llamadas telefónicas del cliente.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
Tipo de Usuario	Interno	3	21	13	19	1
	Externo	4	16	14	1	0
Total		7	37	27	20	1

Figura N°

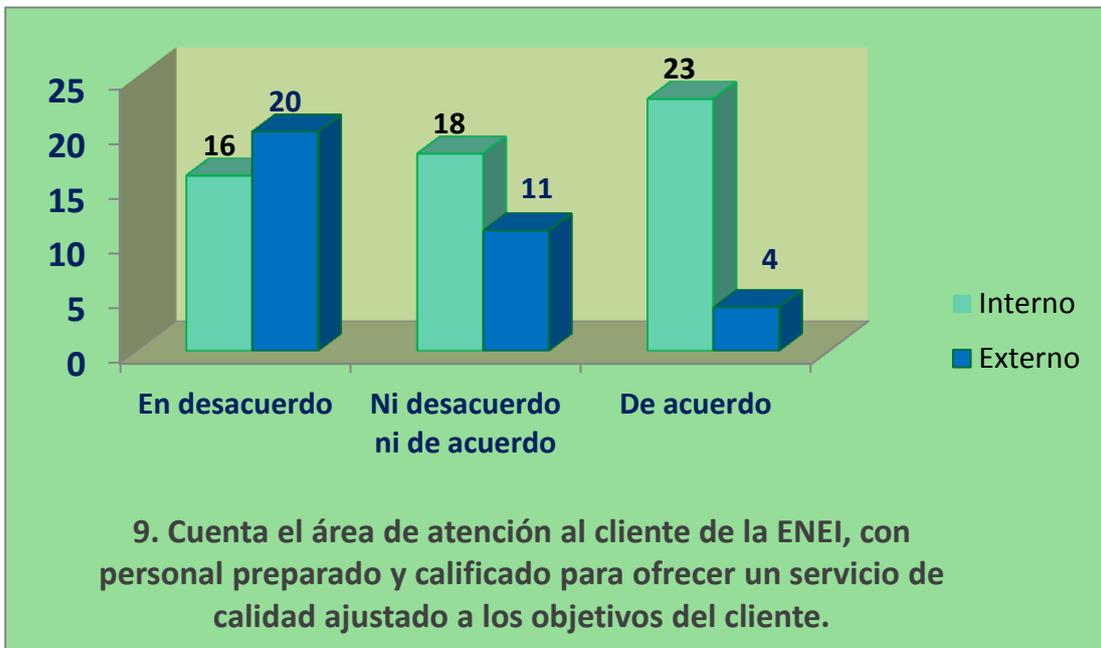


- ❖ Según el gráfico, **37 clientes encuestados** que representan la mayoría del total, han respondido estar **en desacuerdo**, en que el área de atención al cliente de la ENEI, está siempre disponible en atender a las llamadas telefónicas del cliente. De los 37 clientes que respondieron estar en desacuerdo, 21 son clientes internos y 16 clientes externos.
- ❖ Son **20 de los clientes encuestados** que respondieron estar **de acuerdo** en que el área de atención al cliente de la ENEI, está siempre disponible en atender a las llamadas telefónicas del cliente. De los cuales 19 son clientes internos y **solo 1 es cliente externo**.

SEGURIDAD-PROFESIONALIDAD

9. Cuenta el área de atención al cliente de la ENEI, con personal preparado y calificado para ofrecer un servicio de calidad ajustado a los objetivos del cliente.

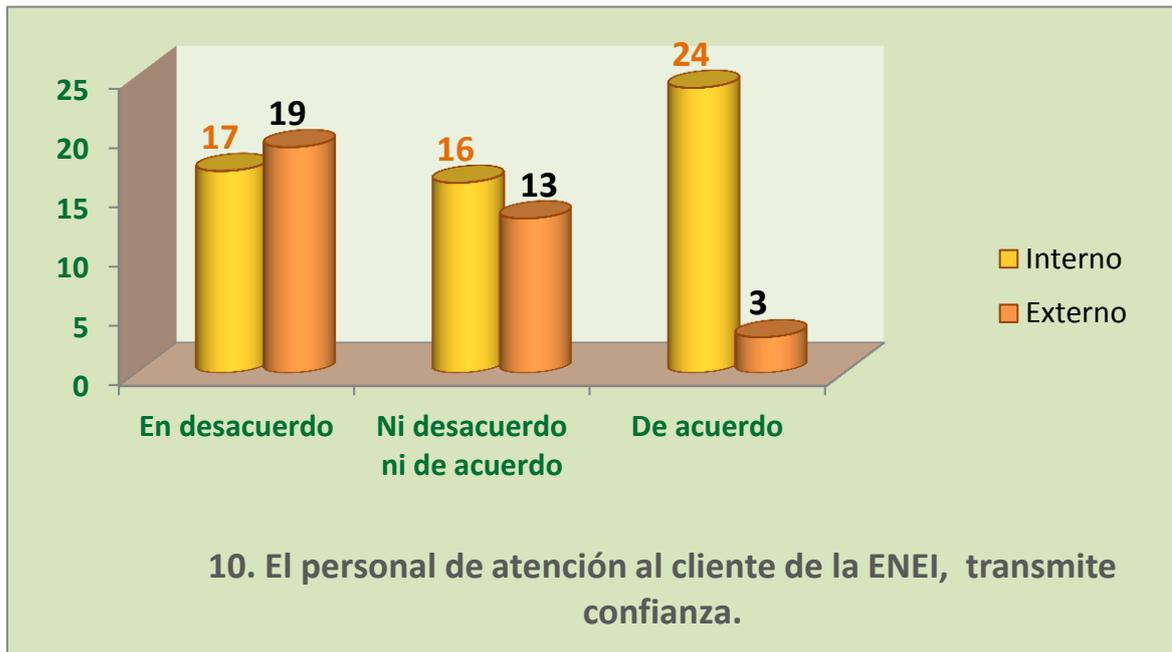
		En desacuerdo	Ni desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo
Tipo de	Interno	16	18	23
Usuario	Externo	20	11	4
Total		36	29	27



- ❖ Según el gráfico la **mayoría de los clientes internos** opina estar **de acuerdo** que el área de atención al cliente de la ENEI, cuenta con personal preparado y calificado para ofrecer un servicio de calidad ajustado a los objetivos del cliente y la **mayoría de los clientes externos opina lo contrario**.
- ❖ Además se visualiza, que **36 de los clientes encuestados** que representa la mayoría de los clientes encuestados han opinado **estar en desacuerdo** con el enunciado.

