



Fecha de presentación: 20/01/2021 Fecha de aceptación: 23/04/2021 Fecha de publicación: 7/10/2021

¿Cómo citar este artículo?

Pérez-García, O., Rodríguez-Luis, M. I., & Rodríguez-Capote, A. (septiembre-diciembre, 2021). Diseño del sistema de gestión de la calidad en sucursal 5251 de Bandec, Sancti Spíritus. Revista *Márgenes*, 9(3), 21-40. Recuperado de <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/issue/view/1256>

TÍTULO: DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN SUCURSAL 5251 DE BANDEC, SANCTI SPÍRITUS

TITLE: THE DESIGN OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN THE 5251 BRANCH OF THE CREDIT AND COMMERCE BANK IN SANCTI SPIRITUS

Autores: MSc. Omar Pérez-García¹, Ing. Madanys Idalmis Rodríguez-Luis², Ing. Abelardo Rodríguez-Capote³

¹Licenciado en Filosofía. Máster en Dirección. Profesor Auxiliar. Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez", Departamento de Calidad, Sancti Spíritus, Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1680-6933> Correo electrónico: omarp@uniss.edu.cu

²Ingeniera en Control Automático. Profesora Asistente. Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez", Departamento de Contabilidad, Costo y Auditoría, Sancti Spíritus, Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7604-4737> Correo electrónico: madanys.rodriquez.alinet.cu

³Ingeniero en Agronomía. Director Unidad Empresarial de Base Gases Sancti Spíritus, Cuba. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2009-6009> Correo electrónico: abelardo@ssp.gases.co.cu

RESUMEN

El presente artículo presenta como objetivo mostrar resultados del proceso de diseño del sistema de gestión de la calidad en la Sucursal 5251 del Banco de Crédito y Comercio en Sancti Spíritus. Para este fin se utilizaron métodos de investigación teóricos, empíricos y estadísticos para el estudio y procesamiento de criterios de distintos investigadores, directivos y trabajadores, sobre el estado en que se expresa la gestión de la calidad en la institución, así como el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos. Los principales resultados logrados se relacionan con la elaboración del manual de calidad, documento maestro donde se reflejan aspectos esenciales del sistema de gestión

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

diseñado; la definición de indicadores para cada proceso que se desarrolla en la Sucursal, el perfeccionamiento de la actividad de control interno en todos los procesos. Finalmente se concluye que la adopción de este sistema de gestión constituye una decisión estratégica de la organización y su diseño incluye como etapas importantes la realización del diagnóstico, el análisis de las intenciones y compromisos de la dirección, de la correspondencia entre la misión, el objeto social y los objetivos generales de la organización, teniendo en cuenta los principios para la gestión de la calidad establecidos en la ISO 9000:2015.

Palabras clave: satisfacción del cliente; servicio bancario; sistema de gestión de la calidad.

ABSTRACT

The objective of this article is to show results of the design process of the quality management system in the 5251 Branch of the Credit and Commerce Bank in Sancti Spiritus. As to the methodology, theoretical, empirical and statistical research methods were used for the study and processing of the criteria expressed by different researchers, managers and workers concerning the state of quality management in the institution as well as the level of satisfaction of internal and external customers. The main results achieved are regarding the elaboration of a quality manual, a master document that reflects the essential aspects of the designed management system; the definition of indicators for each process that is developed within the branch; the improvement of the internal control activity in all the processes. Finally, it is concluded that the adoption of this management system constitutes a strategic decision of the organization, and the important stages of its design include: the diagnosis process; the analysis of the intentions and commitments of the managers and of the existing correspondence among the mission, the social object and the organization's general objectives, taking into account the principles for quality management established in ISO 9000: 2015.

Keywords: quality management system; banking service; customer satisfaction.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones reconocen que la calidad en los servicios y productos ofrecidos es una condición básica para permanecer en el mercado, por lo que es relevante la importancia de

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

conocer lo que los clientes perciben de los servicios y productos brindados como punto inicial para corregir desvíos y alcanzar ventajas competitivas.

Consecuentemente, en la economía cubana se ejecutan transformaciones que favorecen y exigen la preocupación por la calidad en las organizaciones de servicios. El proceso de actualización del modelo económico exige un sistema bancario eficaz, que garantice servicios de calidad. Lo anterior se incluye dentro de los “Lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución”, específicamente en el lineamiento¹⁴², que refrenda la necesidad de “garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población” (Partido Comunista de Cuba, 2011, p. 23).

