

**IMPLEMENTAR UN PROGRAMA QUE PERMITA MEDIR EL SERVICIO AL
CLIENTE OFRECIDO EN LAS TAQUILLAS DE LA DIVISIÓN DE GESTIÓN Y
ASISTENCIA AL CLIENTE, DIAN MEDELLÍN, SEDE ALPUJARRA**

CLAUDIA MILENA RODRÍGUEZ OSPINA
PROSPERO MARTÍNEZ VALOYES

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
COHORTE 79
MEDELLÍN
2014

**IMPLEMENTAR UN PROGRAMA QUE PERMITA MEDIR EL SERVICIO AL
CLIENTE OFRECIDO EN LAS TAQUILLAS DE LA DIVISIÓN DE GESTIÓN Y
ASISTENCIA AL CLIENTE, DIAN MEDELLÍN, SEDE ALPUJARRA**

CLAUDIA MILENA RODRÍGUEZ OSPINA
PROSPERO MARTÍNEZ VALOYES

Asesor Metodológico:

MARÍA CECILIA ARCILA

Asesor Temático:

RAÚL GÓMEZ VANEGAS

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
COHORTE 79
MEDELLÍN
2014

AGRADECIMIENTOS

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el Periodo de estudio

Agradecer hoy y siempre a mi familia por el esfuerzo realizado por ellos. El apoyo en mis estudios, de ser así no hubiese sido posible. A mis padres y demás familiares ya que me brindan el apoyo, la alegría y me dan la fortaleza necesaria para seguir adelante.

DEDICATORIA

Le dedico primeramente mi trabajo a Dios fue el creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar.

De igual forma, a mis Padres, a quien le debo toda mi vida, les agradezco el cariño y su comprensión, a ustedes quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN ANALÍTICO	10
GLOSARIO	11
INTRODUCCIÓN	13
CAPITULO 1. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE ATENCIÓN EN LAS OFICINAS DE LA DIVISIÓN DE GESTIÓN Y ASISTENCIA AL CLIENTE DIAN MEDELLÍN - SEDE ALPUJARRA	15
1.1 CUADRO DE RESULTADOS	16
1.2 PROCESO DE ASISTENCIA AL CLIENTE	17
1.2.1 La División de Gestión de Asistencia al Cliente – DIAN Medellín Sede Alpujarra	18
1.2.2 Procedimientos que conforman el proceso de Asistencia al Cliente	20
1.2.3 Canal de servicio virtual	23
1.2.4 Canal de servicio telefónico	23
1.2.5 Canal de servicio presencial	25
CAPITULO 2. PUNTOS CRÍTICOS EN EL PROCESO DE LA ATENCIÓN EN LAS OFICINAS DE LA DIVISIÓN DE GESTIÓN Y ASISTENCIA AL CLIENTE DIAN MEDELLÍN, SEDE ALPUJARRA	33
2.1 PUNTOS CRÍTICOS EN EL PROCESO DE LA ATENCIÓN EN LAS OFICINAS DE LA DIVISIÓN DE GESTIÓN Y ASISTENCIA AL CLIENTE DIAN MEDELLÍN	35
2.1.1 Información al contribuyente	36
2.1.2 Tiempo de espera	37
2.1.3 Carteleras de información	37
2.1.4 Señalización Externa	38
2.1.5 Servicio	39
2.1.6 Instalaciones	46
CAPITULO 3. ESTRATEGIAS DE MEDICIÓN DE SERVICIO EN LA DIVISIÓN DE GESTIÓN Y ASISTENCIA AL CLIENTE DIAN – MEDELLÍN – SEDE ALPUJARRA	51

CAPITULO 4. APLICACIÓN DE LA FILOSOFÍA KAIZEN COMO HERRAMIENTA EN EL MEJORAMIENTO CONTINUO DEL SERVICIO AL CLIENTE OFRECIDO EN LAS TAQUILLAS DE LA DIVISIÓN DE GESTIÓN Y ASISTENCIA AL CLIENTE, DIAN MEDELLÍN, SEDE ALPUJARRA	59
CONCLUSIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	78

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Calidad de la información	39
Gráfico 2. Calificación del servicio	40
Gráfico 3. Tiempo de espera	41
Gráfico 4. Actitud del funcionario	42
Gráfico 5. Presentación Personal	43
Gráfico 6. Agilidad del funcionario	44
Gráfico 7. Conocimiento sobre el tema que asesoró	45
Gráfico 8. Organización y comodidad	46
Gráfico 9. Seguridad	47
Gráfico 10. Herramientas tecnológicas	48

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Pregunta 1. Calidad de la información suministrada	39
Tabla 2. Pregunta 2. Calificación del servicio	40
Tabla 3. Pregunta 3. Tiempo de espera	41
Tabla 4. Pregunta 4. Actitud del funcionario	42
Tabla 5. Pregunta 5. Presentación personal	43
Tabla 6. Pregunta 6. Agilidad del funcionario	44
Tabla 7. Pregunta 7. Conocimiento sobre el tema que asesoró	45
Tabla 8. Pregunta 8. Organización y comodidad	46
Tabla 9. Pregunta 9. Seguridad	47
Tabla 10. Pregunta 10	48

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. CUESTIONARIO CLIENTE INCÓGNITO	79
ANEXO B. ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO	83

RESUMEN ANALÍTICO

TÍTULO: Implementar un programa que permita medir el servicio al cliente ofrecido en las taquillas de la División de Gestión y Asistencia al Cliente, DIAN Medellín, sede Alpujarra

AUTORES: Claudia Milena Rodríguez Ospina y Prospero Martínez Valoyes

FECHA: 04 de Febrero de 2014

ASESOR METODOLÓGICO: María Cecilia Arcila

ASESOR TEMÁTICO: Raúl Gómez Vanegas

FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PALABRAS CLAVES: Servicio al cliente, Kaisen, satisfacción del cliente, calidad en el servicio, necesidades de los clientes, enfoque en el cliente, actitud de servicio.

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO: El estudio nace de la necesidad que tiene la División de Gestión y Asistencia al Cliente DIAN Medellín Sede Alpujarra, de conocer cuál es el grado de satisfacción que tienen los contribuyentes, con respecto al servicio que se ofrece en las taquillas, realizando así una prueba piloto que nos permitiera identificar cual es la calificación del servicio actualmente.

CONTENIDO DEL DOCUMENTO: El trabajo consta de cuatro capítulos que contienen toda la información relacionada con el desarrollo del mismo, en los cuales se describen la problemática a investigar en la División de Gestión y Asistencia al Cliente DIAN Medellín, sede Alpujarra.

GLOSARIO

Consideramos precisar algunos conceptos que se utilizaran en este trabajo, con el fin de obtener un mejor conocimiento del tema. Dentro de los términos utilizados están los siguientes conceptos:

Calidad en el servicio: es satisfacer de conformidad los requerimientos y necesidades de cada cliente. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que se entregan.

Capacidad del proceso: es la variación natural del proceso operando bajo condiciones estables. Sirve para entender lo que se puede esperar del proceso.

Desperdicio: Géneros que en el curso de su fabricación o manipulación, pierden casi la totalidad de su valor por averías, error en su obtención, etc. o bien los productos que quedan como residuo del proceso de fabricación.

Eficacia: Es el logro de un objetivo de acuerdo a lo previsto, es decir, en el tiempo y al costo estimado. Siendo mayor la eficacia si ese objetivo se obtiene en menor tiempo y al menor costo, es decir, con mayor productividad.

Eficiencia: La capacidad que posee el recurso humano para lograr con eficacia la misión que se le encomienda. Es la aplicación del conocimiento, del saber, del saber hacer y el lograr que otros hagan adecuadamente lo que se debe hacer. (Ruiz Roa, 1995, p. 17)

Enfoque en el cliente: preocupación por conocer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, y por brindarles soluciones que superen sus expectativas y los satisfaga de manera oportuna y al menor costo.

Gemba: piso o lugar donde ocurre la acción

Justo a Tiempo: El sistema de producción justo a tiempo se orienta a la eliminación de actividades de todo tipo que no agregan valor, y al logro de un sistema de producción ágil y suficientemente flexible que dé cabida a las fluctuaciones en los pedidos de los clientes.

Kaizen: Es mejoramiento continuo y esta filosofía se compone de varios pasos que nos permiten analizar variables críticas del proceso de producción y buscar su mejora en forma diaria con la ayuda de equipos multidisciplinarios. Esta filosofía lo que pretende es tener una mejor calidad y reducción de costos de producción con simples modificaciones diarias.

Mejora de procesos: consiste en definir nuevos y mejores niveles de desempeño (límites de control) y en llevar a cabo las actividades necesarias para lograr operar con dichos niveles.

Mejoramiento Continuo: Es un procedimiento mediante el cual se logra que los procesos de producción sean eficientes y no generen desperdicios para que sus resultados sean óptimos y de calidad. (Gutiérrez, 1994, p. 63)

Satisfacción del cliente: es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

Servicio al cliente: es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una organización con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

INTRODUCCIÓN

Considerando la DIAN Medellín (Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) como una entidad pública encargada de administrar los Impuestos de Renta y Complementarios, timbre sobre las ventas, dirigir y administrar la gestión aduanera y que presta un servicio a todos los contribuyentes del país, encontramos importante la implementación de un programa que permita medir el servicio al cliente ofrecido en las taquillas de la División de Gestión y Asistencia al Cliente DIAN Medellín, sede Alpujarra, ya que actualmente dicha área carece de una herramienta que le permita identificar como se encuentra en este aspecto.

Se pretende mediante la herramienta de la filosofía Kaizen hacer profundos enfoques estratégicos, en los cuales la educación – capacitación, la mejora continua en los procesos y la administración participativa constituye ejes primordiales para el mejoramiento del servicio al cliente.

Como filosofía, el Kaizen es una forma de vida y de ver la vida. Una forma de búsqueda incesante de mejoramiento destinado a superar continuamente sus propios niveles de performance, y de lograr mayores niveles de satisfacción para el consumidor. Constituye tanto una ética del trabajo, como una férrea disciplina destinada a mejorar los procesos para bien tanto de la empresa, como de sus miembros, propietarios, clientes y la sociedad en su conjunto. Así pues, es tan importante mejorar los niveles para una mejor calidad de vida de los trabajadores, como para suministrar productos de mayor valor a los clientes y consumidores, disminuir los niveles de desperdicio y contaminación, mejorar las utilidades para y suministrar fuentes de trabajo de calidad, buenos salarios, para mayor número de individuos y con mayor seguridad en el empleo.

Con la aplicación del Kaizen. se busca involucrar a toda la empresa y sus componentes en el mejoramiento continuo para que ésta pueda superar a la competencia en niveles de calidad y costos, elevando sus estándares de servicio; éstas constituyen razones suficientes para proponer la aplicación de esta filosofía en la empresa, se mejoraría las deficiencias y se dejaría un aporte efectivo a la institución al eliminar todo aquello que impide un mejor servicio al público.

CAPITULO 1. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE ATENCIÓN EN LAS OFICINAS DE LA DIVISIÓN DE GESTIÓN Y ASISTENCIA AL CLIENTE DIAN MEDELLÍN - SEDE ALPUJARRA

Con la aplicación del Kaizen en la División de Gestión y Asistencia al Cliente DIAN Medellín, C.A. se busca involucrar a toda la empresa y sus componentes en el mejoramiento para que ésta pueda superar a la competencia en niveles de calidad y costos, elevando sus estándares de servicio; éstas constituyen razones suficientes para proponer la aplicación de esta filosofía en la empresa, se mejoraría las deficiencias y se dejaría un aporte efectivo a la institución al eliminar todo aquello que impide un mejor servicio al Cliente.

Mediante el trabajo de investigación en la División de Gestión y Asistencia al Cliente DIAN Medellín – Sede Alpujarra sobre el proceso de atención al cliente, se pretende reunir en un documento la información necesaria para realizar un diagnóstico de la calidad del servicio y a su vez diseñar recomendaciones para la problemática que se presenta.

La tendencia actual de las empresas es la implantación y utilización de herramientas que contribuyen a facilitar el trabajo de los directivos y especialistas. Partiendo del concepto del servicio al cliente como un conjunto de estrategias que una empresa diseña para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes que implica o involucra a las personas, el factor humano es el más importante. La percepción que queda del servicio brindado, está íntimamente ligado a las personas que lo suministran, bien sea que se trate de una transacción en una taquilla, de un punto de atención, o en una línea de atención telefónica.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente la DIAN requiere de un sistema que le proporcione elementos que le permita conocer y evaluar en el momento que sea

necesario, el servicio que se viene prestando en la División de Gestión y Asistencia al Cliente DIAN Medellín sede Alpujarra.

MATRIZ DOFA – DIVISIÓN GESTIÓN Y ASISTENCIA AL CLIENTE

	<p>Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poco personal para Atención al Cliente. • Bajo desempeño de los sistemas de información • Poca capacitación al personal • Alto tiempo de espera por parte de los usuarios 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal Calificado y competitivo • Ser la única entidad recaudadora del Estado.
<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la gestión económica y Tributaria del Estado 	<p>Estrategias (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad de los servicios desarrollando un plan de capacitación. 	<p>Estrategias (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propiciar una comunicación entre los funcionarios y los jefes directos, de manera que fluya correctamente la información
<p>Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio. • Cambios en el entorno social, económico, político, tecnológico. • Cambios en la legislación 	<p>Estrategias (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constante actualización del personal en temas tributarios y aduaneros. 	<p>Estrategias (FA)</p> <p>Realizar con los directivos juntas continuas para elaborar planes para el mejoramiento de la imagen de la entidad.</p>

1.1 CUADRO DE RESULTADOS

Para terminar el desarrollo del modelo conceptual de planeación estratégica se propone un cuadro de resultados para relacionar los objetivos, estrategias y políticas. Este cuadro presenta un resumen del panorama de la planeación estratégica.

En la primera columna se colocan los objetivos generales de la empresa, los cuales se interna cumplir con ayuda de las estrategias (resultado de la matriz

DOFA) en la segunda columna y por último se colocan las políticas que ayudaran al cumplimiento de los objetivos y por consiguiente las estrategias.

Objetivo	Estrategias	Políticas
DO. Implementar el sistema de turnos con el fin de minimizar los tiempos de espera	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar los medios publicitarios para informar a los contribuyentes los nuevos horarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener constante la atención al cliente lunes a sábado y en horario extendido Plazo: 6 meses.
DA Mejorar la calidad de los servicios desarrollando un programa de capacitación	Implementar equipos de estudio con el fin de actualizarse en temas relacionados con el servicio al cliente, sistemas informáticos y actualizaciones en temas tributarios y aduaneros.	<ul style="list-style-type: none"> Cada Semana se darán a conocer los nuevos temas de interés general para estar actualizados y tener un correcto desempeño de las funciones. Plazo de 1 año
FO <ul style="list-style-type: none"> Propiciar una comunicación entre los funcionarios y los jefes directos, de manera que fluya correctamente la información 	<ul style="list-style-type: none"> indispensable que genere un buen trabajo en equipo y una motivación constante, para el cumplimiento de las metas 	<ul style="list-style-type: none"> Hacer un reconocimiento de felicitaciones, a aquel funcionario que haya tenido mejor desempeño o por su servicio al cliente Plazo: cada mes
FA Mejorar la imagen ante clientes	Desarrollar un manual de servicio al cliente	Dar respuesta a todos las quejas y reclamos recibidas en los buzones para tal fin

1.2 PROCESO DE ASISTENCIA AL CLIENTE

Desde hace varios años el planteamiento estratégico institucional ha estado encaminado hacia el diseño e implementación de un proyecto enfocado a transformar la Entidad, aumentando su productividad, el manejo efectivo de los recursos, la calidad de la información, y el mejoramiento del servicio, con el firme propósito de maximizar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales y consecuentemente la mejora en los niveles de recaudo.