10. El personal de atención al cliente de la ENEI, transmite confianza.

		En desacuerdo	Ni desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo
Tipo de Usuario	Interno	17	16	24
	Externo	19	13	3
Total		36	29	27

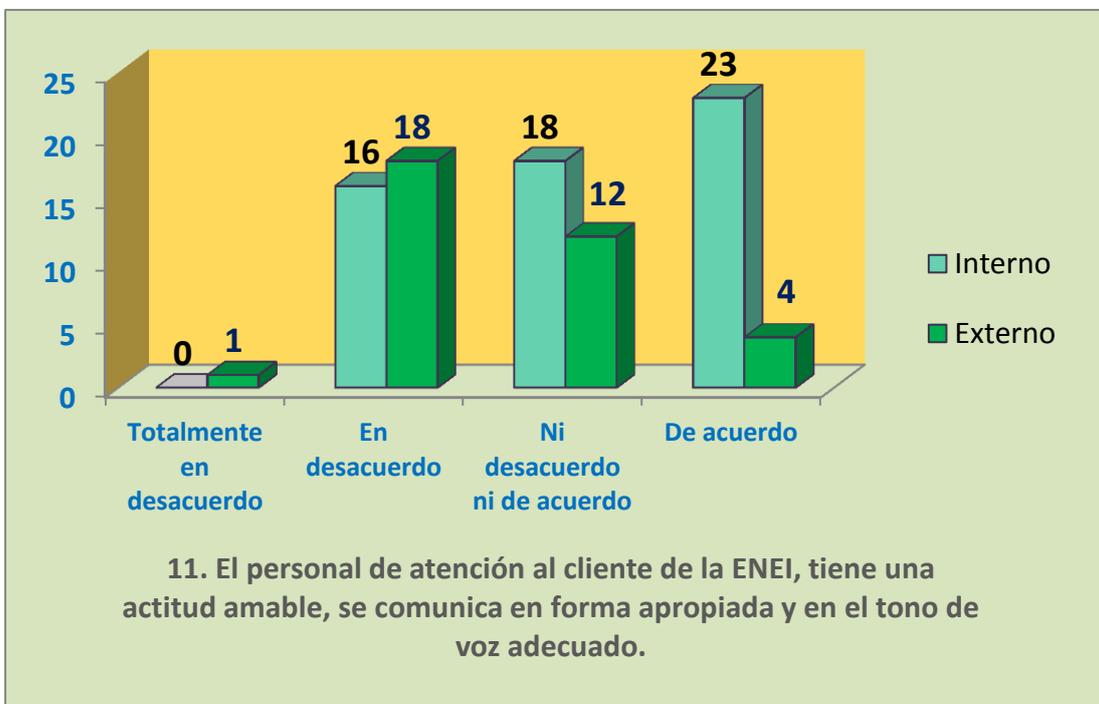


- ❖ Se visualiza en el gráfico que **la mayoría de los clientes internos** opinaron **estar de acuerdo** que el personal de atención al cliente de la ENEI, transmite confianza y la mayoría de **clientes externos opina lo contrario**.
- ❖ Del total de clientes encuestados, la mayoría respondieron estar **en desacuerdo** que el personal de atención al cliente de la ENEI, transmite confianza y la mayoría de clientes externos opina lo contrario.

EMPATÍA

11. El personal de atención al cliente de la ENEI, tiene una actitud amable, se comunica en forma apropiada y en el tono de voz adecuado.

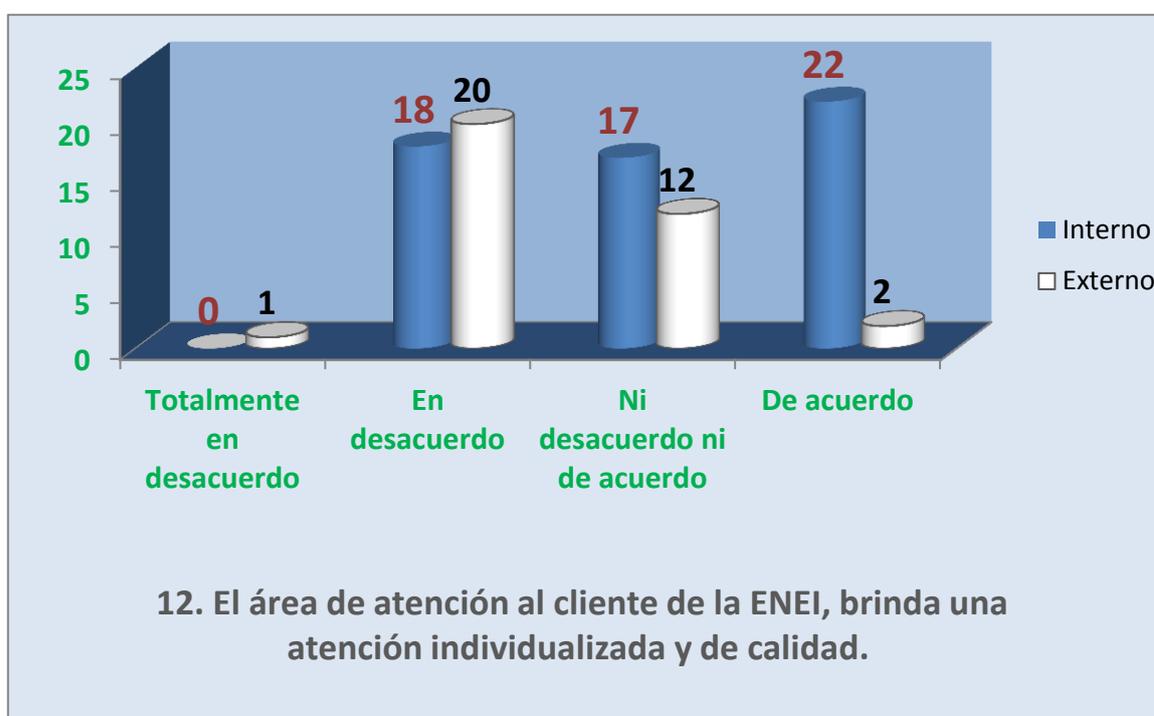
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo
Tipo de Usuario	Interno	0	16	18	23
	Externo	1	18	12	4
Total		1	34	30	27



- ❖ Según el gráfico, **18 son clientes externos y 16 clientes internos, de los encuestados**, han respondido **estar en desacuerdo** que el personal de atención al cliente de la ENEI, tiene una actitud amable, se comunica en forma apropiada y en el tono de voz adecuado; haciendo un total de 34 clientes encuestados que representa la mayoría del total.