En correspondencia con ello, las sucursales del Banco de Crédito y Comercio (Bandec) de la provincia Sancti Spíritus, han desarrollado acciones en torno a fomentar la calidad de sus servicios. Sin embargo, las entrevistas efectuadas a directivos y trabajadores de la Sucursal 5251 de Bandec, la revisión de documentos y la observación de la prestación de sus servicios atestiguan lo siguiente: a pesar de que se reconoce la necesidad de cambio y se organiza el mejoramiento de la calidad, la capacitación en esta dirección no constituye aún un proceso en el que los trabajadores adquieren un lenguaje común acerca de la misma, ya que no están definidos la política y objetivos de calidad institucionales, así como las responsabilidades en los diferentes niveles de dirección; no existe un sistema de indicadores para medirla y no se cuenta con un diagnóstico de la organización que sustente el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

Considerando lo anterior se define como objetivo, mostrar algunos resultados del diseño del SGC en la Sucursal 5251 de Bandec en Sancti Spíritus, para contribuir a la mejora continua de la calidad de los servicios en dicha institución financiera.

DESARROLLO

En el artículo se presenta como objeto de estudio, el proceso de gestión de la calidad, ya que esta, desempeña un rol esencial a fin de cumplir con las características y especificaciones del producto o servicio que se ofrece. La calidad se puede entender como el juicio de un consumidor acerca de la excelencia total o superioridad de un producto o servicio (Fariño Cortez et al., 2018). También es considerada como una estrategia para impulsar la competitividad empresarial (Cadena Badilla et al.,

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

2016; Fragoso & Espinoza, 2017 & Hernández Palma et al., 2018), desde una perspectiva integral, cuyo fin último es lograr la satisfacción del cliente.

De ahí la importancia de la gestión y la mejora continua de los procesos internos como método ideal para entregar productos y servicios que puedan satisfacer adecuadamente las necesidades de los consumidores, este es el fin de mejorar continuamente la calidad en sus productos o servicios. Es así como empezó a cambiar el paradigma de competitividad, centrado esta vez en la calidad de los bienes o servicios, por los que el cliente estará dispuesto a pagar, logrando así su plena satisfacción; en consecuencia, se desprende de esta concepción que la calidad puede medirse desde la perspectiva del cliente (Zaharias & Pappas, 2016).

Lo anterior permite señalar que el concepto de “calidad” ha sufrido modificaciones en el tiempo. No obstante, la mayoría de los autores consideran que con la “calidad” se deben satisfacer las necesidades de los clientes. Esta es una razón para no obviar que la calidad no debe concebirse como un status, ella se logra a partir de un proceso de mejora continua.

A partir de estos elementos, en el presente trabajo se asume que:

(...) Una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes. La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. La calidad de los productos y servicios incluye no solo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente (...). (NC ISO 9000:2015, p. 2)

En la propia norma se refleja que las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos o servicios, así como los procesos, ya que las necesidades y expectativas de los clientes se modifican en el tiempo, cuestión que debe ser atendida prioritariamente por la alta dirección de cualquier organización, teniendo presente las presiones competitivas y los avances técnicos. Empero, para alcanzar la calidad de un producto o servicio, todas las partes del sistema que lo elaboran poseerán características, que le confieran la aptitud para obtenerlo con calidad.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

En lo concerniente a la gestión de la calidad, la ISO 9000, 2015 define que "...son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al grado en que un conjunto de características inherentes a un objeto cumple con los requisitos..."(p.14), que implica la determinación y aplicación de la política organizacional de calidad, con el objetivo de orientar las actividades de la organización para obtener y mantener el nivel de calidad del producto o servicio, que produce de acuerdo con las necesidades de sus clientes.

Ahora bien, cuál debería ser la estructura del SGC. Al respecto se considera que éste debe estar conformado por los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles de las propias actividades u operaciones que se realizan en la organización. Por tal razón, se constituye como un sistema de gestión para asegurar el buen funcionamiento y control en todo momento; proporcionando herramientas para la implantación de acciones de prevención y corrección de deficiencias, defectos o problemas. Incluye también los recursos humanos y materiales, así como las responsabilidades de los primeros, todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales.