Para lograrlo, la estrategia se centra en facilitar al ciudadano-cliente el cumplimiento de sus obligaciones ampliando los servicios de información y asistencia, incorporando nueva tecnología, con el fin de desarrollar una relación más cercana, equilibrada y de confianza, que incida positivamente en el logro de los objetivos institucionales.

Bajo este contexto surge el proceso misional de Asistencia al Cliente, que es el proceso que soporta la gestión de los procedimientos contemplados en el proceso de gestión masiva y de las áreas de la Entidad que tienen relación directa con los ciudadanos-clientes. Tiene como finalidad facilitarles el cumplimiento voluntario de las obligaciones TAC (Tributarias, Aduaneras y Cambiarias), suministrarles información actualizada de los trámites y servicios que presta la Entidad, que pueden ser consultados y utilizados a través de los diferentes canales de servicio; así mismo les proporciona atención y acompañamiento para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales y brinda orientación jurídica y capacitación en materia TAC.

1.2.1 La División de Gestión de Asistencia al Cliente – DIAN Medellín Sede Alpujarra

La División de Gestión de Asistencia al Cliente – Sede Alpujarra, está ubicada en la plazoleta de la Alpujarra Sótano del Edificio de la DIAN, adelanta una serie de actividades con miras a proporcionar a los clientes externos, herramientas necesarias que le faciliten y le presenten de manera detallada los procesos, procedimientos y productos que la DIAN ha desarrollado.

1. Administrar el Registro Único Tributario para la identificación, ubicación, clasificación y seguimiento de los clientes de la administración tributaria, aduanera y cambiaria.

2. Asistir a los clientes en las actividades relacionadas con la presentación de la información requerida por la DIAN y de las declaraciones, así como en el adecuado uso de los Servicios en Línea.

3. Administrar y controlar el sistema de quejas, reclamos, sugerencias y peticiones en la DIAN, así como la elaboración y presentación de información a las instancias correspondientes.

4. Coordinar el funcionamiento de los puntos y canales dispuestos por la DIAN para la asistencia al cliente.

5. Desarrollar y coordinar la ejecución de las estrategias de servicio orientadas al cumplimiento de las obligaciones por parte de los contribuyentes, responsables y usuarios aduaneros.

6. Gestionar a través de los diversos canales dispuestos por la Entidad, la atención de los trámites y actividades encaminadas a brindar servicio al cliente en aspectos tributarios, aduaneros y cambiarios.

7. Proponer y coordinar en concordancia con el plan estratégico institucional las estrategias para el fortalecimiento de la cultura de la contribución.

8. Garantizar la recepción de la información exógena, contenida en los formularios, formas y formatos presentados ante la Entidad por los clientes tributarios, aduaneros y cambiarios.

Para la ejecución de las anteriores funciones, la Subdirección se encuentra organizada en tres grupos internos de trabajo:

Coordinación de Administración del Registro Único Tributario (RUT). Las funciones pueden ser detalladas en la resolución 0011 del 4 de Noviembre de 2008, artículo 37.

Coordinación de Gestión de Canales de Servicio. Las funciones pueden ser detalladas en la resolución 0011 del 4 de Noviembre de 2008, artículo 38.

Coordinación del Sistema de Quejas, Reclamos y Sugerencias. Las funciones pueden ser detalladas en la resolución 0011 del 4 de Noviembre de 2008, artículo 39.

1.2.2 Procedimientos que conforman el proceso de Asistencia al Cliente

Son varios los procedimientos que se han establecido para dar cumplimiento a este proceso, todos ellos encaminados a incrementar la confianza de los ciudadanos-clientes hacia la DIAN y mejorar las condiciones de la relación del ciudadano con la Entidad:

1. Administración de los canales de servicio: tiene como propósito definir los lineamientos de asistencia al cliente para que a través de los canales de servicio institucionales se garantice la prestación de un servicio ágil, oportuno y eficiente. Para el cumplimiento del anterior propósito la DIAN define el servicio al ciudadano-cliente como la gestión de procesos y procedimientos organizados y coordinados, orientados a facilitar, controlar y contribuir al cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, garantizándole sus derechos

1. Administración de los canales de servicio	4. Atención y acompañamiento al cliente
2. Administración de la información del portal web	5. Cultura de la contribución
3. Administración del sistema de quejas, reclamos, sugerencias.	6. Orientación jurídica

En este sentido el principio rector del servicio es el reconocimiento explícito de que el ciudadano-cliente es el eje de la gestión y la razón de ser de la Entidad. Ninguna función técnica o administrativa tiene justificación si no aporta al servicio o trámite dirigido a satisfacer las necesidades de la ciudadanía.

Para hacer visible los anteriores conceptos la DIAN tiene como marco de referencia para el establecimiento de sus políticas de servicio, aquellas directrices y normas que sobre el servicio rigen la administración pública, entre otras las enunciadas en:

Constitución Política de Colombia	Artículos 123, 209, 270
Directiva presidencial No.10 del 20 de Agosto de 2002	Programa de Renovación de la Administración Pública: hacia un estado comunitario, la cual busca facilitar el ejercicio de la función pública y mejora las relaciones entre el ciudadano y el Estado.
Ley 790/2002	Renovación de la administración pública
Ley 962/2005	Ley antitrámites
Decreto 4669/2005	Reglamenta la creación del Grupo de Racionalización y automatización de Trámites-GRAT y el procedimiento que debe seguirse para establecer y modificar los trámites autorizados por la ley
Decreto 1151/2008	Establece la estrategia Gobierno en Línea y reglamenta parcialmente la Ley 962 de 2005
Decreto 2623/2009	Crea el sistema Nacional de Servicio al Ciudadano
NTCGP 1000:2009	Gestión de Calidad para el poder publico
Ley 1450/2011	Se expide Plan Nacional de Desarrollo 2010 - 2014
Ley 1437/2011	Nuevo código Administrativo y Contencioso Administrativo
Plan Estratégico Institucional 2011 - 2014	Incluye servicio como compromiso misional
Decreto 019/2012	Decreto Antitrámites
NTC 5854/2011	Norma de Calidad para accesibilidad a páginas web

Igualmente se apoya en la definición de las políticas institucionales en materia de calidad, servicio y clientes, y en la misión y visión, que al ser plasmadas en las acciones concretas que se ejecutan en las Divisiones o Grupos Internos de Trabajo orientan sus esfuerzos hacia

el cumplimiento de la siguiente premisa: “disminuir la brecha entre el servicio esperado y el recibido por el ciudadano-cliente, con el fin de facilitarle el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias”. La estrategia de servicio propuesta se impulsa a través del desarrollo de actividades de fortalecimiento en la cultura de servicio institucional que es irradiada a todos los miembros de la Entidad (directivos, funcionarios, personal de servicios generales y vigilancia).

Los anteriores preceptos, son aplicados en los distintos canales de servicio puestos a disposición de los ciudadanos-clientes. Se entiende por canales de servicio los medios a través de los cuales los ciudadanos, interactúan con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, con el propósito de cumplir de manera voluntaria con sus obligaciones fiscales u obtener información, orientación o asistencia relacionada con los trámites y servicios dispuestos para ello.

La DIAN cuenta con los siguientes canales de servicio:

CANALES DE SERVICIO	
1.1. VIRTUAL	Portal web Buzones electrónicos Chat Foro
1.2. TELEFÓNICO	Contact Center
1.3. PRESENCIAL	Puntos de Contacto Puntos de Autogestión (Kioscos) Punto móvil

1.2.3 Canal de servicio virtual

Comprende la prestación de servicios virtuales mediante el Portal Web: www.dian.gov.co, establece un canal de comunicación entre la DIAN y el ciudadano-cliente proporcionándole información actualizada y herramientas para facilitarle el cumplimiento de sus obligaciones fiscales de manera ágil, confiable, oportuna y segura; coloca a su disposición servicios que le permitan consultar información relacionada con la naturaleza de la DIAN, información, asistencia y orientación relacionada con los Servicios en Línea (SIES) información sobre trámites, campañas, puntos de contacto, buzones, información general y específica de carácter tributario, cartillas de capacitación (videos, programas de ayuda, software) para la utilización de los Servicios en Línea(SIES).

A través del portal web también puede ingresarse al servicio de chat del contact center, a través del cual se atienden consultas e inquietudes sobre los Servicios en Línea e información de tipo general sobre normatividad, sitios de atención, plazos y topes para la presentación de declaraciones y pagos.

Finalmente, otro servicio al que los clientes-ciudadanos nacionales o extranjeros pueden acceder a través de la página de la DIAN es el foro, allí pueden consignar comentarios, opiniones sobre temas específicos que la Entidad proponga sobre la información Tributaria, Aduanera y Cambiaria o el uso de los Servicios en Línea.

1.2.4 Canal de servicio telefónico

Hace referencia a la asistencia telefónica proporcionada por el contact center, este es un canal que ha venido en expansión debido a que los ciudadanos-clientes cada vez son más activos, requieren mayor información, y más comunicación con la Entidad, la exigencia de información es cada vez mayor, lo cual se ve reflejado en los tiempos de duración de las llamadas; así mismo las expectativas de

satisfacción del ciudadano-cliente exige nuevas habilidades en el Contact Center, buscando continuamente asegurar precisión, calidad del servicio y altos niveles de eficiencia.

En este sentido los servicios que allí se proporcionan, están relacionados con5:

Recepción telefónica de llamadas de entrada, los agentes de primer nivel y funcionarios de la Entidad brindan su apoyo en atención de consultas y en el acompañamiento para el uso de los Servicios en Línea. La recepción de llamadas en el Contact Center se comporta según el calendario de plazos para presentar tanto las declaraciones como los requerimientos de información.

Servicio de Chat, es un servicio relativamente nuevo que opera desde el 20 de octubre del año 2009, como se mencionó en el apartado del canal de servicio virtual, está dispuesto en el portal web, que permite ejecutar un link que ubica al ciudadano-cliente en los servidores dispuestos en el contact center, allí un equipo de agentes de primer nivel atienden las conversaciones de los clientes, apoyados en protocolos escritos de servicio, guiones de uso frecuente donde se encuentran ayudas fáciles, guiones de uso con soluciones de fondo sobre los Servicios en Línea y lista de los links más utilizados de la página de la DIAN. Desde este servicio el ciudadano-cliente puede copiar archivos donde se visualizan los errores que se le presentan, el agente de chat verifica y soluciona de tal forma que se da mejor apoyo en el uso de los Servicios en Línea.

Recepción de Quejas, Reclamos, Sugerencias y Peticiones (QRSP), a partir del año 2009 se implementó un servicio informático al cual se accede a través de la página www.dian.gov.co en el vínculo comentarios y quejas. Allí los agentes del contact center informan al ciudadano cliente que puede ingresar al portal de la DIAN y hacer uso de este servicio si el ciudadano cliente ya tiene cuenta creada. En caso contrario el agente de primer nivel orienta e informa sobre el procedimiento de crear cuenta propia y como realizar el registro de la QRSP.

Recepción de solicitudes de RUT-EXTRANJEROS, en el segundo semestre del 2009 se implementó otro servicio informático que genera un correo automático e inmediato dirigido al buzón rut-extranjeros@dian.gov.co con la información de los clientes que llaman del extranjero informando el número del formulario que se genera cuando se diligencia el RUT a través de los Servicios en Línea y solo les queda pendiente por formalizar, procedimiento éste que culminan en la División de Gestión de Asistencia al Cliente de la Dirección Seccional de Impuesto de Bogotá, quienes administran este buzón y realizan, vía correo electrónico, los contactos con el cliente que realizó la solicitud inicial en el contact center. El funcionario formaliza el RUT y lo envía en correo adjunto al ciudadano-extranjero, quien lo imprime, firma, escanea y regresa por el mismo medio al funcionario de la DIAN, de esta forma el cliente solo llama una vez con lo cual se garantiza la oportunidad y la prestación de este servicio.

Recepción de denuncias, se viene trabajando en Coordinación con el Grupo RIL06 y Auditoría de Denuncias de Fiscalización de la Dirección de Gestión de Fiscalización, para que cuando se reciban las denuncias en el contact center, el agente diligencie el formato oficial y genere un correo electrónico al buzón denuncias@dian.gov.co

Campañas de llamadas de salida, además de la recepción de llamadas el contact center cumple un papel fundamental en la realización de campañas de contacto con los ciudadanos-clientes, de acuerdo a las necesidades de las distintas áreas de la Entidad

1.2.5 Canal de servicio presencial

Esta referido a la interacción cara a cara del ciudadano-cliente con la Entidad, en lugares especializados para la prestación de los servicios, actualmente se cuenta con los siguientes:

Puntos de Contacto: son los lugares y espacios físicos destinados por la DIAN para la atención personalizada y prestación de servicios de información, orientación y asistencia relacionados con las obligaciones fiscales de los clientes y ciudadanos en general, los cuales están ubicados dentro y fuera de las Direcciones Seccionales de Impuestos y Aduanas Nacionales en donde se prestan los servicios relacionados con el RUT, emisión de mecanismo digital, presentación de información (exógena) por envío de archivos y facturación, entre otros. Cuentan con un sistema de turnos que permite apoyar la organización de las filas.

Puntos de autogestión (Kioscos): son espacios de atención ubicados dentro de los Puntos de Contacto en las Direcciones Seccionales de Impuestos y Aduanas Nacionales, dotados con la infraestructura física y tecnológica necesaria, para que los usuarios autogestionen la información que van a transmitir a la DIAN, como la de sus declaraciones tributarias, aduaneras y cambiarias, de precios de transferencia, entre otras. Esta labor de autogestión está orientada, supervisada y apoyada en forma permanente por funcionarios de servicio al cliente altamente calificados para este fin.

Punto móvil: espacio dotado de un puesto de trabajo, que puede estar ubicado en cualquier sitio de la ciudad o departamento, permitiendo a los ciudadanos clientes acceder a los trámites y servicios y recibir orientación tributaria, aduanera y cambiaria.

Es de relevancia mencionar que desde el procedimiento de administración de canales de servicio, se administra la inclusión y actualización de la información relacionada con los trámites y servicios, pues ello constituye la columna vertebral de la información que los ciudadanos clientes demandan y utilizan para el cumplimiento de sus obligaciones con la Entidad. Lo anterior implica la permanente coordinación con todos los procesos de la entidad, para que se cumplan los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la

Función Pública, en esta materia. Los trámites y servicios pueden ser consultados en la página web de la DIAN, en la ruta servicio al ciudadano / trámites.

Finalmente, el procedimiento de administración de canales de servicio también es responsable de realizar de manera periódica mediciones de servicio que dan cuenta sobre la percepción y satisfacción de los ciudadanos-clientes frente a los servicios recibidos a través de los canales de servicio dispuestos para su atención. Las debilidades encontradas se constituyen en insumos para la formulación de acciones de mejoramiento aplicables en corto, mediano plazo.