12. El área de atención al cliente de la ENEI, brinda una atención individualizada y de calidad.

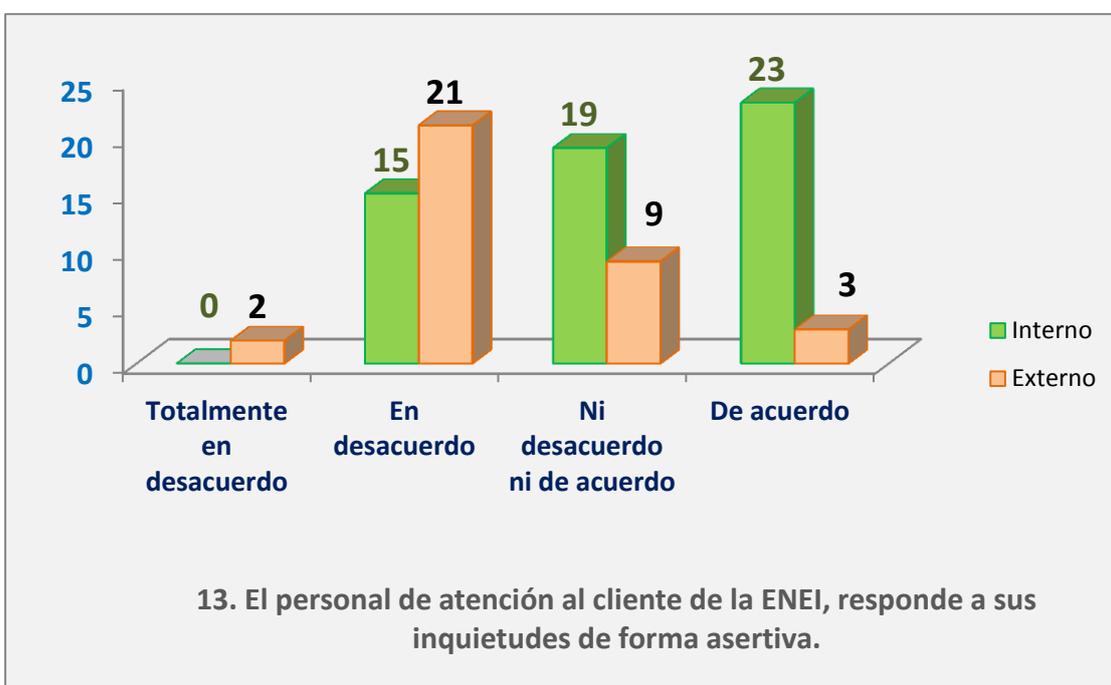
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo
Tipo de Usuario	Interno	0	18	17	22
	Externo	1	20	12	2
Total		1	38	29	24



- ❖ La mayoría de los **clientes internos encuestados ha opinado estar de acuerdo** que el área de atención al cliente de la ENEI, brinda una atención individualizada y de calidad; y la mayoría de **los clientes externos ha opinado lo contrario**.
- ❖ Del total de clientes encuestados, la mayoría ha opinado estar **en desacuerdo** con el enunciado.

13. El personal de atención al cliente de la ENEI, responde a sus inquietudes de forma asertiva.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo
Tipo de Usuario	Interno	0	15	19	23
	Externo	2	21	9	3
Total		2	36	28	26



- ❖ En relación, en que el personal de atención al cliente de la ENEI, responde a las inquietudes de los clientes de forma asertiva, han opinado **21 clientes externos y 15 clientes internos de los encuestados** que están **en desacuerdo**; haciendo un total de **36 clientes encuestados** que representa la mayoría del total.
- ❖ También se visualiza en el gráfico **que 2 de los clientes encuestados están en total desacuerdo** con el enunciado.

14. El personal de atención al cliente de la ENEI, muestra comprensión por las necesidades del cliente.

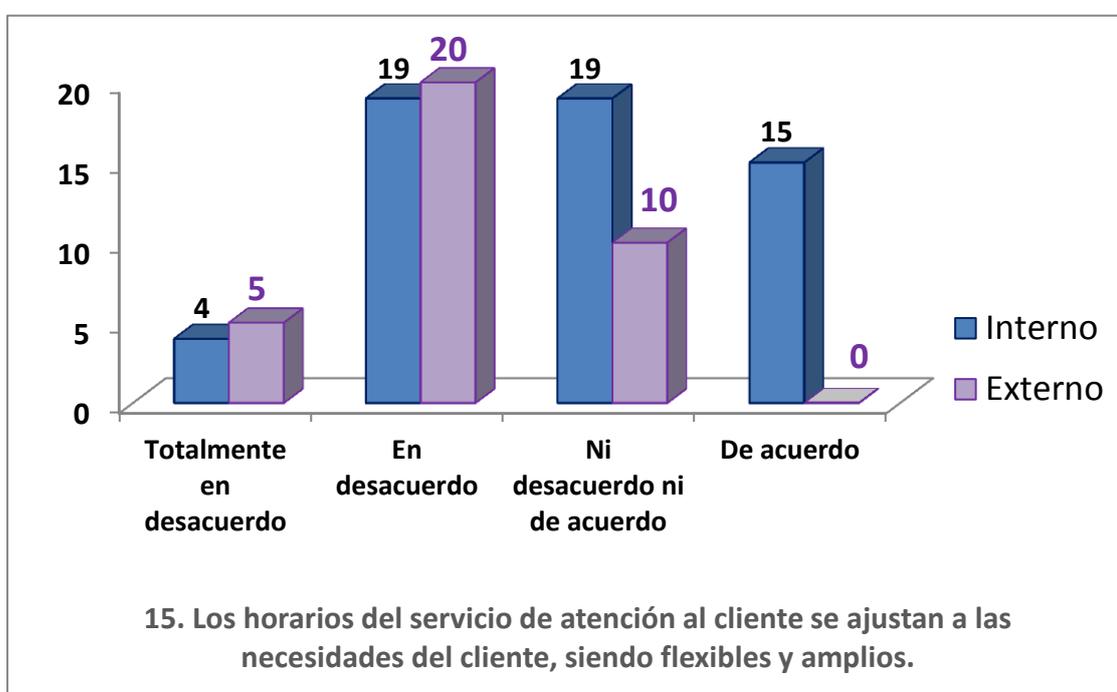
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo
Tipo de Usuario	Interno	0	14	19	24
	Externo	1	18	12	4
Total		1	32	31	28



- ❖ **18 clientes externos y 14 clientes internos de los encuestados** han opinado estar **en desacuerdo**, en que el personal de atención al cliente de la ENEI, muestra comprensión por las necesidades del cliente.
- ❖ Además se visualiza en el gráfico que **1 cliente externo está totalmente en desacuerdo** con el enunciado.

15. Los horarios del servicio de atención al cliente se ajustan a las necesidades del cliente, siendo flexibles y amplios.