Existen resultados investigativos (Gutiérrez Rodríguez, 2007; Martín Guzmán, 2012; Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Nariño & Díaz Navarro, 2012; Bermúdez Laguna & Góngora Reyes, 2016; Hernández Palma, Barrios Parejo & Martínez Sierra, 2018; Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Nariño & Comas Rodríguez, 2019) donde se refleja la necesidad de aplicar herramientas metodológicas para asumir la complejidad de establecer, documentar, implementar y mantener un SGC. Indistintamente se mencionan cuatro etapas, relacionadas con la realización de un diagnóstico, la proyección de acciones de mejora, la ejecución y el control pertinente, como cierre y punto de partida del proceso de mejora continua.

Precisamente, la subsistencia de una organización está determinada por la obtención de buenos resultados empresariales, necesitando gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la obtención de los mismos. Esto se deriva en "... la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su sistema de gestión en búsqueda de mejores resultados..." (Hernández Palma, Barrios Parejo & Martínez Sierra, 2018, p.186).

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

También se debe señalar que, desde hace más de diez años, el sector empresarial cubano se rige por el Decreto- Ley 281/2007, el cual plantea la instauración de un sistema de dirección y gestión en las organizaciones, y establece los instrumentos legales que inciden en los sistemas de gestión (Consejo de Estado, 2014), de manera que posibilita que las organizaciones realicen las transformaciones necesarias para lograr la máxima eficacia y eficiencia en su gestión integral, signada por la mejora continua de las actividades de todos los procesos y subprocesos que en estas se desarrollan.

MATERIALES Y MÉTODOS

Durante el desarrollo del artículo se hizo uso de diferentes métodos de investigación del nivel teórico, del nivel empírico y del nivel estadístico. Los fundamentos metodológicos que guiaron la misma son los postulados del método dialéctico - materialista e histórico de la filosofía marxista-leninista; particularmente las exigencias implícitas en los principios del partidismo, el historicismo y el análisis multilateral, sistémico y lógico del objeto de estudio.

Del nivel teórico se utilizó el método histórico- lógico, que permitió estudiar el comportamiento del proceso de gestión de la calidad en la Sucursal 5251 de Bandec, así como el nivel de satisfacción de sus clientes con los servicios que ofrece la misma en su devenir histórico; comprender la esencia de su desarrollo a partir de la profundización en sus condicionamientos e implicaciones sociales. Además, se utilizaron los métodos de análisis- síntesis e inducción- deducción, los que posibilitaron el procesamiento de la información empírica, el estudio de bibliografía de autores que han tratado el tema (Bermúdez Laguna & Góngora Reyes, 2016; Hernández Palma, Barrios Parejo & Martínez Sierra, 2018; Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Nariño & Comas Rodríguez, 2019), la valoración del estado en que se expresa la gestión de la calidad en la Sucursal 5251 de Bandec en Sancti Spíritus, así como el nivel de satisfacción de los clientes, según la muestra seleccionada.

Dentro de los métodos empíricos se utilizaron los siguientes: la entrevista, la observación y la encuesta. Su aplicación posibilitó a obtención de información acerca de las características del proceso de gestión de la calidad en la entidad, así como acerca del nivel de satisfacción de la muestra seleccionada de clientes internos y externos con los productos y servicios que ofrece la

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

misma. El análisis documental se utilizó en el estudio de los documentos normativos referentes a la gestión de la calidad en el sector de los servicios (en instituciones financieras); la revisión de informes de auto-diagnósticos de calidad, la estrategia de certificación de procesos y servicios, entre otros aspectos. Los métodos estadísticos: se utilizaron en el análisis e interpretación de datos obtenidos como resultado de los instrumentos empleados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para el diseño e implantación del sistema de gestión de la calidad en la Sucursal 5251 de Bandec en Sancti Spíritus se procedió a partir de un procedimiento contentivo de cuatro etapas:

1. Diagnóstico: creación del grupo de mejora institucional y su capacitación; establecimiento de la estructura de calidad en la organización; caracterización general de la institución financiera.
2. Proyección de las acciones de mejora: diseño del sistema de gestión de la calidad.
3. Ejecución: implementación de acciones de mejora continua proyectadas.
4. Control: ejecución de auditorías internas y externas; control estadístico de los costos de no calidad.

Los resultados alcanzados se muestran a continuación:

ETAPA DE DIAGNÓSTICO

Para el desarrollo del diagnóstico de la organización, donde se prioriza lo referente a la calidad, fue esencial el compromiso asumido por la alta dirección ante el estudio realizado, lo cual implicó la creación del Grupo de Mejora de la Calidad encargado del diseño y posterior implementación del SGC de la institución. El mismo quedó integrado por un representante de la alta dirección de la organización y los jefes de los procesos que se desarrollan en la institución.