Administración de la información del portal web, el procedimiento tiene como propósito administrar, publicar, actualizar y efectuar seguimiento a la información, trámites y servicios publicados a través del Portal DIAN, para garantizar su veracidad y oportunidad.

En este sentido, son varias las dependencias de la Entidad que tienen responsabilidad en la administración de la información del portal web: las Direcciones, Oficinas, Subdirecciones, que proveen información para nutrir el portal, la Oficina de Comunicaciones encargada de gestionar la información del Portal DIAN como canal externo de comunicación y tiene a su cargo el diseño de la estructura y definición de lineamientos para su administración, la Subdirección de Gestión de Tecnología de Información y de Telecomunicaciones que provee apoyo de carácter tecnológico y de telecomunicaciones para el buen funcionamiento y mantenimiento del mismo.

De manera complementaria, el área de asistencia al cliente tiene entre sus responsabilidades administrar los contenidos de los trámites y servicios dispuestos en la web; revisar que los contenidos del portal respondan a los compromisos de vigencia y periodicidad en la publicación establecidos en los lineamientos; llevar a cabo las acciones necesarias para que los demás canales de información y

servicio como el contact center y los Puntos de Contacto reciban, conozcan y divulguen la información publicada y actualizada, a efectos de guardar coherencia entre lo que se publica, se comunica y se divulga; mantener contacto directo con las demás instituciones del Estado que tengan que ver con publicación de información de contenidos, servicios y trámites a ofrecer a la ciudadanía por intermedio del Portal DIAN.

Administración del sistema de Quejas Reclamos, Sugerencias, busca establecer un procedimiento unificado para la administración de las Quejas, Reclamos, Sugerencias, Peticiones y Felicitaciones.

Siguiendo este propósito, el sistema de Quejas, Reclamos y Sugerencias es entendido como una herramienta gerencial para el control y mejoramiento continuo, que permite visualizar e informarse de lo que sucede, identificar cuáles son las inquietudes, quejas y sugerencias que tienen los usuarios de los servicios que se relacionen con el cumplimiento de los objetivos misionales de la Entidad, todo ello para hallar los mecanismos de solución con miras a combatir las debilidades o amenazas que surjan como consecuencia de las insatisfacciones en los ciudadanos-clientes.

Una queja es un favor, así lo indican los maestros de la calidad y bajo esa filosofía actúan las compañías de clase mundial. Hay distintas estrategias y técnicas para obtener y aprovechar la información que gratuitamente nos proporcionan los ciudadanos - clientes la cual es a su vez la mejor. Este proceso de recepción de quejas y reclamos no se da en forma espontánea, requiere planeación, organización y un control apropiado; por ello la Entidad avanzó en la implementación de un efectivo sistema de quejas y reclamos en donde los siguientes conceptos⁹ son la base para su comprensión.

Queja por atención: son todas las manifestaciones escritas o verbales sobre la ocurrencia de hechos, situaciones o circunstancias relacionadas con la atención brindada por los Empleados Públicos de la UAE - DIAN a los ciudadanos en general. Éstas pueden dar origen a la apertura de una investigación disciplinaria.

Reclamo: son todas las manifestaciones escritas o verbales sobre la ocurrencia de hechos o situaciones relacionadas con la calidad de los productos o servicios ofrecidos por la UAE – DIAN, que pueden originar la vulneración de los derechos de los ciudadanos.

Sugerencia: son todas aquellas insinuaciones, propuestas y/o recomendaciones tendientes al mejoramiento de un proceso y/o un servicio de la UAE - DIAN, que de manera verbal o escrita formulen los ciudadanos. Éstas serán insumos de las acciones de mejoramiento que aborde la Entidad, dentro del Sistema de Gestión de la Calidad y Control Interno.

Petición: es la solicitud verbal o escrita, que se presenta en forma respetuosa, a la UAE – DIAN. Las peticiones pueden ser de información, o derechos de petición de interés general o de interés particular .

Los anteriores conceptos tiene como marco normativo de referencia aquellas directrices que sobre el tema rigen la administración pública, y se encuentran enunciadas en:

Ley 190 de 1995	Estatuto Anticorrupción
Ley 734 de 2002	Código Único Disciplinario
Ley 962 de 2005	Ley antitrámites
Circular 118 de 2005	Racionalización de trámites y procedimientos administrativos.
Resolución 7614 de 2010	Reglamenta derecho petición en la DIAN
Orden Administrativa 007 septiembre de 2010	Define procedimiento de QRSP
Ley 1437 de 2011	Código Contencioso Administrativo
Ley 1474 de 2011	Estatuto Anticorrupción

El desarrollar el procedimiento para las Quejas, Reclamos, Sugerencias, Peticiones y Felicitaciones, implica tener el soporte normativo y la claridad conceptual en cada uno de sus componentes,

Como resultado de la operatividad del sistema se introduce el concepto de comportamiento: que se refiere a la información suministrada durante el ciclo de la Queja, y con la cual se generan informes cualitativos y cuantitativos que proponen acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento las cuales incentivarán la toma de decisiones para mejorar los procedimientos de la entidad, con el fin de alcanzar la excelencia en la prestación de los trámites y servicios proporcionados.

- **Atención y acompañamiento al cliente**, pretende brindar la información necesaria para asistir y acompañar a los clientes en el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias.

El desarrollo de este procedimiento está en manos del personal, que desde los diversos canales de servicio (virtual, telefónico, presencial), atienden diariamente a los ciudadanos-clientes. Entre las actividades que ejecutan están el recibir, radicar, asistir y responder solicitudes asociadas al cumplimiento de las obligaciones TAC; si no está en sus manos resolverlas, las analizan y direccionan al competente; realizan seguimiento a las solicitudes de los clientes y a la ejecución de las campañas que se establezcan; resuelven situaciones críticas que requieran atención inmediata y que puedan afectar la imagen institucional; programan y realizan capacitaciones de acuerdo con las necesidades del servicio; implementan acciones de mejoramiento a partir de los insumos del Sistema de Quejas, Reclamos, Sugerencias y Peticiones; organizan y conservan los soportes de las solicitudes según el canal de entrada; y elaboran y presentan informes a las instancias competentes acerca de la gestión realizada a través de los diferentes canales de servicio.

Vale la pena destacar que la asistencia y acompañamiento proporcionado, está orientado al cumplimiento de los procedimientos de Gestión Masiva: Servicios en Línea (SIES), Registro Único Tributario (RUT), Solicitudes especiales (RUT), Mecanismo de firma digital amparado en certificado digital, Presentación de información por envío de archivos, Libros de contabilidad y Autorización de facturación.

Cultura de la contribución¹⁰, busca institucionalizar la Cultura de la Contribución, hacerla parte de la organización a través de su gestión y proyectarla hacia las instituciones y ciudadanía.

La construcción de cultura es un compromiso de todos los ciudadanos, esta construcción pasa por la creación, conservación y cuidado de lo público. En el caso de los servidores públicos, aportamos con una doble responsabilidad: como funcionarios y como ciudadanos.

El artículo 157 de la Ley 223 de 1995, dispone que la DIAN debe desarrollar tareas pedagógicas en escuelas y colegios, a fin de educar al ciudadano en el deber constitucional de contribuir a las cargas de la nación y el cuidado de los recursos públicos.

De manera complementaria, el Decreto 4048 de 2008, que modifica la estructura de la entidad, le asigna al área de Asistencia al Cliente, la definición de una estrategia para el fortalecimiento de la cultura de la contribución, haciendo partícipes a las dependencias de la nueva organización.

Estudios e investigaciones contratadas por la Entidad dan cuenta sobre la deficitaria comprensión que la población colombiana, incluidos funcionarios, tienen sobre los temas de la contribución. Esta situación ha llevado a la DIAN a plantearse el desarrollo de acciones educativas y comunicativas con servidores

públicos, ciudadanos-clientes, comunidad educativa y ciudadanía en general, para garantizar el cumplimiento voluntario de las obligaciones.

Así las cosas, se propone la siguiente definición de cultura de la contribución: “conjunto de valores, creencias, comportamientos, costumbres, prácticas, ideologías, mitos, resultantes y condicionantes de la interacción entre la tributación de la sociedad y las inversiones y gastos del Estado, cuyo propósito es el desarrollo social”.

El concepto de cultura tributaria puede tener diversos significados, dependiendo de dónde nos situemos:

- Para los expertos tributaristas y hacendarios, es el conocimiento que las personas y contribuyentes tienen sobre las normas y procedimientos legales con que se regulan las relaciones fiscales con el Estado, así como la habilidad y manejo para el diligenciamiento, presentación de instrumentos y pago de obligaciones.
- Para la administración tributaria, es la respuesta a las medidas coercitivas, con las cuales las personas generan el hábito reflejo de responder a las obligaciones fiscales.
- Desde el punto de vista del cumplimiento de metas de recaudo, es el comportamiento promedio que los contribuyentes adoptan. Cuando es positivo y favorable a lo esperado se considera que hay presencia de cultura tributaria; cuando no se logra lo esperado, se afirma la ausencia de cultura.

CAPITULO 2. PUNTOS CRÍTICOS EN EL PROCESO DE LA ATENCIÓN EN LAS OFICINAS DE LA DIVISIÓN DE GESTIÓN Y ASISTENCIA AL CLIENTE DIAN MEDELLÍN, SEDE ALPUJARRA

Los momentos de la verdad no se presentan al azar, generalmente ocurren en una secuencia lógica y medible, lo que permite identificar con precisión las mejoras requeridas para proporcionar los servicios.

La forma más sencilla de representarlos es a través del ciclo del servicio.

El ciclo del servicio es la secuencia completa de los momentos de la verdad que el cliente experimenta desde el día en que solicita un servicio.

El ciclo del servicio nos permite visualizar la panorámica general de nuestros momentos de la verdad, identificar el momento en el que se participa directamente con los clientes, así como para determinar áreas de oportunidad que permitan mejorar el servicio.

Es importante resaltar que los empleados sólo ofrecerán un buen servicio al cliente, y se desempeñarán bien durante esos momentos de la verdad, solo si saben claramente lo que tienen que hacer y por qué. (La parte del “qué” tiene que ver con la razón y la parte del “por qué” con la emoción que los motiva y da sentido a lo que hacen) Como cualquier buena historia, la respuesta a todas estas preguntas debe ser clara e interesante.

En este sentido, la inteligencia emocional juega un papel clave en el servicio al cliente. Si bien es cierto que en gran parte esta es una habilidad innata en la persona, las organizaciones pueden dar pasos para incrementar este tipo de inteligencia en sus empleados de primera línea. Hacerlo, traerá mejores interacciones con el cliente y por ende mayor rentabilidad.

En un entorno de consumo cada vez más complejo y exigente, la calidad del Servicio se ha convertido en uno de los factores clave para el éxito.

El servicio de Cliente Misterioso mide y mejora la calidad de servicio percibida por el cliente.

Como consecuencia del incremento de la complejidad y exigencia por parte de los consumidores, la calidad del Servicio ha pasado a constituirse como fuente esencial de la ventaja competitiva, y por tanto como elemento diferenciador base de la clave del éxito de las compañías líderes en el mercado...

Nuestro servicio de Cliente Misterioso abarca aspectos claves en el ciclo de servicio experimentado por el cliente

- Ánimo de Atención.
- Imagen del Corporativa
- Control del Cobro.
- Campañas, Promociones, etc.

Mediante la utilización del Servicio de Cliente Misterioso, puede llevarse a cabo una medición y mejora de esta calidad del servicio percibida por el cliente, contribuyendo a mejorar la competitividad de empresas líderes en diversos sectores.

Ponemos a disposición de nuestros clientes una amplia gama de personal especializado, con el perfil acorde al tipo de empresa evaluado, que será el encargado del desarrollo de las visitas en el anonimato, comprobando desde un punto de vista objetivo e independiente el ciclo de calidad de servicio ofrecido al cliente según los parámetros previamente acordados con la empresa/entidad.

El servicio del Cliente Misterioso, con la propia metodología y demostrada experiencia aporta ventajas prácticas con una excelente relación inversión/beneficio:

- Incrementar la satisfacción de sus clientes.
- Mejorar el ánimo de venta de sus empleados.
- Fortalecer la fidelización de su negocio.
- Reducir quejas y reclamaciones.
- Controlar la correcta gestión del cobro y las normas internas de la empresa.
- Seguimiento de las campañas y promociones.
- Medir el impacto de los Planes de Formación.

2.1 PUNTOS CRÍTICOS EN EL PROCESO DE LA ATENCIÓN EN LAS OFICINAS DE LA DIVISIÓN DE GESTIÓN Y ASISTENCIA AL CLIENTE DIAN MEDELLÍN

Para lograr este objetivo se contó con información de un cliente incógnito que realizó su trabajo de observación directamente en las oficinas de atención de la DIAN sede alpujarra, durante los 18 de noviembre de 2013.

Para la aplicación del cliente incógnito se efectuó una investigación de observación la cual no tiene una duración mínima. Sin embargo, en el mejor de los casos, se puede evaluar todo el ciclo del servicio, aplicando un cuestionario que normalmente tiene una duración entre 20 y 40 minutos.

La imparcialidad de los conceptos del cliente incógnito, es un elemento esencial para el manejo de programa de mejora de la atención al cliente, particularmente en una entidad como la DIAN.

Para el cumplimiento del objetivo, esta persona cumplió el papel de cliente incógnito, previamente entrenada en la forma como debería asumir su papel. Ver anexo 4. (Cuestionario El cliente incógnito).

2.1.1 Información al contribuyente

✓ Es clave el momento en que el cliente es atendido, a pesar de que hay amabilidad no se aprovecha este instante para dar información de otros trámites que el contribuyente pueda hacer en esta lugar. Así se evitaría que el cliente tuviera que volver otro día, a buscar información la cual se debería dado anteriormente.

✓ La revisión de los documentos entregados al cliente no se efectúa ni se le indica al cliente que debe hacerla. Se cometen errores de ortografía en nombres, apellidos, direcciones etc., que llevaran a una insatisfacción por parte del contribuyente y a una visita para la corrección respectiva.

Racionalizar trámites y procedimientos administrativos, que faciliten la relación de la administración pública con los ciudadanos, propiciando que la misma sea transparente y eficiente, de tal forma que los objetivos estatales puedan cumplirse sin ocasionar desgastes injustificados a los particulares y con una eficiente canalización de los recursos públicos.

•Satisfacer la creciente necesidad de dar información automatizada, uniforme y actualizada que permita establecer un esquema de servicio exigente y futurista con orientación a la autogestión y autoservicio.

Colaborar con el diligenciamiento de las declaraciones con el fin de mejorar la gestión de la información que permita mejorar la imagen de la DIAN ante el cliente,

reduciendo errores en la presentación de declaraciones y ofreciendo información y asistencia para la realización de los trámites que el cliente deba adelantar.

Atención virtual y telefónica que posibiliten un mayor acercamiento entre el cliente y la entidad.

- Atender las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes en el menor tiempo posible.

2.1.2 Tiempo de espera

El tiempo de espera entre el momento de llegada del cliente al lugar y el momento para ser atendido fue calificado como largo, considerando que los días de efectuada la observación era de poca afluencia de público.

El retraso y la pérdida de tiempo afecta de forma importante la experiencia del consumidor y su imagen de la marca. Este defecto en el proceso de venta se traduce en pérdida de clientes, no sólo por el consumidor que abandona la fila y se marcha a otro negocio, sino por las malos comentarios que hará en su círculo inmediato de personas.