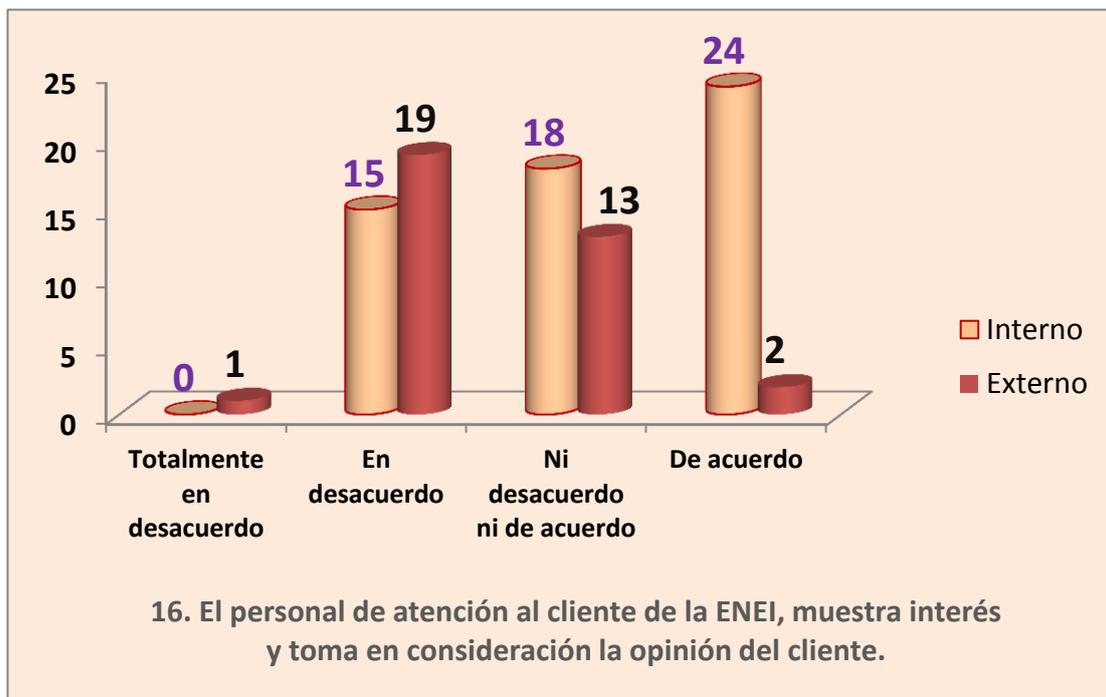
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo
Tipo de Usuario	Interno	4	19	19	15
	Externo	5	20	10	0
Total		9	39	29	15



❖ Según el gráfico, de los clientes encuestados, **19 de los clientes internos y 20 de los clientes externos**, consideran estar **en desacuerdo** que los horarios del servicio de atención al cliente se ajusten a las necesidades del cliente, siendo flexibles y amplios. Esta porción de clientes que se encuentran en desacuerdo representa la mayoría del total.

16. El personal de atención al cliente de la ENEI, muestra interés y toma en consideración la opinión del cliente.

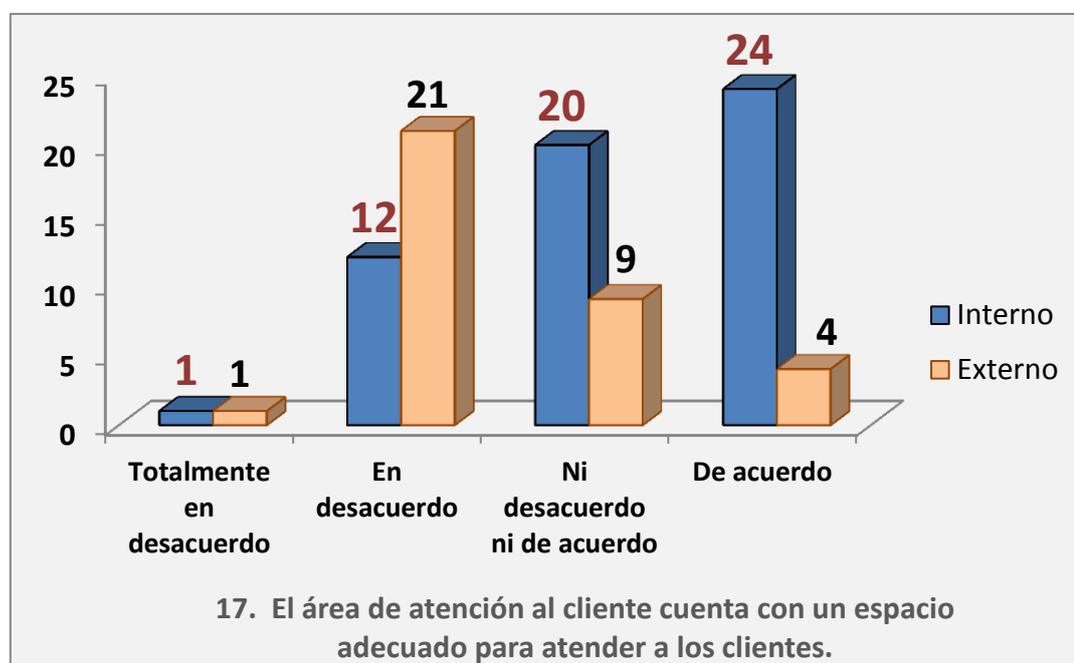
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo
Tipo de Usuario	Interno	0	15	18	24
	Externo	1	19	13	2
Total		1	34	31	26



- ❖ Según el gráfico, la mayoría de los **clientes internos encuestados** opina estar de **acuerdo** que el personal de atención al cliente de la ENEI, muestra interés y toma en consideración la opinión del cliente; mientras **19 de los clientes externos opina lo contrario**.
- ❖ Del total de los encuestados **la mayoría opina estar en desacuerdo** con el enunciado.