Una vez realizada esta acción, se procedió a su familiarización con el tema de gestión de la calidad de los servicios, a través de cuatro sesiones de capacitación sobre temas como: trabajo en grupo y sus técnicas; familia de normas ISO; gestión de la calidad; calidad del servicio; herramientas de aseguramiento y control de calidad.

Posteriormente se ejecutó el diagnóstico haciendo uso de métodos empíricos como la encuesta, la entrevista y la observación. Como resultados del proceso de caracterización de la entidad objeto de estudio se obtuvo la siguiente información:

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

La Sucursal 5251 de Bandec Sancti Spíritus cuenta con un director general, tres gerentes: Contabilidad, Efectivo y Banca Personal. Dentro de su plantilla cuenta con especialistas en Ciencias Informáticas, Gestión de Recursos Humanos y Banca Personal. La entidad cuenta con una plantilla de 12 trabajadores: tres dirigentes y nueve trabajadores. De ellos, cuatro son universitarios, siete son técnicos medios.

El análisis de la estructura del Estado de Situación Financiera de la institución (durante los años 2018 y 2019) denota que la mayor parte de los recursos se encuentran en los Activos Circulantes, fundamentalmente en el efectivo, la cartera de préstamos y los intereses acumulados por cobrar. Por otra parte, los pasivos están representados en gran medida por las obligaciones con el público y los intereses por pagar.

La Sucursal tiene capacidad suficiente para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, incluyendo la habilidad para convertir en efectivo el 100% de su Activo Circulante. La rentabilidad económica muestra que más de un peso del activo, con respecto al total de la inversión, ha sido productivo. A su vez, la rentabilidad financiera expresa altos valores al medir la utilidad neta que se obtiene por cada peso de patrimonio, el que se considera productivo.

También se hizo la revisión de la misión, la visión, los objetivos estratégicos y los valores organizacionales, ya que constituye una premisa para poder esbozar un SGC. Todos estos aspectos aparecen reflejados en el Manual de Calidad elaborado para la entidad objeto del presente estudio.

Durante el proceso investigativo se definieron cinco objetivos rectores para el logro de la calidad, que se reflejan a continuación: lograr el compromiso consciente de cuadros y trabajadores en la asimilación de la calidad como filosofía de gestión y desempeño; crear un ambiente de trabajo orientado hacia el servicio de calidad y las personas, con una constante preocupación por el cliente interno y externo; mejorar los canales de comunicación con el 100% de las partes interesadas; mantener al 100% de los trabajadores motivado y constantemente capacitado, tanto en el SGC como en los requisitos legales y reglamentarios de la actividad bancaria; así como mantener la satisfacción de las partes interesada a través del mejoramiento continuo de todas las actividades y procesos.



También se establecieron los valores organizacionales y modos de actuación en los que se basará el comportamiento que se desea fomentar en la entidad. Estos son los siguientes: ética profesional, actitud de servicio, honestidad y responsabilidad.

A modo de ejemplo se refleja la conceptualización del valor actitud de servicio: concentración a la hora de tener en cuenta las opiniones de los clientes sobre los servicios que se ofertan en la institución; en valorar sus comentarios, invitarles a participar en distintos procesos y, en últimas, hacerles ver que son el centro del proceso comercial. Esmero en el trabajo, en su constancia, dedicación, disciplina y eficiencia; así como sus modos de actuación: los empleados siempre están dispuestos a orientar al cliente respecto a cualquier necesidad y lo hacen sentir seguro con el servicio ofrecido; dispuestos a ofrecer respuestas rápidas, con sincero interés y creatividad, a las quejas e inquietudes de los clientes mientras se presta el servicio.

El grupo también realizó el diagnóstico de calidad mediante la aplicación de entrevistas y encuestas a directivos y trabajadores de la Sucursal, así como a clientes: personas naturales y personas jurídicas. El resultado logrado se muestra a continuación:

La Sucursal 5251 de Bandec en Sancti Spíritus constituye un sistema integral que presta diferentes tipos de servicios a sus clientes: personas jurídicas (15) y personas naturales (4220).