2.1.3 Carteleras de información

A pesar de que el material que se dispone allí esta actualizado, el tener solo una cartelera de información no es suficiente para el espacio físico del lugar.

Las carteleras corporativas son un medio de comunicación especialmente utilizado para compartir información de la entidad sobre diferentes temas, como el social, administrativo, financiero, comercial, eventos, cambios de turno, , o de interés general, entre otros.

Cuando se piensa en comunicar algún tipo de información de interés general, la cartelera es un elemento clave, ya que permite ahorrar costos porque sólo se imprime un ejemplar que llega a muchas personas y también permite ahorrar tiempo puesto que evita estar enviando o dando mensajes personalizadas.

Una cartelera corporativa tiene la finalidad de ser un elemento cuyo uso se convierta en parte de la cultura a nivel de comunicación, por ser un objeto que está al alcance de todos, en cualquier momento sin restricción alguna.

2.1.4 Señalización Externa

Por la ubicación actual que tienen las oficinas, en este caso en el sótano de la Alpujarra, se hace difícil la visualización de dicho lugar, amerita colocar señalización que ayude a que las personas a identificar el lugar y puedan desplazarse más rápidamente.

Aplicar esta herramienta de medición una vez al mes utilizando una persona previamente entrenada y preferiblemente externa, para que el resultado entregado sea más objetivo e imparcial. A partir de esta herramienta se puede determinar los puntos críticos para trabajar sobre ellos y evitar insatisfacciones en el contribuyente. Además se podrán encontrar fortalezas en la atención brindada.

- Colaborar con el diligenciamiento de las declaraciones con el fin de mejorar la gestión de la información que permita mejorar la imagen de la DIAN ante él.

Existen distintas formas de medir o cuantificar las respuestas a determinadas preguntas, principalmente aquellas relacionadas con sentimientos, actitudes, opiniones y creencias. Esto permite sintetizar la información para su uso eficiente y aplicar técnicas por la riqueza de la información.

2.1.5 Servicio

Tabla 1. Pregunta 1. Calidad de la a información suministrada

1. Calidad de la información suministrada	Cantidad de Personas	Porcentaje
Excelente	106	85%
Bueno	19	15%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	125	100%

El 85 % de los encuestados opinan que la calidad de la información suministrada al momento de hacer su trámite en la División de Gestión y asistencia al cliente es excelente y el 15 % lo considera bueno.

Gráfico 1. Calidad de la información

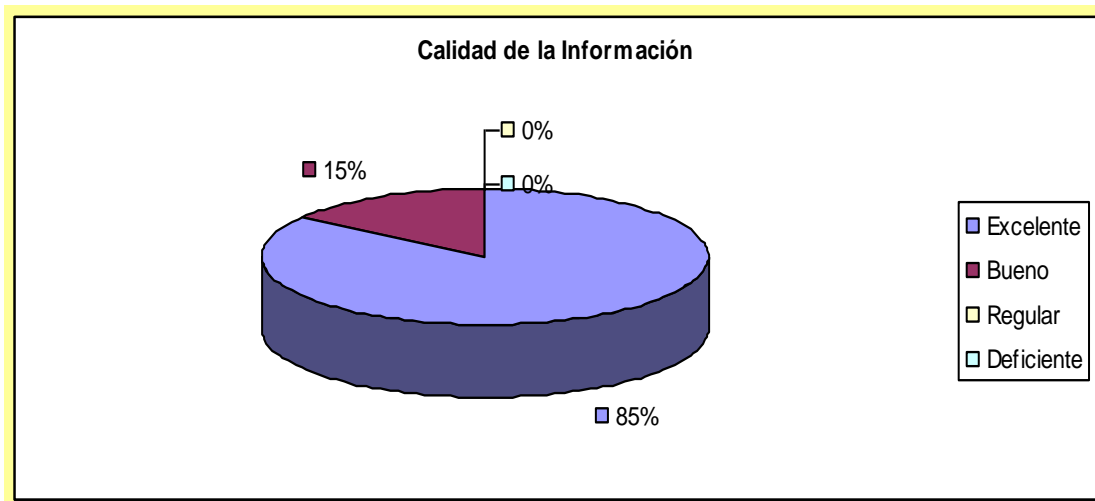


Tabla 2. Pregunta 2. Calificación del servicio

2. Calificación del servicio	Cantidad de Personas	Porcentaje
Excelente	109	87%
Bueno	16	13%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	125	100%

El 87 % de los encuestados consideran que el servicio prestado en la División de Gestión y Asistencia al Cliente es excelente y el 13 % lo considera bueno.

Gráfico 2. Calificación del servicio

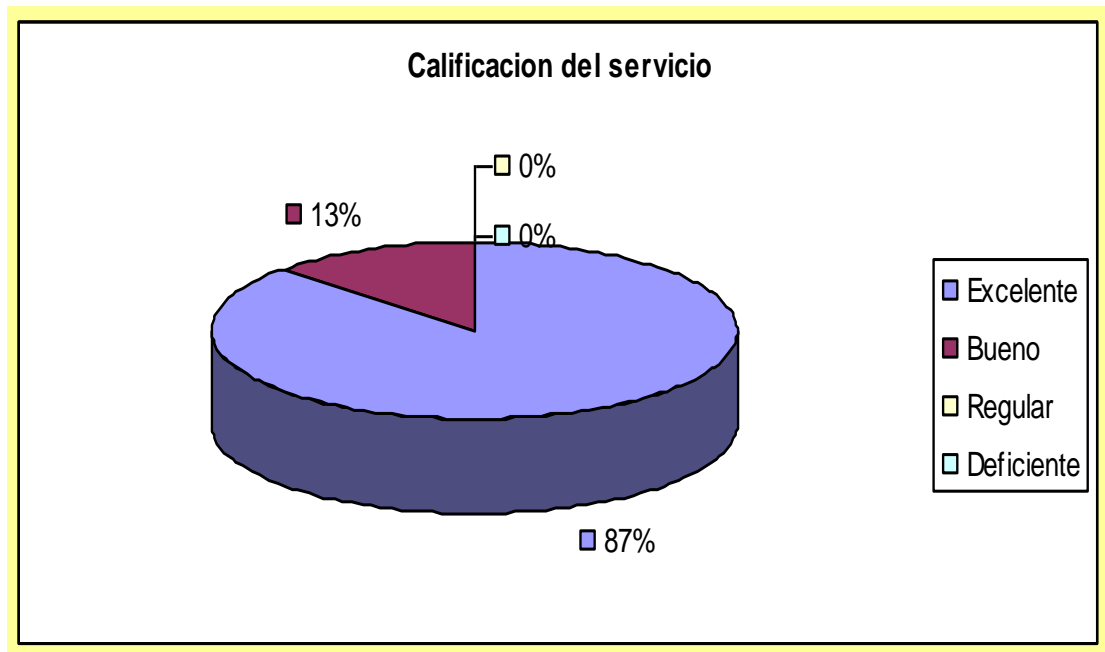


Tabla 3. Pregunta 3. Tiempo de espera

3. Tiempo de espera	Cantidad de Personas	Porcentaje
Excelente	87	70%
Bueno	36	29%
Regular	2	2%
Deficiente	0	0%
Total	125	100%

El 70 % de los encuestados consideran que el tiempo de espera en la División de Gestión y Asistencia al Cliente es excelente y el 29 % lo considera bueno, y el 2 % entrega una calificación como regular

Gráfico 3. Tiempo de espera

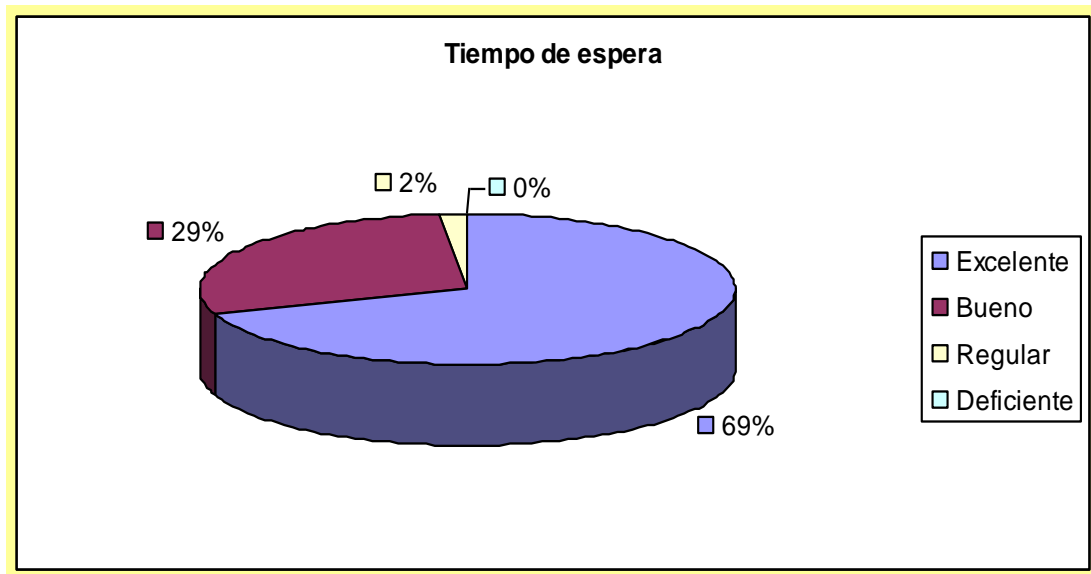


Tabla 4. Pregunta 4. Actitud del funcionario

4. Actitud del funcionario	Cantidad de Personas	Porcentaje
Excelente	118	94%
Bueno	7	6%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	125	100%

El 94% de las personas encuestadas consideran que la actitud del funcionario en el momento de la atención fue excelente y el 6 % lo considera bueno.

Gráfico 4. Actitud del funcionario

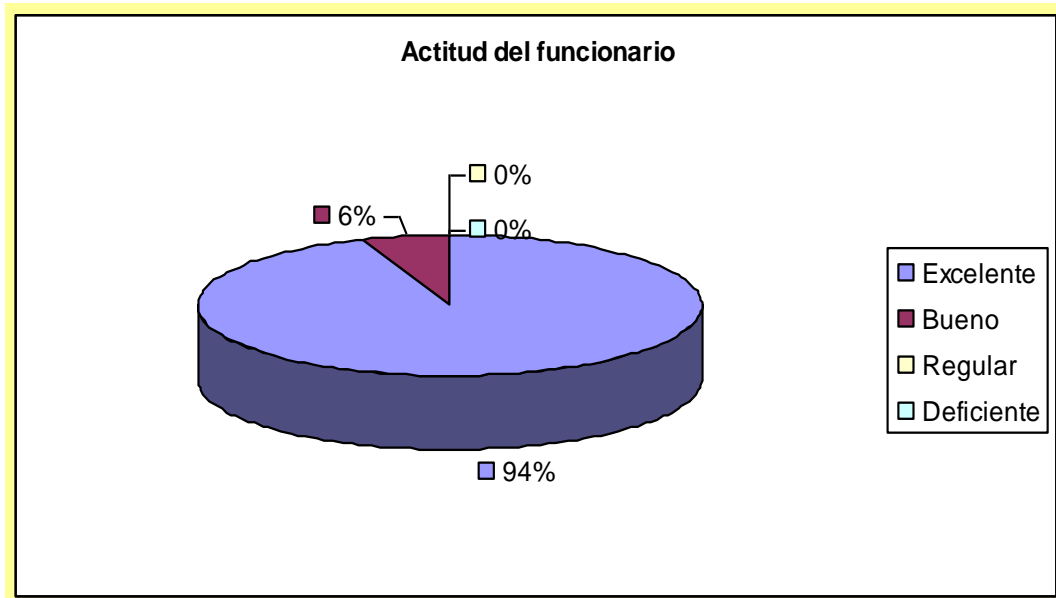


Tabla 5. Pregunta 5. Presentación personal

5. Presentación Personal	Cantidad de Personas	Porcentaje
Excelente	115	92%
Bueno	10	8%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	125	100%

La presentación personal de los funcionarios de la División de Gestión y Asistencia al Cliente es excelente según el 92 % de los encuestados y es calificado como bueno con un 8 %.

Gráfico 5. Presentación Personal

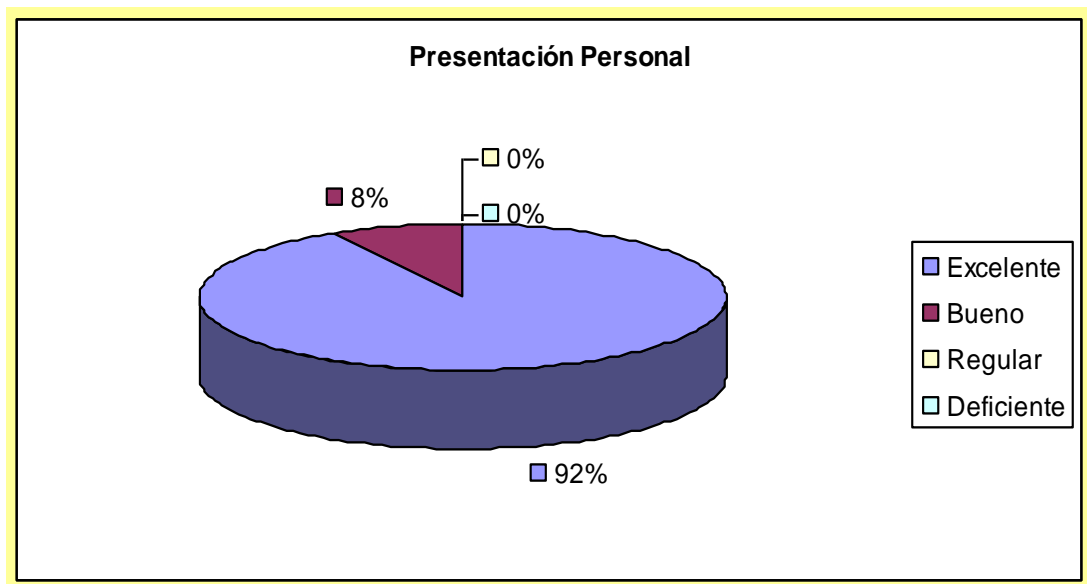


Tabla 6. Pregunta 6. Agilidad del funcionario

6. Agilidad del funcionario	Cantidad de Personas	Porcentaje
Excelente	114	91%
Bueno	11	9%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	125	100%

El 91% de los encuestados consideran que la agilidad del funcionario en el momento de la atención fue excelente y el 9% lo considera bueno.