17. El área de atención al cliente cuenta con un espacio adecuado para atender a los clientes.

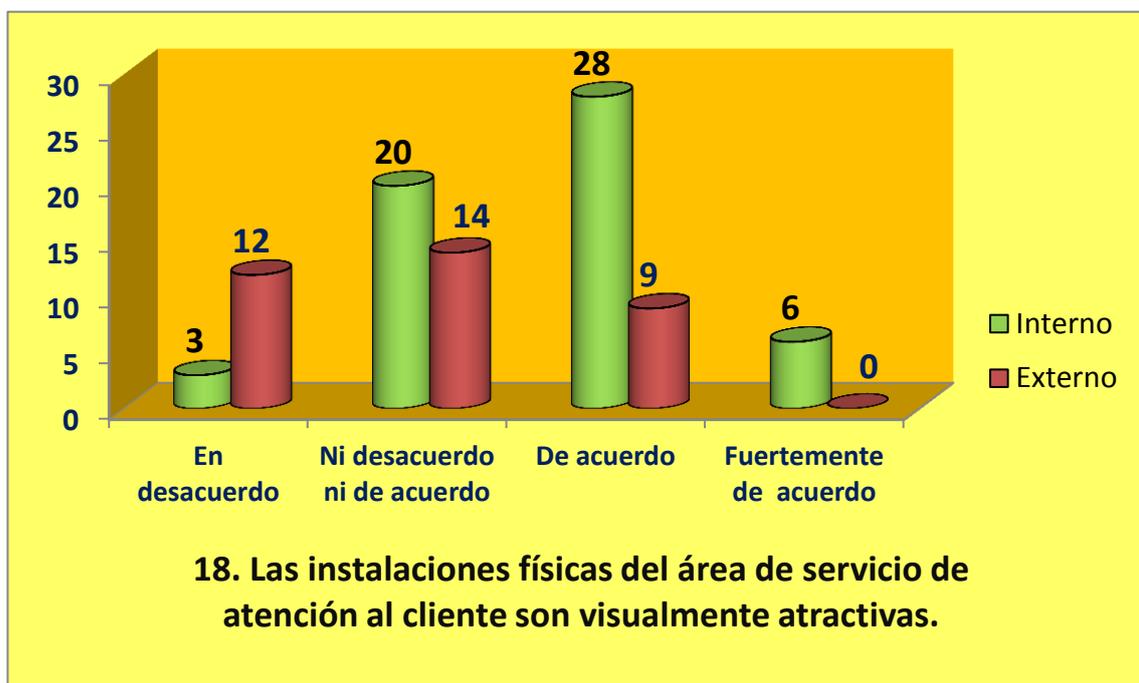
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo
Tipo de	Interno	1	12	20	24
Usuario	Externo	1	21	9	4
Total		2	33	29	28



- ❖ Según el gráfico, son **21 clientes externos que opinan estar en desacuerdo** y **24 clientes internos están de acuerdo**, en que el área de atención al cliente cuenta con un espacio adecuado para atender a los clientes

18. Las instalaciones físicas del área de servicio de atención al cliente son visualmente atractivas.

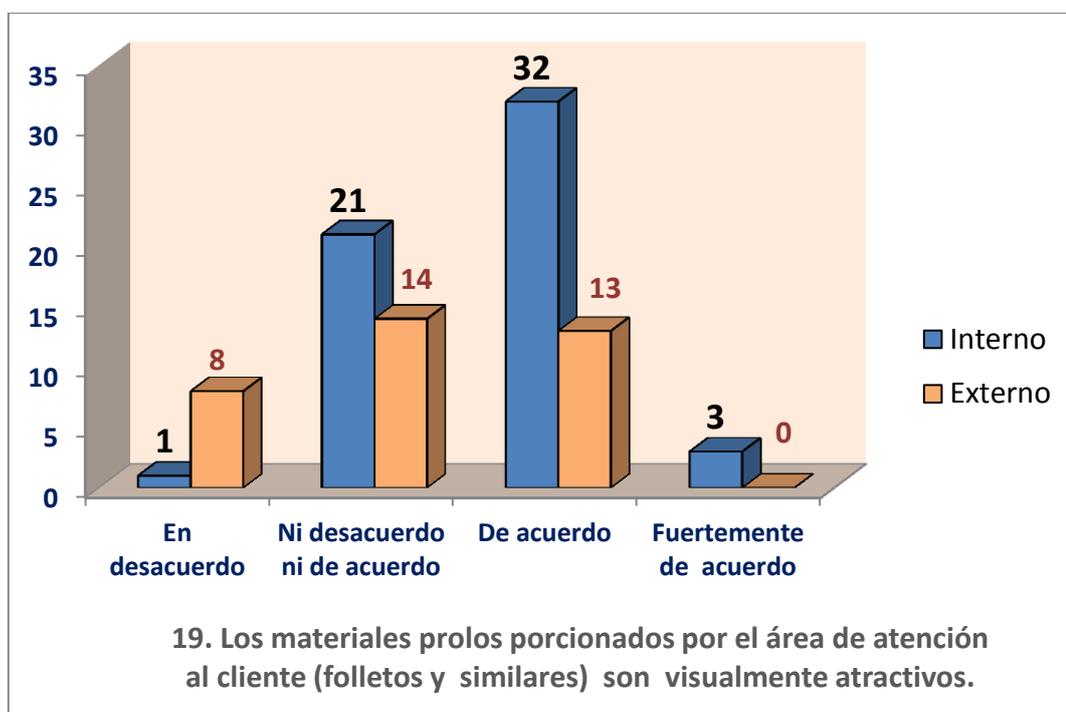
		En desacuerdo	Ni desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
Tipo de Usuario	Interno	3	20	28	6
	Externo	12	14	9	0
Total		15	34	37	6



- ❖ Según el gráfico, para **28 clientes internos y 9 clientes externos, de los encuestados**, consideran estar **de acuerdo** que las instalaciones físicas del área de servicio de atención al cliente son visualmente atractivas. Esta porción de clientes encuestados representa la mayoría del total.

19. Los materiales proporcionados por el área de atención al cliente (folletos y similares) son visualmente atractivos.

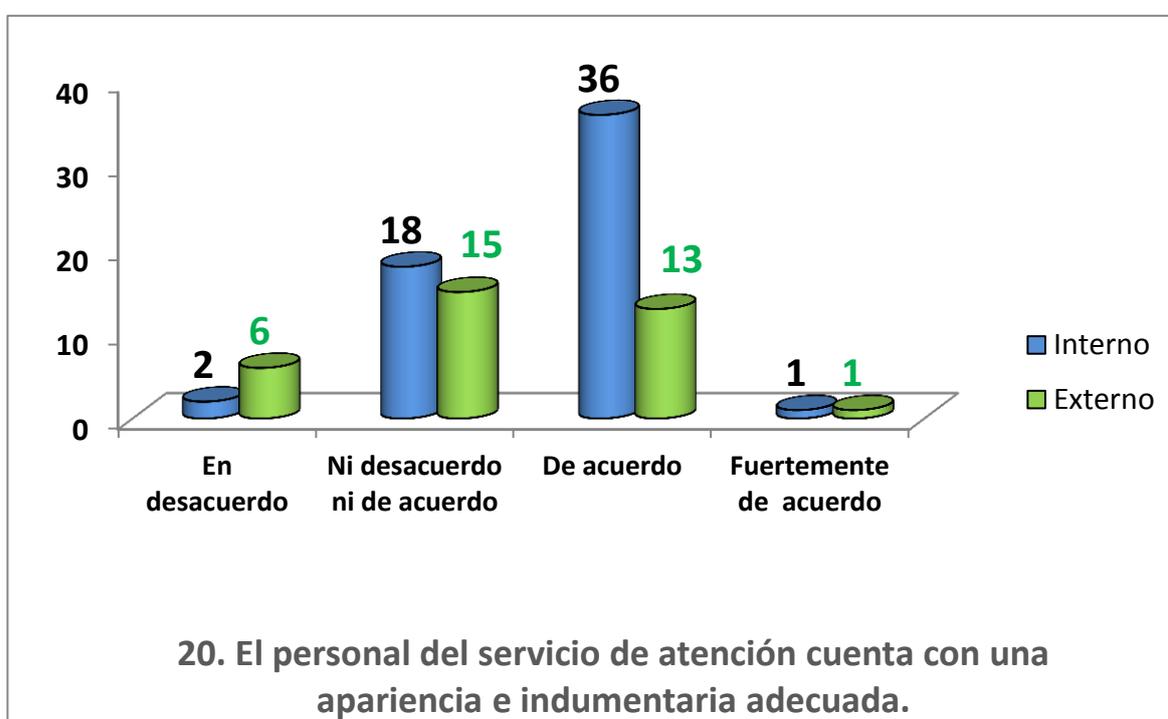
		En desacuerdo	Ni desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
Tipo de	Interno	1	21	32	3
Usuario	Externo	8	14	13	0
Total		9	35	45	3



- ❖ Según el gráfico, **32 de los clientes internos y 13 de los clientes externos, de los encuestados, están de acuerdo**, que los materiales proporcionados por el área de atención al cliente (folletos y similares) son visualmente atractivos. Esta porción de clientes que están de acuerdo representa la mayoría del total de encuestados.

20. El personal del servicio de atención cuenta con una apariencia e indumentaria adecuada.

		En desacuerdo	Ni desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
Tipo de Usuario	Interno	2	18	36	1
	Externo	6	15	13	1
Total		8	33	49	2



- ❖ Del gráfico, se visualiza que 36 clientes internos y 13 clientes externos, de los encuestados, consideran estar de acuerdo que el personal del servicio de atención cuenta con una apariencia e indumentaria adecuada.
- ❖ Además se visualiza que existen 8 clientes que están en desacuerdo y 2 clientes que están en total acuerdo, que el personal del servicio de atención cuenta con una apariencia e indumentaria adecuada.

CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Tabla N° 3: CRONOGRAMA

ACTIVIDADES		TIEMPO	
		INICIO	CULMINACIÓN
1	Organización	01/07/14	09/07/14
2	Preparación de instrumentos de recopilación de datos.	10/07/14	15/08/14
3	Recopilación de datos: Campo.	16/08/14	31/08/14
4	Organización de la Base de Datos (Excel y SPSS)	01/09/14	15/09/14
5	Procesar y emitir resultados (Uso de estadígrafos: Modelo simbólico, gráfico y narrativo).	16/09/14	16/10/14
6	Análisis e interpretación de resultados.	17/09/14	18/10/14
7	Informe Final	19/10/14	20/10/14
8	Evaluación de la universidad.	21/10/14	31/03/15

Tabla N° 4: PRESUPUESTO

a) Personal	
Apoyo Especializado	1000.00
Apoyo en Redacción	200.00
b) Bienes	
Material de Impresión	350.00
Material de Escritorio	50.00
c) Servicios	
Movilidad y Viáticos	300.00
Servicios de Impresión	100.00
Servicios de Computación	200.00
Uso del software SPSS	900.00
Otros	300.00
TOTAL	3,400.00

CONCLUSIONES

1. En la presente investigación se concluye que las dimensiones de la calidad: la fiabilidad, la capacidad de respuesta, los elementos tangibles, el profesionalismo y la empatía, influyen en las expectativas y en el nivel de satisfacción de los clientes.
2. Como resultado del cuestionario de 20 preguntas, que se realizó a una muestra de 92 clientes de la ENEI; **se concluyó**, entre los puntos más resaltantes, que el personal de atención al cliente de la ENEI, no destaca brindando un servicio de atención individualizada, de calidad y no se encuentra preparado ni calificado para ofrecer un servicio de calidad ajustado a los objetivos del cliente.
3. Los horarios del servicio de atención al cliente no están ajustados a las necesidades de los usuarios del turno noche, de la Escuela Nacional de Estadística e Informática, de la sede de Lima.
4. **En conclusión general**, se diagnosticó según los resultados obtenidos, **que existe un nivel bajo en la calidad de servicio que brinda el área de atención al cliente y poco satisfactorio para los clientes de la Escuela Nacional de Estadística e Informática, de la sede Lima**. Esta información permitirá a la Escuela Nacional de Estadística e Informática conocer en qué puntos se puede mejorar para brindar una mejor calidad en el servicio de atención al cliente.

RECOMENDACIONES

Los directores de la Escuela Nacional de Estadística e Informática de la sede Lima deben:

1. Implementar un Sistema de calidad para el área de atención al cliente, que permita mejorar la calidad en el servicio de atención que brinda la Escuela Nacional de Estadística e Informática a sus clientes.
2. Elaborar un Plan de Capacitación, en la cual se pueda capacitar al personal que brinda el servicio de atención al cliente en la Escuela Nacional de Estadística e Informática, para que pueda adquirir conocimientos, destrezas y habilidades, reconocer cuáles son los principales factores que el cliente tiene en cuenta cuando evalúa el servicio que se le brinda.
3. Realizar una programación adecuada del horario que pueda satisfacer a los clientes del turno noche, o hacer que el área de atención al cliente atienda hasta más tarde, contratando un personal calificado para atender a los clientes que realizan sus cursos desde la tarde hasta la noche, atendiendo sus consultas e inquietudes.
4. Realizar una encuesta de clima laboral al personal del área de atención al cliente; para conocer las dificultades, problemas, carencias de instrumentos, entre otros, que puedan tener los trabajadores al momento de realizar sus labores.
5. Elaborar un manual de calidad que servirá como guía para orientar a los trabajadores de la ENEI, sobre los aspectos a tener en cuenta para cumplir de manera exitosa el servicio que se brindará al cliente, las normas vigentes y de seguridad interna.
6. Establecer y estandarizar los procesos de trabajo a través de procedimientos, instructivos y registros bajo el enfoque de mejora

continua, para asegurar y mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos.