Gráfico 6. Agilidad del funcionario

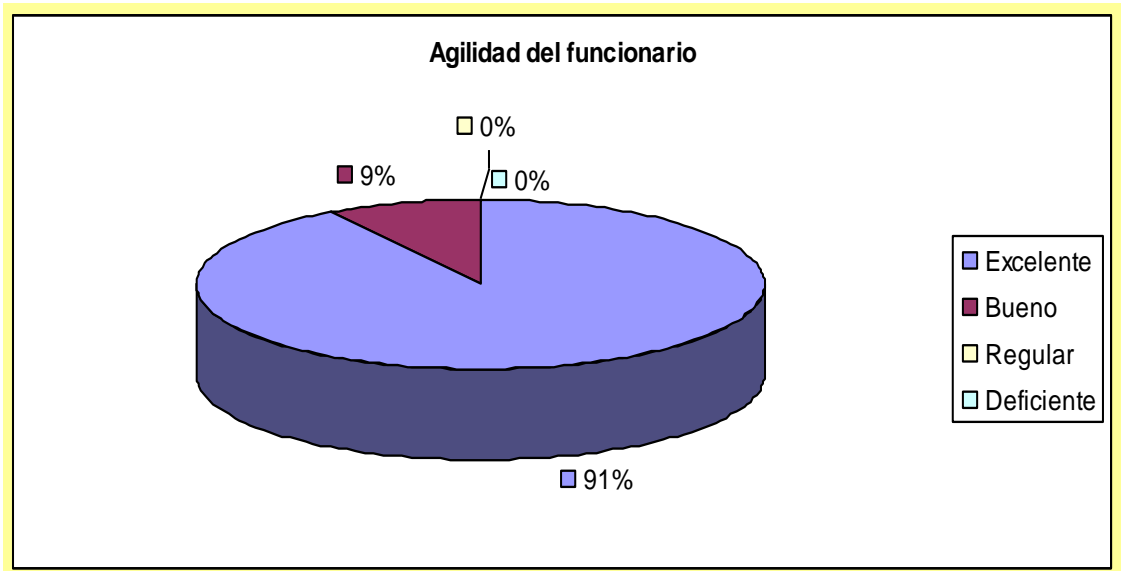


Tabla 7. Pregunta 7. Conocimiento sobre el tema que asesoró

7. Conocimiento sobre el tema que asesoró	Cantidad de Personas	Porcentaje
Excelente	115	92%
Bueno	10	8%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	125	100%

El 92% de los encuestados consideran que el conocimiento sobre el tema que asesoro fue excelente y el 8% lo considera bueno.

Gráfico 7. Conocimiento sobre el tema que asesoró



2.1.6 Instalaciones

Tabla 8. Pregunta 8. Organización y comodidad

8. Organización y comodidad	Cantidad de Personas	Porcentaje
Excelente	107	86%
Bueno	16	13%
Regular	2	2%
Deficiente	0	0%
Total	125	100%

La organización y comodidad de la División de Gestión y Asistencia al Cliente es excelente según el 86 % de los encuestados y bueno con el 13 %. Se recibe un 2 % de calificación regular.

Gráfico 8. Organización y comodidad

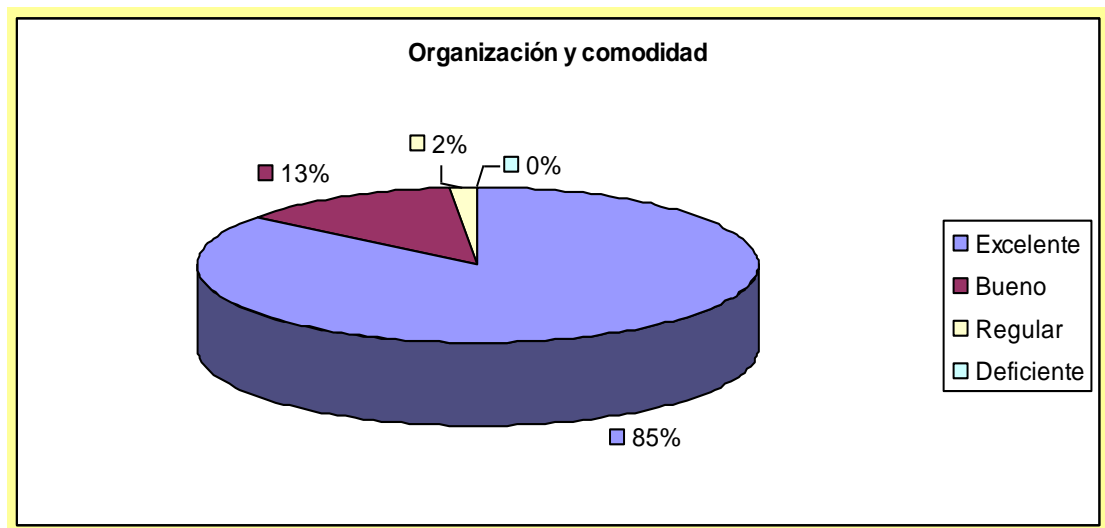


Tabla 9. Pregunta 9. Seguridad

9. Seguridad	Cantidad de Personas	Porcentaje
Excelente	101	81%
Bueno	24	19%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	125	100%

La seguridad en las oficinas de la División de Gestión y Asistencia al Cliente es excelente según el 81 % de los encuestados y buena con el 19 %.

Gráfico 9. Seguridad

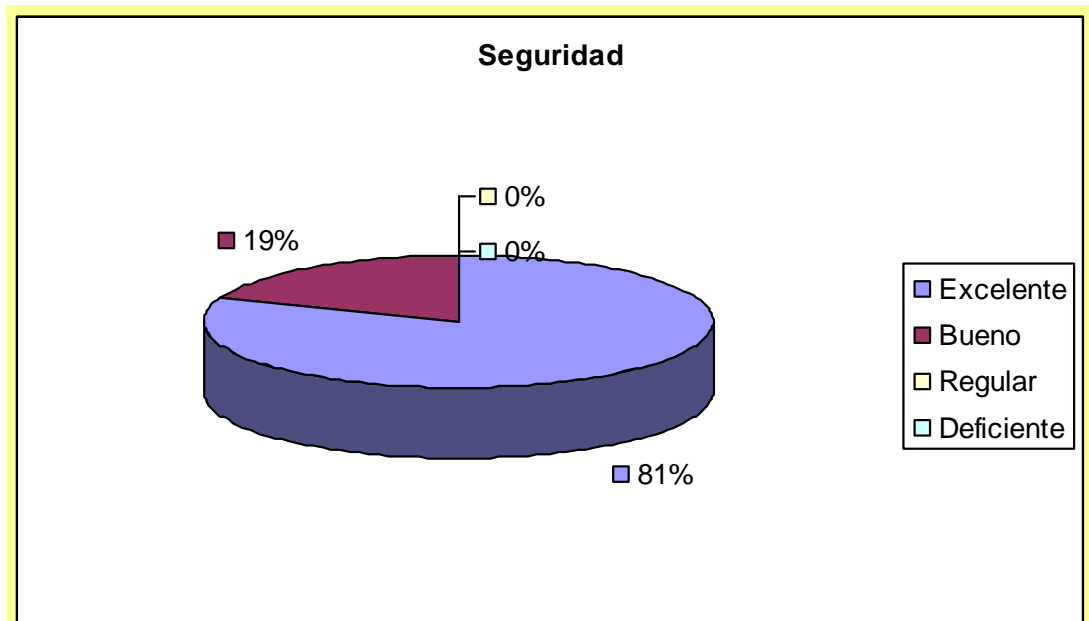
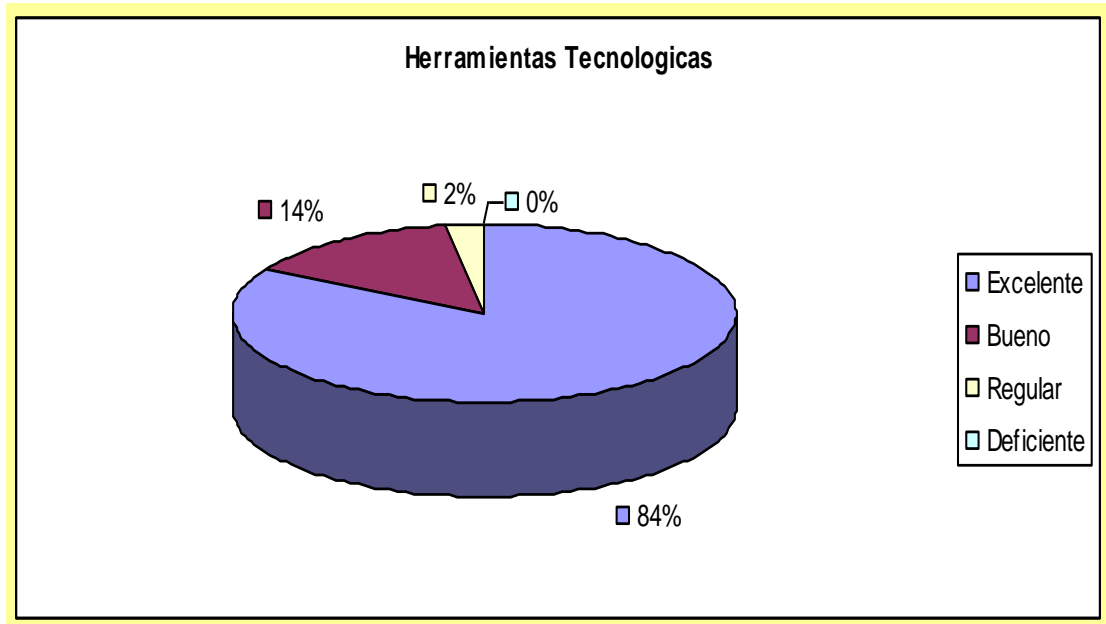


Tabla 10. Pregunta 10

10. Herramientas Tecnológicas	Cantidad de Personas	Porcentaje
Excelente	104	83%
Bueno	18	14%
Regular	3	2%
Deficiente	0	0%
Total	125	100%

Las herramientas tecnológicas utilizadas por los funcionarios que atienden de la División de Gestión y Asistencia al Cliente es excelente según el 84 % de los encuestados, bueno según el 14% y regular el 2 %.

Gráfico 10. Herramientas tecnológicas



Comentarios de las encuestas: adicionalmente a la calificación dada por las personas encuestadas, se recibieron los siguientes comentarios.

Comentarios positivos:

- El personal humano no podía ser el mejor
- Todo excelente
- Muy ágil el servicio
- El funcionario es una persona muy colaboradora y muy buen funcionario
- Ojala que todos los funcionarios fueran como ella, seguramente la imagen de la DIAN cambiaría radicalmente de una manera muy positiva.
- No sólo en el día de hoy para mi es satisfactorio venir al kiosco, encuentro respuesta oportuna a mis dudas y una excelente asesoría y colaboración de los funcionarios
- Muy buena educación de la niña, ella es muy atenta
- El soporte que prestan al público es muy bueno
- Muy bueno el servicio, ágil, oportuno y amable
- Mejoró un 100%, ya que antes demoraban demasiado tiempo.
- Se nota el cambio, excelente, ojala todo fuera así de fácil en todas partes.
- Atención del personal excelente
- Excelente gestión, si están cambiando para mejorar.
- Felicito a la DIAN por tener un funcionario tan excelente en su trabajo.
- Excelente atención gracias.
- Muy buena la capacidad resolutive.
- Muy amables y atentos.
- Excelente los trámites son muy rápidos y oportunos.

Sugerencias: también se recibieron las siguientes sugerencias:

- Faltan letreros de advertencia de hablar en voz baja o en silencio
- A veces muchas pantallas y pocos funcionarios atendiendo.
- La persona que se encuentra en el digiturno debe ser más atenta y clara en las preguntas que realiza.
- Me parece que para haber tanto personal muy poco se está realizando por la función de atender.
- El aire acondicionado hace mucha falta.

**CAPITULO 3. ESTRATEGIAS DE MEDICIÓN DE SERVICIO EN LA DIVISIÓN
DE GESTIÓN Y ASISTENCIA AL CLIENTE DIAN – MEDELLÍN – SEDE
ALPUJARRA**

**PROGRAMA DE MEDICIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
DIVISIÓN DE GESTIÓN Y ASISTENCIA AL CLIENTE**

Este método de evaluación de la calidad del servicio se fundamenta en la capacidad que tiene la persona que se presenta como cliente incógnito, para observar y evaluar los momentos de verdad y el ambiente en el cual se desarrollan.

DIVISIÓN DE GESTIÓN Y ASISTENCIA AL CLIENTE

	REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	PREGUNTAS PARA RECONOCER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES	IMPORTANCIA DE LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES
IDENTIFICAR LAS NECESIDADES	<p>¿Qué esperan nuestros clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encontrar transacciones fáciles y transparentes que les permitan cumplir con sus obligaciones. • La prestación de un servicio ágil, oportuno y eficiente. • Información y asistencia para la realización de trámites que deba adelantar ante la entidad. • Orientación de manera personalizada, virtual y telefónica. • Procesos rápidos. • Racionalización de trámites y procedimientos administrativos. 	<p>Preguntar es un arte que nos lleva a que las relaciones con los usuarios o contribuyentes se resuelvan en el objetivo fundamental de la relación: la satisfacción del cliente. Existen distintos enfoques que nos llevan a desarrollar este arte, aquí nos enfocaremos en uno que agrupa las preguntas en dos tipos: según el contexto y según la forma de la pregunta.</p> <p>Para reconocer las necesidades de los clientes existen dos tipos de preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preguntas de contexto: Preguntas de situación: son preguntas sobre los hechos y la forma como se recibe el servicio al usuario. Preguntas de problema: son preguntas acerca de las dificultades, descontentos o quejas del usuario. Preguntas de ganancia: son aquellas que sondean que tipo de acción concreta espera el usuario observar para sentir que recibe un buen servicio. • Preguntas de forma: Preguntas abiertas: la respuesta explica y da información desde la perspectiva del usuario, requiere respuestas amplias que no pueden responderse con un sí o con un no. Preguntas cerradas: da un sí, un no, o un dato como respuesta. Eco dirigido: repetir las últimas palabras o sobre las palabras que desea hacer alguna exploración o énfasis. 	<p>La determinación de las necesidades de los usuarios o contribuyentes es indispensable para poder garantizar la calidad de los programas de desarrollo profesional que se brindará al equipo de trabajo, ya que la calidad del servicio brindado parte del nivel de competencia y desempeño de cada uno de los integrantes de la División de Gestión y Asistencia al Cliente, quienes a partir de la valoración de las necesidades del cliente, ayudan a la División a formular su plan de desarrollo profesional.</p>

	DESDE EL CLIENTE	DESDE EL SERVICIO	DESDE LA TECNOLOGÍA
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	<p>Fortalecer el control tributario y aduanero para garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, por medio de transacciones fáciles y transparentes, haciendo sentir a los clientes que cuentan con el apoyo y asesoría del personal involucrado en proceso de atención.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Centralizar de manera lógica las actuaciones y solicitudes de los clientes, contribuyentes y usuarios. • Orientar a los clientes mejorando la atención y suministrando capacitación a través de la atención presencial que tiene un carácter primario, garantizando recursos humanos y ofreciendo toda la asistencia e información necesaria, atención virtual y telefónica que posibilite un mayor acercamiento entre el cliente y la entidad. • Aumentar los trámites disponibles vía Internet, con cobertura del ciclo completo del proceso desde la declaración, el pago en línea, hasta el seguimiento del estado de su situación financiera y fiscal. • Contribuir al compromiso colectivo generando canales de comunicación y divulgación frente a los contribuyentes. • Estandarizar procesos y mejorar la calidad de la información. • Realizar mediciones y seguimiento del servicio en aras de mejorar de manera continua procesos y servicios. • Contribuir para que la comunicación interna entre los funcionarios y las diferentes áreas fluya de manera eficaz. • Segmentar los clientes para prestarles un servicio puntual de calidad, garantizando y ofreciendo servicios que satisfagan sus necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • En la División de Gestión y asistencia al cliente se fijara como estrategia incrementar su productividad de manera que se aseguren los recaudos del estado, a través del desarrollo del Modelo Único de Ingresos, Servicio y Control automatizados MUISCA. <p>El MUISCA integra en su totalidad los aspectos organizacionales, procesos y la tecnología, como ejes fundamentales del mismo, representando la nueva forma de gestionar los tributos y las aduanas de Colombia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con las herramientas informáticas de alta tecnología y en constante actualización que permitan la agilidad en los procesos de atención. • Instalar los paquetes software necesario en cada puesto de trabajo para el desarrollo efectivo de la labor asignada.