7. Asegurarse que el personal del área de atención al cliente y las demás áreas, conozcan y entiendan las necesidades de los clientes externos e internos; así como los medios de comunicación para interactuar con ellos, de forma que sus acciones se orienten hacia la satisfacción con los servicios brindados.
8. Realizar periódicamente cuestionarios a los usuarios de la Escuela Nacional de Estadística e Informática, para conocer sus diversas opiniones y/o percepciones del servicio que se le brinda, desde el inicio del servicio hasta después de la ejecución de los cursos que han recibido; para así obtener indicadores que le permitan a la organización enfocarse en qué puntos debe realizar las mejoras oportunas.
9. Crear una cultura de servicio al cliente; donde participen todos los niveles de la organización y se inicie con un diagnóstico profundo; con un compromiso por parte de las direcciones de la ENEI de intervenir con el fin de establecer claros indicadores de mejoramiento que tendrán un impacto en la prestación del servicio al cliente.
10. Tomar en cuenta los inconvenientes que comunica el personal del área de atención al cliente, para poder plantearse estrategias que puedan solucionar dichos problemas, por lo que la Gerencia debe tener en cuenta que el gestor de servicio es una de las fuentes más inmediatas que proporciona información acerca de lo que el cliente desea.
11. Realizar talleres de motivación para el personal del área de atención al cliente, para realizar sus labores con buena actitud, con disposición para atender y superar los requerimientos del cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- Griful E, Canela. Gestión de la calidad. Lima: UPC; 2004.
- Stanton W, Etzel M, Walker B. Fundamentos de Marketing. 13va.ed. Madrid: Mc Graw Hill; 2004.
- Udaondo, M. Gestión de Calidad. Madrid: Díaz de Santos; 1992.
- Setó, D. De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. Madrid: ESIC; 2004.
- Chiavenato, I. Gestión del talento humano. 3ra ed. México: McGraw-Hill; 2008.
- Hayes, B. Cómo medir la satisfacción del cliente. 3ra ed. Barcelona: Gestión 2000; 2002.
- Pérez, V. Calidad Total en la Atención Al Cliente. 1ra.ed. España: Ideaspropias; 2006.

WEB GRAFÍA

- Tu-voz. El coste real de la mala atención al cliente (Infografía). [En línea]. España: 2014. [fecha de acceso 28 de setiembre de 2014]; URL disponible en: <http://www.tu-voz.com/el-coste-real-de-la-mala-atencion-al-cliente-infografia/>
- Juan Carlos Camacho Castellanos. Estrategias para una Atención de Calidad. [En línea]. 2008. [fecha de acceso 28 de setiembre de 2014]; URL disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/894/estrategias%20para%20una%20atencion%20de%20calidad.htm>

ANEXOS

Anexo Nº 1

Encuesta de Satisfacción de los clientes de la Escuela Nacional de Estadística e Informática - ENEI Sede Lima

Con el compromiso de mejorar la calidad en el **servicio del área de atención al cliente**, se solicita a usted que conteste la presente encuesta en forma objetiva. En el siguiente listado de afirmaciones seleccione con una "X" la opción que mejor describa la situación. No existen respuestas correctas ni incorrectas, tan solo se requiere conocer su opinión.

Género: a Femenino b Masculino

Tipo de Usuario: a Interno b Externo

① Totalmente en desacuerdo	② En desacuerdo	③ Ni desacuerdo ni de acuerdo	④ De acuerdo	⑤ Fuertemente de acuerdo
----------------------------------	--------------------	-------------------------------------	-----------------	--------------------------------

1	El personal del área de atención al cliente de la ENEI, se caracteriza por cumplir sus servicios dentro del periodo de tiempo ofrecidos.	① ② ③ ④ ⑤
2	Se caracteriza el personal de atención al cliente de la ENEI, por resolver los problemas anticipándose a éstos.	① ② ③ ④ ⑤
3	La información brindada por el área de atención al cliente, ha sido la adecuada a sus inquietudes.	① ② ③ ④ ⑤
4	El personal de atención al cliente de la ENEI se esfuerza por cumplir sus compromisos eficientemente.	① ② ③ ④ ⑤
5	El área de atención al cliente de la ENEI, realiza bien el servicio la primera vez.	① ② ③ ④ ⑤
6	El personal del área de atención al cliente de la ENEI, cumple con la prestación de servicios programados.	① ② ③ ④ ⑤
7	El personal de atención al cliente de la ENEI, se caracteriza por responder todas sus preguntas e inquietudes.	① ② ③ ④ ⑤
8	El área de atención al cliente de la ENEI, está siempre disponible a las llamadas telefónicas del cliente.	① ② ③ ④ ⑤
9	Cuenta el área de atención al cliente de la ENEI, con personal preparado y calificado para ofrecer un servicio de calidad ajustado a los objetivos de cliente.	① ② ③ ④ ⑤
10	El personal de atención al cliente de la ENEI, transmite confianza.	① ② ③ ④ ⑤
11	El personal de atención al cliente de la ENEI, tiene una actitud amable, se comunica en forma apropiada y en el tono de voz adecuado.	① ② ③ ④ ⑤
12	El área de atención al cliente de la ENEI, brinda una atención individualizada y de calidad.	① ② ③ ④ ⑤
13	El personal de atención al cliente de la ENEI, responde a sus inquietudes de forma asertiva.	① ② ③ ④ ⑤
14	El personal de atención al cliente de la ENEI, muestra comprensión por las necesidades del cliente.	① ② ③ ④ ⑤
15	Los horarios del servicio de atención al cliente se ajustan a las necesidades del cliente, siendo flexibles y amplios.	① ② ③ ④ ⑤
16	El personal de atención al cliente de la ENEI, muestra interés y toma en consideración la opinión del cliente.	① ② ③ ④ ⑤
17	El área de atención al cliente cuenta con un espacio adecuado para atender a los clientes.	① ② ③ ④ ⑤
18	Las instalaciones físicas del área de servicio de atención al cliente son visualmente atractivas.	① ② ③ ④ ⑤
19	Los materiales proporcionados por el área de atención al cliente (folletos y similares) son visualmente atractivos.	① ② ③ ④ ⑤
20	El personal del servicio de atención cuenta con una apariencia e indumentaria adecuada.	① ② ③ ④ ⑤