	CAPACITACIÓN	COMPETENCIAS	FUNCIONES DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA DIVISIÓN DE GESTIÓN Y ASISTENCIA AL CLIENTE
GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> • Con el fin de garantizar el crecimiento personal y profesional de los funcionarios, con miras al logro de los resultados esperados, se describen a continuación el siguiente plan de capacitaciones: • Capacitación virtual masiva de los funcionarios encargados en el proceso de atención a través de los programas que ofrece el SENA en temas de interés. • Capacitar un número de tutores virtuales que apoyen procesos virtuales a los usuarios externos en los diferentes servicios que ofrece la DIAN para el cumplimiento de las respectivas obligaciones. • Capacitación de los trámites y servicios de la División de Gestión y Asistencia al Cliente para los funcionarios que allí laboran. • Capacitación en atención al cliente para los funcionarios de la División de Gestión y Asistencia al Cliente. • Capacitación en los procesos que hacen parte de la División de Gestión y Asistencia al Cliente. • Actualización en temas tributarios y aduaneros. 	<p>La División de Gestión y Asistencia al Cliente requiere de personas formadas ética y técnicamente que para la realización efectiva de sus labores, cuenten con las siguientes competencias laborales:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Orientación al Cliente: enfoca sus intereses y sus acciones para dar asesoría, conociendo, descubriendo y planteando soluciones a problemas de los usuarios ó contribuyentes, que requieran de nuestros servicios. •Liderazgo: motiva, guía y entrena a otros hacia el logro de los objetivos de la Entidad. •Trabajo en equipo: trabaja y colabora con otros demostrando compromiso para el logro de objetivos de grupo. Entiende las necesidades y objetivos de los otros, adaptando sus propios puntos de vista y conducta cuando es necesario. •Análisis y toma de decisiones: comparte y analiza información, oportunidades y problemas. Toma decisiones precisas y efectivas en forma oportuna y en diferentes contextos. •Orientación a Resultados: enfoca la labor y el trabajo en procura de alcanzar una meta u objetivo, mantiene el interés por trabajar bien y para alcanzar resultados o por superar los estándares de excelencia. 	<ul style="list-style-type: none"> •Mantener actualizados a los contribuyentes y usuarios, ofreciendo asesoría en relación con los trámites solicitados. •Responder a sus preguntas, quejas o sugerencias. •Ofrecer información útil y prestar un servicio grato y amable. •Dar asesoría y satisfacer las necesidades de los contribuyentes y usuarios con rapidez, comprometiéndose personalmente con su debido diligenciamiento. •Mantener una actitud de asesoría permanente con el cliente, descubriendo sus necesidades. •Hacer más de lo que el contribuyente espera brindándole así un servicio con valor agregado.

	CARACTERÍSTICAS DE UNA PERSONA QUE DEMUESTRE DISPOSICIÓN PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES	ACTIVIDADES A DESARROLLAR CON MIRAS A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	INSTRUMENTOS PARA DESARROLLAR CRITERIOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES
SATISFACER LAS NECESIDADES	<ul style="list-style-type: none"> •Se enfoca en obtener una imagen profesional de su servicio. •Le interesa impactar al cliente positivamente al cliente con sus servicios. •Se esfuerza primero por comprender al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> •Racionalizar trámites y procedimientos administrativos, que faciliten la relación de la administración pública con los ciudadanos, propiciando que la misma sea transparente y eficiente, de tal forma que los objetivos estatales puedan cumplirse sin ocasionar desgastes injustificados a los particulares y con una eficiente canalización de los recursos públicos. •Satisfacer la creciente necesidad de dar información automatizada, uniforme y actualizada que permita establecer un esquema de servicio exigente y futurista con orientación a la autogestión y autoservicio. •Colaborar con el diligenciamiento de las declaraciones con el fin de mejorar la gestión de la información que permita mejorar la imagen de la DIAN ante el cliente, reduciendo errores en la presentación de declaraciones y ofreciendo información y asistencia para la realización de los trámites que el cliente deba adelantar. <p>Atención virtual y telefónica que posibiliten un mayor acercamiento entre el cliente y la entidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Atender las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes en el menor tiempo posible. 	<p>Cuando nuestras acciones están enfocadas hacia el cliente nos esforzamos por brindar lo que realmente desea y por darle una respuesta que logre su satisfacción integral.</p> <p>Algunos instrumentos que nos sirven para desarrollar criterios en relación con la satisfacción del cliente son:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Momentos de verdad: es un episodio en el cual un usuario o contribuyente entre en contacto con nosotros y en ese contacto suceden hechos que le permiten formarse una impresión positiva o negativa de nosotros individual o colectiva y de la calidad de la solución que le estamos entregando para resolver su necesidad. •Diagrama T: es un instrumento para la acción muy sencillo y efectivo, que permite analizar los momentos de verdad y relacionarlos con los comportamientos y las actitudes más poderosas para potenciar cada uno de ellos. •Posiciones Perceptuales: instrumento para la acción que llevado a la práctica ayuda a comprender al usuario o contribuyente. Este instrumento nos invita a tomar tres posiciones distintas durante un proceso de interacción con un usuario y será útil para garantizar una relación equilibrada desde la cual se dé respuesta con soluciones más coherentes a necesidades y expectativas de los usuarios o contribuyentes.

	IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS	CAUSAS QUE ORIGINAN LA INSATISFACCIÓN EN EL CLIENTE
ANALIZAR CAUSAS SATISFACCIÓN INSATISFACCIÓN	LAS DE E <p>El análisis de las causas de satisfacción e insatisfacción del cliente se hacen con el fin de determinar las actuaciones que deben ser valoradas para establecer una estrategia de mejora o de continuidad. Las estrategias deben responder a las necesidades de los usuarios o contribuyentes, teniendo en cuenta también las oportunidades y limitaciones técnicas, físicas, económicas y de capital humano que se tiene al interior de la División de Gestión y Asistencia al Cliente.</p>	<p>La causa de insatisfacción puede estar en el incorrecto desempeño del personal o más probablemente en un proceso inadecuado diseñado por una persona responsable. Siendo conscientes que es altamente probable que los clientes no estén tan satisfechos como la entidad piensa, hay que detectar los procesos de fidelización fundamentales. El cliente está satisfecho en la medida en que siente que la promesa de venta fue cumplida, es por ello que la entidad debe hacer una promesa inteligente y realista que pueda cumplir, debido a que los clientes no evalúan las variables de servicio en su valor absoluto sino que las relativizan frente a lo prometido. Es en este momento, en que la imagen de la compañía es confirmada o criticada.</p>

	MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	MÉTODOS DE MEDICIÓN	MÉTODO EMPLEADO
MEDICIÓN DEL SERVICIO Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	<p>El sistema de Gestión de la Calidad de la Entidad, debe contemplar la aplicación de métodos que permitan conocer las expectativas de los usuarios y evaluar su grado de satisfacción.</p> <p>La medición del grado de satisfacción debe relacionarse con alguna de las características del servicio para orientar la toma de mediciones.</p> <p>Al hablar de indicadores y de mediciones, nos remitimos necesariamente a la fijación de estándares, sin estos no sabemos qué medir, ni tendremos parámetros para interpretar las mediciones.</p>	<p>Las entrevistas - encuestas son las mejores herramientas de medición, ya que permiten abordar problemas específicos. Su preparación se lleva a cabo mediante las siguientes etapas:</p> <p>a. Identificar las necesidades de los clientes:</p> <p>Permite enfocar las preguntas del cuestionario de manera que posibilite conocer el grado de satisfacción, sobre temas que son de su interés.</p> <p>Una vez identificadas las necesidades debe averiguarse cuál es la mejor manera de realizarla, de modo que despierte el interés de los usuarios y los estimule a suministrar la información que necesitamos.</p> <p>b. Determinar la metodología del estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"> •¿A quiénes encuestar? •¿Cómo encuestar? •¿Quién debe realizar la encuesta? <p>c. Elaborar cuestionario:</p> <p>Existen dos grandes enfoques para hacerlo:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Redactar una breve lista de preguntas abiertas que generen respuestas libres y amplias de los encuestados. •Elaborar preguntas cerradas que requieran respuestas específicas como una escala numérica, respuestas afirmativas o negativas o selección entre varias opciones dadas. <ul style="list-style-type: none"> • Hay casos en que se opta por utilizar una combinación de ambos sistemas. Se debe precisar que se quiere saber cómo resultado de la encuesta para diseñar correctamente las preguntas. 	<p>El cliente incógnito: los servicios de cliente incógnito, también conocidos como cliente misteriosos, cliente invisible, cliente virtual, auditoría virtual, evaluación de desempeño y auditoría de servicio, es el método directo de investigación que se utilizó para evaluar de manera anónima el servicio que se le brinda a los contribuyentes y usuarios en la División de Gestión y Asistencia al Cliente.</p>

	CONTROL	EVALUACIÓN DE LOS CAMBIOS	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y CONTROL INTERNO
EVALUACIÓN Y CONTROL	<p>El Control en cualquier organización sirve para verificar el diseño del servicio con el fin de asegurar que se cumplen los requisitos especificados.</p> <p>El procedimiento diagnosticará las causas por las cuales se producen las insatisfacciones tratando de establecer mecanismos de participación de las personas beneficiarias en los diagnósticos y en las medidas de solución de las mismas. Es así como los Círculos de Calidad cobran importancia dentro de este proceso. El Círculo de Calidad es un grupo de empleados que trabajan para una misma área y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la Dirección de la División de Gestión y Asistencia al Cliente y si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación.</p> <p>Puntos focales del Círculo de Calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Calidad: se busca una mayor calidad en la prestación del servicio y una mejora en la satisfacción percibida. •Productividad: mejora la atención a los usuarios o contribuyentes. •Motivación: se motiva de una forma constante a las personas que intervienen, ofreciéndoles la oportunidad de participar en los objetivos y de sentirse valorados por el trabajo bien hecho. •Integración: permite que se conozca la labor de los demás compañeros, comprendiendo mejor sus necesidades y problemas. 	<p>La evaluación de los cambios y sus resultados es la única manera justificar el costo, tiempo y esfuerzo consagrados para mejorar la satisfacción de los clientes. Será necesario medir nuevamente la satisfacción de los usuarios para comprobar si el nivel de satisfacción aumentó con relación a la entrevista inicial. Se trata de comprobar si los cambios que se han hecho en partes de la ruta crítica han tenido el resultado esperado.</p> <p>Al igual que ocurre con otros elementos del sistema de calidad, el proceso de medición y mejoramiento de la satisfacción del cliente es cíclico y debe ser dinámico que debe establecer un sistema de comunicación con el cliente que permita interpretar sus señales sobre la calidad del servicio ofrecido. El usuario o contribuyente habla con muchas voces, desde gritos hasta susurros y hay que saber interpretar estas manifestaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Sistema de Gestión de Calidad y Control Interno permite mejorar el desempeño de la entidad y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes, a la vez que fortalece el control y la evaluación interna y promueve el diseño e implementación de métodos de trabajo que se adapten a los cambios generados por la dinámica externa e interna. • El Sistema de Gestión de Calidad y Control Interno da respuesta a esta condición vinculando los diferentes procesos de la entidad. En este esquema los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. De igual manera, implica el seguimiento de la satisfacción del cliente, para lo cual se requiere la evaluación de la información, suministrada por los clientes acerca del cumplimiento de la entidad con respecto a sus necesidades de información y servicio.

CAPITULO 4. APLICACIÓN DE LA FILOSOFÍA KAIZEN COMO HERRAMIENTA EN EL MEJORAMIENTO CONTINUO DEL SERVICIO AL CLIENTE OFRECIDO EN LAS TAQUILLAS DE LA DIVISIÓN DE GESTIÓN Y ASISTENCIA AL CLIENTE, DIAN MEDELLÍN, SEDE ALPUJARRA

La filosofía Kaizen sugiere profundos enfoques estratégicos, en los cuales la educación – capacitación, la mejora continua en los procesos y la administración participativa constituye ejes primordiales.

Como filosofía, el Kaizen es una forma de vida y de ver la vida. Una forma de búsqueda incesante de mejoramiento destinado a superar continuamente sus propios niveles de desempeño y de lograr mayores niveles de satisfacción para el consumidor. Constituye tanto una ética del trabajo, como una férrea disciplina destinada a mejorar los procesos para bien tanto de la empresa, como de sus miembros, propietarios, clientes y la sociedad en su conjunto. Así pues, es tan importante mejorar los niveles de desempeño para una mejor calidad de vida de los trabajadores, como para suministrar productos de mayor valor a los clientes y consumidores, disminuir los niveles de desperdicio y contaminación, mejorar las utilidades para los propietarios y suministrar fuentes de trabajo de calidad, buenos salarios, para mayor número de individuos y con mayor seguridad en el empleo.

Con la aplicación del Kaizen en la División de Asistencia al Cliente Sede Alpujarra se busca involucrar a toda la empresa y sus componentes en el mejoramiento continuo para que ésta pueda superar a la competencia en niveles de calidad y costos, elevando sus estándares de servicio; éstas constituyen razones suficientes para proponer la aplicación de esta filosofía en la empresa, se mejoraría las deficiencias y se dejaría un aporte efectivo a la institución al eliminar todo aquello que impide un mejor servicio al público.

Kaizen significa mejoramiento. Por otra parte, significa mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y de trabajo. Cuando se aplica al lugar de trabajo, Kaizen significa un mejoramiento continuo que involucra a todos, gerentes y trabajadores por igual.

Desde el punto de vista estratégico el Kaizen es la acción sistemática y a largo plazo destinada a la acumulación de mejoras y ahorros, con el objeto de superar a la competencia en niveles de calidad, productividad, costos y plazos de entrega.

Una última definición del Kaizen puede enfocarse desde el punto de vista técnico como el conjunto de sistemas e instrumentos tanto técnicos como de gestión destinada a la mejora continua mediante la estandarización de los procesos y la eliminación de los diversos tipos de desperdicios.

El Kaizen como filosofía dinámica acepta y absorbe todas aquellas técnicas y metodologías que permitan el mejor logro de sus fines últimos que son una mejora continua en los procesos a los efectos de la eliminación de desperdicios, el continuo incremento en la calidad y productividad, a los efectos de generar cada día un mayor valor agregado para los usuarios y consumidores.

Así dentro de este sistema de mejora continua llamado Kaizen forman parte diversas técnicas, muchas de las cuales tuvieron su origen en corporaciones occidentales pero que en el Japón fueron utilizadas dentro de un sistema armónico y totalizador.

Entre los seis principales sistemas que conforman el Kaizen tenemos:

- ✓ Control de calidad total / Gerencia de Calidad Total
- ✓ Un sistema de producción justo a tiempo
- ✓ Mantenimiento productivo total

- ✓ Despliegue de políticas
- ✓ Un sistema de sugerencias
- ✓ Actividades de grupos pequeños

A) Control de Calidad Total / Gerencia de Calidad Total

La gestión de calidad total es una filosofía así como un conjunto de principios rectores que representa el fundamento de una organización en constante mejoramiento. La gestión de calidad total consiste en la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos para mejorar el material y los servicios suministrados a una organización, los procesos dentro de la organización, y la respuesta a las necesidades del consumidor en el presente y en el futuro. La gestión de calidad total integra los métodos de administración fundamentales con los esfuerzos de perfeccionamiento existentes y los recursos técnicos en un enfoque corregido, orientado al mejoramiento continuo.