Muchas gracias por su gentil colaboración

ANEXO 2

BASE DE DATOS

Nº cliente	Genero	Tipo Cliente	Preg. 1	Preg. 2	Preg. 3	Preg. 4	Preg. 5	Preg. 6	Preg. 7	Preg. 8	Preg. 9	Preg. 10	Preg. 11	Preg. 12	Preg. 13	Preg. 14	Preg. 15	Preg. 16	Preg. 17	Preg. 18	Preg. 19	Preg. 20
1	b	a	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	3	4
2	a	a	3	3	3	2	2	3	4	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
3	b	b	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	4
4	b	a	2	4	3	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	3	3
5	b	b	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2
6	a	b	3	4	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4
7	b	a	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3
8	b	b	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
9	a	b	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	3
10	a	a	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
11	a	a	1	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	1	3	3	3
12	a	b	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	2	4	3	3	4	4	4	5
13	a	a	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
14	b	b	3	1	1	1	1	3	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
15	b	b	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
16	a	a	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3
17	a	a	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
18	b	a	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3
19	b	b	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
20	b	b	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
21	a	a	2	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
22	a	a	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	b	a	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
24	a	b	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3
25	b	a	2	2	3	3	3	4	2	3	2	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
26	a	a	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
27	b	b	2	3	2	3	3	2	2	1	2	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3
28	b	b	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3
29	a	a	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	a	a	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
31	b	b	2	3	3	4	4	2	2	2	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3
32	b	a	2	2	2	4	4	3	3	4	2	3	3	2	2	4	3	3	4	4	4	4
33	b	b	2	2	2	3	3	2	2	1	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
34	a	a	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	4	4	4	4

35	a	b	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3
36	b	b	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
37	a	a	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
38	a	a	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
39	a	b	4	3	2	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
40	a	b	1	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4
41	b	a	4	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	5	4	4
42	a	a	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3
43	b	b	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	3	2	4	4	4	4	4
44	a	a	4	4	4	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4
45	b	b	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3
46	a	a	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3
47	b	b	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
48	b	a	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
49	a	a	3	2	2	2	2	3	3	4	3	2	3	2	2	2	2	3	4	4	3	3	3
50	a	b	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4
51	b	a	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	4	4	4	4	4
52	b	a	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4
53	a	a	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
54	a	a	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3
55	a	a	4	4	4	2	2	4	4	2	4	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
56	a	a	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	4	4	4	4
57	b	a	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	4	4	4	4
58	b	a	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
59	a	a	3	3	2	3	3	4	4	1	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
60	a	b	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
61	b	a	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
62	a	a	3	4	2	3	3	3	4	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4
63	b	a	2	4	3	2	2	4	4	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
64	b	b	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	4	4	4	4
65	a	b	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	4	4	4	4
66	b	a	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	4	4	4	4
67	a	a	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
68	b	b	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	4	4	4	4
69	b	b	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4
70	a	a	4	2	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
71	b	a	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
72	a	b	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3

73	b	b	2	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	4
74	b	a	4	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	4	4	4
75	a	a	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
76	a	a	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
77	b	a	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2
78	b	a	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
79	a	a	2	4	4	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	3	3	4	2	4	4	4
80	b	b	2	4	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	1	4	4	4
81	a	a	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3
82	b	a	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	4	4
83	a	a	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	4	4
84	b	a	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4
85	a	a	2	3	1	3	1	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
86	b	a	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4
87	a	b	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	4	4	4
88	b	a	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4
89	b	a	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4
90	a	b	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
91	a	b	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
92	a	b	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	3

Anexo Nº 3

TABLA OPERACIONAL SEGÚN FACTORES O DIMENSIONES DETERMINANTES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS
Fiabilidad	<ol style="list-style-type: none"> Cumplimiento en la prestación de los servicios programados Interés en la resolución de problemas de los clientes Cuidado en el registro de información de los clientes Realizar el servicio a la primera Concluir en el plazo prometido No cometer errores 	<ol style="list-style-type: none"> El personal de atención al cliente de la ENEI, se caracteriza por cumplir sus servicios dentro de los lapsos de tiempo ofrecidos. Se caracteriza el personal de atención al cliente de la ENEI por resolver los problemas anticipándose a éstos. La información brindada por el personal de atención al cliente, ha sido la adecuada a sus inquietudes. El personal de atención al cliente de la ENEI se esfuerza por cumplir sus compromisos eficientemente. El área de atención al cliente de la ENEI, realiza bien el servicio la primera vez. El personal del área de atención al cliente de la ENEI, cumple con la prestación de servicios programados.
Capacidad de respuesta	<ol style="list-style-type: none"> Agilidad del trabajo para atención más pronta. Oportunidad en la respuesta a quejas y reclamos. Sencillez de los trámites para la atención. Colaboradores comunicativos. Colaboradores dispuestos a ayudar. Colaboradores que responden las inquietudes y preguntas del cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> El personal de atención al cliente de la ENEI, se caracteriza por responder todas las preguntas e inquietudes. El personal de atención al cliente de la ENEI, están siempre disponibles en atender las llamadas del cliente.
Profesionalidad	<ol style="list-style-type: none"> Posesión de las destrezas requeridas. Efectividad en la solución de necesidades. Conocimiento de los empleados para responder preguntas de usuarios. Conocimiento del proceso de prestación en la ejecución del servicio Colaboradores que transmiten confianza 	<ol style="list-style-type: none"> El personal de atención al cliente de la ENEI, está profesionalmente preparado y calificado para ofrecer un servicio de calidad ajustado a los objetivos de cliente. El personal de atención al cliente de la ENEI, transmite confianza.
Empatía	<ol style="list-style-type: none"> Conveniencia de horarios de trabajo. Atención individualizada al cliente Amabilidad en el trato Preocupación por los intereses de los clientes Comprensión por las necesidades de los clientes 	<ol style="list-style-type: none"> El personal de atención al cliente de la ENEI, tiene una actitud amable, se comunica en forma apropiada y en el tono de voz adecuado El personal de atención al cliente de la ENEI, brinda una atención individualizada y de calidad. El personal de atención al cliente de la ENEI, responde a sus inquietudes de forma asertiva. El personal de atención al cliente de la ENEI, muestra comprensión por las necesidades del cliente. Los horarios del servicio de atención al cliente se ajustan a las necesidades del cliente, siendo flexibles y amplios. El personal de atención al cliente de la ENEI, muestra interés y toma en consideración la opinión del cliente.
Tangible	<ol style="list-style-type: none"> Estado físico de instalaciones. Limpieza de las instalaciones y elementos físicos. Presentación personal de empleados. Atractivo de los materiales de comunicación Equipamiento de aspecto moderno Instalaciones físicas visualmente atractivas 	<ol style="list-style-type: none"> El área de atención al cliente cuenta con un espacio adecuado para atender a los clientes. Las instalaciones físicas del área de servicio de atención al cliente son visualmente atractivas. Los materiales proporcionados por el área de atención al cliente (folletos y similares) son visualmente atractivos. El personal del servicio de atención cuenta con una apariencia e indumentaria adecuada.