Un programa de gestión de calidad requiere:

- ✓ La dedicación, el compromiso y la participación de los altos ejecutivos.
- ✓ El desarrollo y mantenimiento de una cultura comprometida con el mejoramiento continuo.
- ✓ Concentrarse en satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor.
- ✓ Comprometer a cada individuo en el mejoramiento de su propio proceso laboral.
- ✓ Generar trabajo en equipo y relaciones laborales constructivas.
- ✓ Reconocer al personal como el recurso más importante.
- ✓ Emplear las prácticas, herramientas y métodos de administración más provechosos.

B) El Sistema de Producción Justo a Tiempo (Just in Time – JIT)

Tuvo su origen en la empresa automotriz Toyota y por tal razón es conocida mundialmente como Sistema de Producción Toyota. Dicho sistema se orienta a la eliminación de todo tipo de actividades que no agregan valor, y al logro de un sistema de producción ágil y suficientemente flexible que dé cabida a las fluctuaciones en los pedidos de los clientes.

Este sistema está sustentado por herramientas y conceptos tales como tiempo takt, kanban, celdas en formas de U, automatización y reducción de estructuras. Hacer factible el Just in Time implica llevar de forma continua actividades de mejora que ayuden a eliminar los mudas (desperdicios) en el lugar de trabajo (gemba).

Los conceptos fundamentales en los que se basa el sistema JIT y a través de los cuales se desarrolla toda la filosofía de producción son los siguientes:

- ✓ La flexibilidad en el trabajo (shojinka) que permite adecuar el número y funciones de los trabajadores a las variaciones de la demanda.
- ✓ El fomento de las ideas innovadoras (soifuku) por parte del personal para conseguir mejoras constantes en el proceso de producción.
- ✓ Y, el autocontrol de los defectos (jidoka) por parte de los propios procesos productivos para impedir la entrada de unidades defectuosas en los flujos de producción.

El JIT tiene cuatro objetivos esenciales:

a) Atacar los problemas fundamentales. A la cultura japonesa le encanta representar los conceptos con imágenes. Para describir el primer objetivo de la filosofía JIT, atacar los problemas fundamentales, los japoneses utilizan la

analogía del río de las existencias. El nivel del río representa las existencias y las operaciones de la empresa se visualizan como un barco que navega río arriba y río abajo. Cuando una empresa intenta bajar el nivel del río (o sea reducir el nivel de existencias) descubre rocas, es decir, problemas. Hasta hace bastante poco, cuando estos problemas surgían en las empresas de los países occidentales, la respuesta era aumentar las existencias para tapar el problema.

b) Eliminar despilfarros. El segundo objetivo de la filosofía JIT se puede expresar mediante una frase que se utiliza con frecuencia en las fábricas japonesas más eficientes, “eliminar el muda” (muda significa desperdicio o despilfarro en japonés). Despilfarros, en este contexto, significa todo lo que no añade valor al producto.

Eliminar despilfarros implica mucho más que un solo esfuerzo de una vez por todas. Requiere una lucha continua para aumentar gradualmente la eficiencia de la organización y exige la colaboración de una gran parte de la plantilla de la empresa. Si queremos que la política sea eficaz no se puede dejar en manos de un “comité para la eliminación de despilfarros”, sino que tiene que llegar a cada rincón de las operaciones de la empresa.

c) Buscar la simplicidad. El JIT pone mucho énfasis en la búsqueda de la simplicidad, basándose en el hecho de que es muy probable que los enfoques simples conlleven una gestión más eficaz. La filosofía de la simplicidad del JIT examina la fábrica compleja y empieza partiendo de la base de que se puede conseguir muy poco colocando un control complejo encima de una fábrica compleja. En vez de ello, el JIT pone énfasis en la necesidad de simplificar la complejidad de la fábrica y adoptar un sistema simple de controles.

d) Diseñar sistemas para identificar problemas. El sistema de arrastre / kanban, saca los problemas a la luz. De igual forma el control de calidad estadístico ayuda a identificar la fuente del problema. Con el JIT, cualquier sistema que identifique

los problemas se considera beneficioso y cualquier sistema que los enmascare, perjudicial. Los sistemas diseñados con la aplicación del JIT deben pensarse de manera que accionen algún tipo de aviso cuando surja un problema.

C) Mantenimiento Productivo Total (MPT)

El mantenimiento productivo total está dirigido a la maximización de la efectividad del equipo durante toda la vida del mismo. El MPT involucra a todos los empleados de un departamento y de todos los niveles; motiva a las personas para el mantenimiento de la planta a través de grupos pequeños y actividades voluntarias, y comprende elementos básicos como el desarrollo de un sistema de mantenimiento, educación en el mantenimiento básico, habilidades para la solución de problemas y actividades para evitar las interrupciones.

La meta del TPM es la maximización de la eficiencia global del equipo en los sistemas de producción, eliminando las averías, los defectos y los accidentes con la participación de todos los miembros de la empresa. El personal y la maquinaria deben funcionar de manera estable bajo condiciones de *cero averías* y *cero defectos*, dando lugar a un proceso en flujo continuo regularizado. Por lo tanto, puede decirse que el TPM promueve la producción libre de defectos, la producción “justo a tiempo” y la automatización controlada de las operaciones.

El resultado final de la incorporación del TPM deberá ser un conjunto de *equipos e instalaciones productivas más eficaces*, una reducción de las inversiones necesarias en ellos y un aumento de la *flexibilidad* del sistema productivo.

La alta administración debe crear un sistema que reconozca y recompense la habilidad y responsabilidad de todos para el MPT. Una vez que los trabajadores adquieren el hábito del mantenimiento y limpieza de su lugar de trabajo, han adquirido disciplina.

D) Despliegue de políticas

El despliegue de la política se refiere al proceso de introducir las políticas para Kaizen en toda la compañía, desde el nivel más alto hasta el más bajo. La dirección debe establecer objetivos claros y precisos que sirvan de guía a cada persona y asegurar de tal forma el liderazgo para todas las actividades Kaizen dirigidas hacia el logro de los objetivos. La alta gerencia debe idear una estrategia a largo plazo, detallada en estrategias de mediano plazo y estrategias anuales. La alta gerencia debe contar con un plan para desplegar la estrategia, pasarla hacia abajo por los niveles subsecuentes de gerencia hasta que llega a la zona de producción. Como la estrategia cae en cascada hacia las categorías inferiores, el plan debe incluir planes de acción y actividades cada vez más específicas.

E) Sistema de sugerencias

El sistema de sugerencias funciona como una parte integral del kaizen orientado a individuos, y hace énfasis en los beneficios de elevar el estado de ánimo mediante la participación positiva de los empleados. Los gerentes y supervisores deben inspirar y motivar a su personal a suministrar sugerencias, sin importar lo pequeña que sean. La meta primaria de este sistema es desarrollar empleados con mentalidad kaizen y autodisciplinados.

Además de hacer a los empleados conscientes del Kaizen, los sistemas de sugerencias proporcionan a los trabajadores la oportunidad de hablar con sus supervisores y entre ellos mismos. Al mismo tiempo, proporcionan la oportunidad de que la administración ayude a los trabajadores a tratar con los problemas. De este modo, las sugerencias son una oportunidad valiosa para la comunicación bidireccional tanto en el taller como para el autodesarrollo del trabajador.

F) Actividades de grupos pequeños

Entre las estrategias del kaizen se encuentran las actividades de grupos pequeños, siendo el más común el Círculo de Calidad. Los mismos no sólo persiguen temas atinentes a la calidad, sino también cuestiones relativas a costos, seguridad y productividad.

Entre los propósitos de los círculos de calidad y productividad se tienen:

- ✓ Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa.
- ✓ Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido.
- ✓ Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo.

Mientras el concepto occidental del control de calidad hace hincapié en que el éxito del control de la calidad depende en gran medida de los gerentes e ingenieros, los japoneses agregaron la noción de que los trabajadores de la base también podrían desempeñar un papel importante para mejorar la calidad del producto y la productividad. Los japoneses ampliaron el concepto para crear lo que se denomina control total de calidad o círculos de control de calidad en los que participan los trabajadores de las líneas de producción y los empleados que trabajan fuera de la fábrica tales como los diseñadores de productos, el personal de mercadeo y ventas, y el personal de investigación y desarrollo. La idea subyacente en todo esto es que no es posible lograr el control de calidad en toda la empresa sin la participación de los obreros de fábrica.

LAS CINCO “ S ”

Su práctica constituye algo indispensable a la hora de lograr una empresa de calidad global. Las cinco S se desarrollan mediante un trabajo intensivo. Las cinco

S derivan de cinco palabras japonesas que conforman los pasos a desarrollar para lograr un óptimo lugar de trabajo, produciendo de manera eficiente y efectiva.

a) **Seiri:** Diferenciar entre los elementos necesarios de aquellos que no lo son. Implica separar lo necesario de lo innecesario y eliminar o erradicar del gamba esto último. Debe establecerse un tope sobre el número de ítems necesarios. En gamba puede encontrarse toda clase de objetos. Una mirada minuciosa revela que en el trabajo diario sólo se necesita un número pequeño de éstos; muchos otros objetos no se utilizarán nunca o sólo se necesitarán en un futuro distante. El gamba está lleno de máquinas sin uso, cribas, troqueles y herramientas, productos defectuosos, trabajo en proceso, materias primas, suministros y partes, anaqueles, contenedores, escritorios, bancos de trabajo, archivos de documentos, carretas, estantes, tarimas y otros ítems. Un método práctico y fácil consiste en retirar cualquier cosa que no se vaya a utilizar en los próximos 30 días.

b) **Seiton:** Disponer de manera ordenada todos los elementos que quedan después del seiri. El seiton lleva a clasificar los ítems por uso y disponerlos como corresponde para minimizar el tiempo de búsqueda y el esfuerzo. Para hacer esto, cada ítem debe tener una ubicación, un nombre y un volumen designados. Debe especificarse no sólo la ubicación, sino también el número máximo de ítems que se permite en el gamba.

c) **Seiso:** Significa limpiar el entorno de trabajo, incluidas máquinas y herramientas, lo mismo que pisos, paredes y otras áreas del lugar de trabajo. Seiso también significa *verificar*. Un operador que limpia una máquina puede descubrir muchos defectos de funcionamiento. Cuando la máquina está cubierta de aceite, hollín y polvo, es difícil identificar cualquier problema que se pueda estar formando. Sin embargo, mientras se limpia la máquina podemos detectar con facilidad una fuga de aceite, una grieta que se está formando en la cubierta, o tuercas y tornillos flojos. Una vez reconocidos estos problemas, pueden

solucionarse con facilidad. Se dice que la mayor parte de las averías en las máquinas comienzan con vibraciones (debido a tuercas y tornillos flojos), con la introducción de partículas extrañas como polvo, o con una lubricación o engrase inadecuados. Por esta razón, seiso constituye una gran experiencia de aprendizaje para los operadores, ya que pueden hacer muchos descubrimientos útiles mientras limpian las máquinas.

d) **Seiketsu**: Significa mantener la limpieza de la persona por medio de uso de ropa de trabajo adecuada, lentes, guantes y zapatos de seguridad, así como mantener un entorno de trabajo saludable y limpio. También implica continuar trabajando en seiri, seiton y seiso en forma continua y todos los días.

e) **Shitsuke**: Construir autodisciplina y formar el hábito de comprometerse en las cinco S mediante el establecimiento de estándares. Las cinco S pueden considerarse como una filosofía, una forma de vida en nuestro trabajo diario. La esencia de las cinco S es seguir lo que se ha acordado. Se comienza por descartar lo que no necesitamos en el gemba y luego se disponen todos los ítems necesarios en el gemba en una forma ordenada. Posteriormente debemos conservar limpio el ambiente de trabajo, de manera que puedan identificarse con facilidad las anomalías., y los tres pasos anteriores deben mantenerse sobre una base continua.

FUNDAMENTOS DEL KAIZEN

En cuanto a la filosofía Kaizen, esta se basa en dos conceptos fundamentales:

- ✓ La firme creencia en que los desperdicios deben ser eliminados de cualquier manera.
- ✓ Y, la práctica del respeto supremo por las personas.

A. Eliminación de desperdicios.

Cuando los japoneses hablan de desperdicios, la definición que de ella hace Fujio Cho es “cualquier cosa que no sea el mínimo de equipo, materiales, partes y trabajadores (tiempo de trabajo) absolutamente esencial para la producción”; lo cual significa nada de excedentes, nada de existencias de seguridad. Nada se almacena. Si no puede usarse ahora, entonces no se puede fabricar ahora y es un desperdicio. Existen siete elementos básicos en este concepto.

a) *Tecnología de grupo.* Los japoneses, toman en cuenta todas las operaciones que se requieren para fabricar una pieza e intentan agrupar las máquinas. Así pues un solo operador puede hacerse cargo del funcionamiento de numerosas máquinas, lo que aumenta la utilidad del operador y elimina el movimiento y las colas de espera entre operaciones dentro del agrupamiento. De tal forma no sólo se aumenta la productividad, sino que además se reduce notablemente el inventario de trabajo en proceso. Para lograr tal tipo de práctica, la gente tiene que ser flexible; y para ello, debe identificarse con sus empresas y tener un alto nivel de seguridad en el empleo.

b) *Jidoka, calidad en la fuente.* Jidoka quiere decir “detengan todo cuando algo salga mal” y equivale a controlar la calidad en la fuente. Para aplicar este principio la gerencia debe tener una gran confianza en su personal. Así pues, en vez de utilizar inspectores para encontrar problemas que alguien más pudo crear, en una fábrica japonesa el trabajador se convierte en su propio inspector. Los japoneses creen que la inspección, como en la automatización y la robótica, la puede realizar una máquina, porque es más rápido, más fácil, más repetible o más redundante, por lo que no debería hacerlo una persona.

c) *Producción justo a tiempo*. El sistema japonés se basa en un concepto fundamental llamado producción justo a tiempo. En él se requiere la producción de las unidades necesarias, en las cantidades necesarias y en el momento necesario, para lograr un desempeño con una variación de cero en tiempo de programa. Esto significa que producir una pieza adicional es tan malo como producir una de menos. Es más, se considera como desperdicio a cualquier cosa que no forme parte del mínimo necesario. Algo diferente al concepto usual en Occidente en el cual la medida del buen desempeño siempre ha sido el cumplimiento o superación de lo programado. La idea es aproximar a cero las colas de espera, para:

- ✓ Invertir lo mínimo en inventario.
- ✓ Reducir los tiempos de entrega de la producción.
- ✓ Reaccionar más rápidamente ante cambios en la demanda.
- ✓ Descubrir cualquier problema en la calidad.
- ✓ Para los japoneses el inventario es un aspecto negativo, no un activo.

d) *Tiempos de preparación mínimos*. El método japonés de productividad exige que se produzcan lotes pequeños; esto resulta imposible si se tarda horas en la preparación de las máquinas. Así pues uno de los factores fundamentales del éxito japonés radica en la continua reducción de los tiempos de preparación. Los ahorros en el tiempo de preparación se usan para aumentar el número de lotes producidos, lo que ocasiona una reducción de los tamaños de lote. Esto hace factible la producción justo a tiempo, lo que a su vez hace práctico el sistema de control kanban.

B. Respeto por las personas.

El segundo principio que guía a los japoneses, junto con la eliminación de los desperdicios, es el respeto por las personas. Este principio cuenta también con siete elementos básicos. Ellos son:

a) *Empleo para toda la vida.* Cuando se contrata a un japonés para un puesto permanente en una de las principales empresas industriales, tiene empleo para toda la vida en esa compañía, siempre que trabaje con diligencia. Si las condiciones económicas son difíciles, la compañía mantiene la nómina casi hasta el punto de quebrar. Debe dejarse claro que estas normas sólo se aplican al personal permanente, la cual constituye una tercera parte de la fuerza de trabajo en Japón. Este tipo de contrato para toda la vida hace que el personal no sólo considere a la empresa como el lugar donde recibirán un cheque, sino que llevan a éstos a ser más flexibles y harán todo lo que puedan para ayudar a alcanzar los objetivos a la empresa.

b) *Sindicatos.* El objetivo del sindicato y de la gerencia es lograr el máximo de salud de la compañía; de tal forma las relaciones son de colaboración y no confortativas. El sistema japonés de compensaciones se basa en bonos que dependen del desempeño de la compañía. En este sentido, todos los empleados reciben un bono dos veces por año. De allí que, los empleados piensan: “Si a la compañía le va bien, a mí me va bien”, lo que es muy importante a la hora de solicitar la ayuda de los trabajadores para mejorar la productividad.

c) *Actitud hacia los trabajadores.* También es decisiva la actitud de la gerencia hacia los trabajadores. Los japoneses no consideran a las personas como máquinas humanas. Es más, consideran que si una máquina puede realizar un trabajo, entonces no debe hacerlo una persona, ya que no sería digno de ella. Otro aspecto importante de la Dirección japonesa es darle la oportunidad de mostrar el máximo de sus capacidades.

d) *Automatización y robótica.* Cuando la gente se siente segura, se identifica con la empresa y cree que tiene la oportunidad de desplegar todos sus talentos; los japoneses no consideran que la automatización y la robótica sean una medida de recorte de personal, sino una manera de eliminar trabajos tediosos para que las

personas puedan hacer cosas más importantes; de allí que es mínima la resistencia de los trabajadores a su implantación.

e) *Dirección participativa.* Esta especie de confianza mutua es una muestra del estilo de dirección que los japoneses llaman dirección participativa; también conocida como dirección por consenso o dirección por comités. Es algo innato en los japoneses pues han crecido con la idea de que el grupo es más importante que el individuo. Este concepto cultural es ideal en una instalación de manufactura, ya que el proceso requiere que las personas trabajen en conjunto para fabricar un producto. El individuo no puede funcionar independientemente, porque lo único que lograría es perder el ritmo con respecto al resto del grupo y arruinar el proceso. Si bien el proceso de toma de decisiones resulta lento, ello lleva a una rápida y efectiva puesta en marcha.

f) *Círculos de calidad.* Un círculo de calidad es un grupo de empleados voluntarios que se reúnen una vez por semana para discutir su función y los problemas que identifican; tratan de encontrar soluciones y las proponen a la gerencia. Sólo una tercera parte de las propuestas realizadas por estos grupos tienen que ver con la calidad, y más de la mitad tienen que ver con la productividad y la reducción de costes.

NIVELES DE DESPERDICIOS DENTRO DE LA EMPRESA

El desperdicio es uno de los pilares de la filosofía japonesa, definiéndolo como cualquier cosa que no sea el mínimo de equipo, materiales, partes y trabajadores (tiempo de trabajo) necesarios para la producción; es decir, nada se almacena porque lo que no es de utilidad inmediata se convierte en un desperdicio.

La observación directa permitió identificar los niveles de desperdicio dentro de la empresa, de los cuales mencionamos:

1) Las instalaciones donde opera la División de Gestión y Asistencia al Cliente – Sede Alpujarra son bastante amplias facilitando la acumulación de materiales y equipos que no son de utilización inmediata.

2) por la falta de información de los contribuyentes con respeto a la documentación exigida para los tramites el justo a tiempo no es idóneo , en consecuencia se deben reducir los tiempos de entrega lo cual permitirá reaccionar más rápidamente ante los cambios que presenta la demanda y optimizar la calidad del servicio.

ACCIONES FUNDAMENTALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL KAIZEN

✓ Se debe informa a los empleados sobre los principales fundamentos del Kaizen para que comprendan la esencia de la propuesta planteada con miras a la aplicación del mejoramiento continuo del servicio en su lugar de trabajo. La aplicación del Kaizen permitirá que los gerentes y los trabajadores se involucren por igual en las actividades de la empresa; lo cual debe reflejarse en el mejoramiento de los niveles de calidad, productividad y costos del servicio ofrecido en la División de Gestión y Asistencia al Cliente.

✓ La infraestructura de la empresa es bastante amplia para las funciones que realiza; no obstante, los objetos están ubicados de un sólo lado lo cual evidencia un mal aprovechamiento de los espacios físicos. Por el contrario, el área de estacionamiento es deficiente y en consecuencia los clientes se ven afectados.

✓ El Kaizen como herramienta gerencial permite que los objetivos organizacionales sean logrados a un menor costo y justo a tiempo, permitiendo mejorar los procesos y añadir valor agregado al servicio que desempeña la institución. Según la opinión de los empleados, se refleja que la División de Gestión y Asistencia al cliente está bien orientada en este sentido; no obstante,

debe mejorar su tiempo de respuesta para suministrar un servicio de mejor calidad a sus contribuyentes y en consecuencia ser más competitivo.

✓ De lo expuesto anteriormente se puede inferir que no todos los clientes se sienten satisfechos de los servicios que le están prestando y en consecuencia debe mejorar. Se deben revisar que situaciones incomodan al cliente e impiden a la empresa el logro de sus objetivos organizacionales. La gerencia debe tomar en cuenta las sugerencias de los clientes e indagar que les incomoda y que servicio quieren recibir, y en función de ello buscar mecanismos de acción para llevar a cabo los cambios y mejoras a los servicios que así lo requieran.

✓ De acuerdo a la filosofía japonesa se deben resolver los problemas antes de que ocasionen dificultades, administrando muy bien el tiempo en las empresas de servicios la capacidad de respuesta debe ser rápida y oportuna, tanto es así que en la mayoría de los casos puede determinar la productividad de la empresa. Para el cliente una respuesta oportuna equivale a calidad de servicio, de allí que no se debe descuidar.

✓ Aun cuando no han recibido entrenamiento, los empleados se sienten capacitados para atender al público. Sus conocimientos son empíricos, producto de sus experiencias laborales. En la organización no existen planes de capacitación para mejorar las actividades laborales y el servicio al público, ni a corto ni a largo plazo.

✓ En la generalidad de los casos, al recurso humano no se le da la debida importancia en la División de Gestión y Asistencia al Cliente, el recurso humano juega un papel primordial para lograr la excelencia del servicio y permanecer en el tiempo; de allí que su capacitación, formación y desarrollo en general son vitales para el éxito.

✓ Es responsabilidad de la gerencia promover la capacitación del personal a fin de que crezcan personal y profesionalmente, motivándolos a involucrarse efectivamente con las metas y objetivos de la organización. El entrenamiento también conllevaría al personal a mejorar la calidad de su desempeño laboral.

CONCLUSIONES

- Considerando que el 80% de los funcionarios vinculados a la División de Gestión y Asistencia al Cliente es personal Temporal, cuyo contrato es a término fijo, se observa esto como una debilidad, ya que este tipo de contratación infiere una alta rotación del personal, perdiendo así conocimiento calificado, e incurriendo en reprocesos que afectan la calidad de servicio y el presupuesto asignado a la División.
- Se deben incrementar las estrategias de medición que llevan a cabo, que permita obtener una información clara y actualizada sobre el servicio al cliente ofrecido en las oficinas de atención de la División de Gestión y Asistencia al Cliente, sede alpujarra.
- El desarrollo del Modelo Único de Ingresos, Servicio y Control automatizado MUISCA, además de favorecer a la organización entera, favoreció especialmente a la División de Gestión y Asistencia al Cliente, ya que a través de la creación de este modelo se adoptaron mejores prácticas orientadas al servicio.
- La División de Gestión y Asistencia al Cliente, tiene como objetivo estratégico el redireccionamiento de la entidad hacia el servicio, lo cual le permite realizar acciones claras que conduzcan a satisfacer las necesidades de sus clientes de manera transparente y efectiva.
- De acuerdo a los resultados de la investigación realizada se recibe buena calificación y comentarios favorables hacia la atención que ofrece la División de Gestión y Asistencia al Cliente, específicamente en las taquillas ubicadas en la alpujarra, por lo tanto la entidad debe seguir trabajando en pro de los contribuyentes en cuanto a la atención que se debe brindar allí y en los diferentes lugares donde la DIAN tiene oficinas de atención al público.

BIBLIOGRAFÍA

IMAI, Masaki. Kaisen la Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa.

ORREGO ORREGO, Ignacio. Servicio Al Cliente como vender más y mejor.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Servicio al cliente, Métodos de auditoria y medición.

TAMAYO TAMAYO, Mario. El Proceso de la investigación científica.

www.dian.gov.co

ANEXOS

ANEXO A. CUESTIONARIO CLIENTE INCÓGNITO

LUGAR _____
CIUDAD: _____
FECHA _____
HORA: _____

Nombre de la persona que lo atendió: _____
Cargo de quien lo atendió: _____

Nivel de tráfico:

ALTO _____
MODERADO _____
BAJO _____

I. UBICACIÓN DE LA OFICINA DE ATENCIÓN DIAN SEDE ALPUJARRA

	BUENO	REGULAR	MALO
Localización	_____	_____	_____
Vías de acceso	_____	_____	_____
Visualización de aviso exterior	_____	_____	_____

II. PRESENTACIÓN DE LA OFICINA DE ATENCIÓN DIAN SEDE ALPUJARRA

	BUENO	REGULAR	MALO
1.			
Orden	_____	_____	_____
Ambiente	_____	_____	_____
Tamaño	_____	_____	_____
Distribución	_____	_____	_____
Iluminación	_____	_____	_____
Aireación	_____	_____	_____
Estado de los muebles	_____	_____	_____

2. El material informativo que se encuentra dentro de las oficinas es:

Excesivo	_____	Organizado	_____
Suficiente	_____	Desorganizado	_____
Insuficiente	_____	Fácil de visualizar	_____
		Difícil de visualizar	_____

3. ¿Tiene esta oficina una cartelera de información?

Si _____ No _____

4. ¿Es actualizada la información colocada en la cartelera para este efecto?

Si _____ No _____

III. PRESENTACIÓN DEL PERSONAL DE LA OFICINA DIAN SEDE ALPUJARRA

	BUENO NS/NR	REGULAR	MALO	
1.				
Vigilante (s)	_____	_____	_____	_____
Personal de información	_____	_____	_____	_____
Personal de taquillas	_____	_____	_____	_____
Jefe	_____	_____	_____	_____
Aseadora	_____	_____	_____	_____
Otros	_____	_____	_____	_____

2. Como califica la presentación de la persona que lo atendió en cuanto a:

	BUENO	REGULAR	MALO	NS/NR
Arreglo del cabello	_____	_____	_____	_____
Vestuario	_____	_____	_____	_____
Aseo personal	_____	_____	_____	_____

IV. SEÑALIZACIÓN INTERNA DE LA OFICINA DIAN SEDE ALPUJARRA

1. Facilidad en la visualización de los avisos internos:

BUENO _____ REGULAR _____ MALO _____

2. Los avisos internos de la oficina son:

Excesivos _____ Organizados _____
Suficientes _____ Desorganizados _____
Insuficientes _____

V. ATENCIÓN DE LAS FUNCIONARIOS DE LA OFICINA DIAN SEDE ALPUJARRA

	BUENO	REGULAR	MALO
1. Amabilidad /cortesía			
Vigilante	_____	_____	_____
Persona de información	_____	_____	_____
Persona que lo atendió	_____	_____	_____

2. Evalué la atención del funcionario que lo atendió en la taquilla

	SI	NO	NO APLICA
Lo saludó amablemente	_____	_____	_____
Le sonrió	_____	_____	_____
	SI	NO	NO APLICA
Lo miró a los ojos	_____	_____	_____
Le dio información que ud solicitó	_____	_____	_____
Fue claro en la explicación	_____	_____	_____
Fue eficiente su servicio	_____	_____	_____
Conversó con sus compañeros	_____	_____	_____
Habló por celular mientras lo atendía	_____	_____	_____

3. ¿Tuvo que esperar para que lo atendieran?

Si _____ No _____

4. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para que lo atendieran?

0 a 15 minutos _____
15 a 30 minutos _____
Más de 30 minutos _____

5. ¿En que condiciones tuvo que esperar?

Sentado _____
Parado _____

6. ¿Cuánto tiempo estuvo conversando con la persona que lo atendió?

0 a 15 minutos _____
15 a 30 minutos _____
Más de 30 minutos _____

7. ¿Cómo evalúa el grado de conocimiento de la persona que lo atendió?

Bueno _____
Regular _____
Malo _____

VI. EVALUACIÓN DEL CICLO DEL SERVICIO DE LA OFICINA DIAN SEDE ALPUJARRA

A. Asesoría del funcionario en el trámite

1. ¿Atendió sus necesidades?

SI _____ NO _____

2. Nombraron otro trámite y le indicaron que podía realizarlo en esta misma oficina.
Por favor realizar una descripción de estas:

Nombre: _____

Comentarios: _____

3. ¿Le entregaron información en volantes o escrita sobre los trámites y documentos que se realizan en esta oficina?

SI _____

NO _____

4. ¿El funcionario de la División de Gestión y Asistencia al cliente le entregó la asesoría eficiente y necesaria para diligenciar su solicitud?

SI _____

NO _____

5. ¿Considera que es fácil diligenciar los formularios requeridos por la División de Gestión y Asistencia al cliente?

SI _____

NO _____

6. Basados en esta experiencia que tan satisfecho se encuentra usted con:

	MS	S	IND	INS	MINS
El servicio que ofrece la entidad	_____	_____	_____	_____	_____
La atención de los funcionarios	_____	_____	_____	_____	_____

7. ¿Qué sugerencias adicionales le haría usted a la División de Gestión y Asistencia al cliente?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO B. ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO

División de Gestión y Asistencia al Cliente				
Fecha:	<input style="width: 100%;" type="text"/> <small>Día</small>	<input style="width: 100%;" type="text"/> <small>Mes</small>	<input style="width: 100%;" type="text"/> <small>Año</small>	
A continuación marque con una X, para calificar la prestación del servicio				
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
SERVICIO				
Calidad de la información suministrada				
Califique el servicio prestado				
Tiempo de espera				
FUNCIONARIO QUE PRESTÓ EL SERVICIO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Actitud del funcionario				
Presentación personal				
Agilidad del funcionario				
Conocimiento sobre el tema que asesoró				
INSTALACIONES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Organización y comodidad				
Seguridad				
Herramientas tecnológicas (computador , impresora)				
Comentarios: <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/>				
Por favor diligencie los siguientes datos: Nombre: _____ Teléfono: _____ email/Correo electrónico: _____				
GRACIAS POR SU RESPUESTAS				