A las personas naturales se les prestan los servicios siguientes: depósito y extracciones de cuentas de ahorro en sus diferentes modalidades, otorgamientos de créditos, personalización de tarjetas débito RED, pagos a jubilados, amortizaciones de créditos, servicio Transfermóvil, extracciones de tarjetas débito RED. Los servicios que se ofrecen a personas jurídicas son los siguientes: depósitos judiciales, aperturas de cuentas corrientes, préstamos bancarios, personalizaciones de tarjetas débito RED (salario), acreditación de tarjetas débito RED, pagos en efectivo, tramitación de órdenes de pago, depósitos en cuentas corrientes, Virtual Bandec y estados de cuentas impresos.

En cuanto a los antecedentes de la calidad se constató que no existe un sistema de gestión de la calidad de los servicios que se brindan. Por tanto, se considera necesario intentar el establecimiento de un proceso de aseguramiento de la calidad, cuyo objetivo es garantizar la normalización de los procesos estratégicos, de la cadena de valor y de apoyo, en función de la satisfacción del cliente interno y externo al menor costo posible.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

La evaluación del estado físico de la instalación muestra que esta posee una imagen favorable, el mobiliario está en buenas condiciones, existe ventilación natural y equipos de ventilación artificial. En el diagnóstico realizado se constata que uno de los indicadores que influye en el nivel de satisfacción de los clientes es el tiempo que deben aguardar para ser atendidos. Al efectuar una observación aleatoria se pudo obtener el resultado que se refleja en la tabla 1.

Tabla 1. Tiempo promedio de espera de los clientes para ser atendidos

Sucursal	Fecha	Período de observación	Cantidad de cajas	Cajas trabajando	Tiempo promedio de espera
5251 Bandec	07-05-19	9:00-9:20	1	1	10 min.
	09-05-19	10:00-11:00	1	1	10 min.
	11-05-19	9:30-10:00	1	1	12 min.
	14-05-19	10:00-11:00	1	1	10 min.
	15-05-19	9:30-10:00	1	1	8 min.
	21-05-19	10:00-11:00	1	1	10 min.
	23-05-19	14:00-14:30	1	1	9 min.
	25-05-19	14:00-14:30	1	1	12 min.
	29-05-19	9:00-9:20	1	1	8 min.
	31-05-19	10:00-11:00	1	1	10 min.

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar, la rapidez de la atención al cliente está en un promedio de 9.9 minutos, lo cual se considera aceptable, aunque se pudiera mejorar más a partir de hacer innovaciones tecnológicas y el oportuno aseguramiento logístico.

Con el objetivo de identificar los problemas que inciden en la calidad del servicio se aplicó la encuesta a clientes, es decir, a las personas naturales y las personas jurídicas. En el caso de las personas naturales los resultados fueron:

- El 100% está, en general, satisfecho con el servicio que la Sucursal le viene prestando; el 16.7% opina que le resulta difícil dirigirse a los empleados que le atienden en la Sucursal; el 100% expresa que el trato que recibe normalmente en cuanto a atención personal (amabilidad, respeto, buen trato, cordialidad) es bueno; el 100% considera que el local siempre está organizado, limpio y que es acogedor; el 100% plantea que ante una queja o sugerencia le han atendido correctamente.



- El 30% considera que las cuentas en moneda nacional y en divisa deberían consultarse desde cualquier banco, que las abiertas en el BPA se puedan consultar también a través de Bandec; el 66.6% cuando se dispone a ir a la Sucursal siente alegría, mientras que el 33.3 % siente seguridad; el 50% cuando se dispone a ir a la Sucursal piensa que resolverá su problema, el 50% piensa que saldrá complacido y el 16.6% piensa que lo tratan bien.
- El 100 % se siente más satisfecho actualmente con los servicios que ofrece la Sucursal que lo que estaba hace cinco años, ya que el nivel de calidad de los servicios de la Sucursal es cada vez mejor.

En el caso de las personas jurídicas (1005) los resultados se ofrecen a continuación:

- El 100% conoce los servicios que presta la Sucursal. Este tipo de clientes realizan operaciones en otros bancos: 33.3% en el BPA y 33.3% en el Banco Financiero Internacional; el 33.3% opinó que la calidad del servicio de la Sucursal es excelente. El 66.6% considera que es muy buena; el 66.6% refiere que, con respecto a otros bancos, la calidad de los servicios de la Sucursal es superior en amabilidad y respeto. El 33.3% considera que la calidad es igual.
- A la Sucursal se puede asociar las siguientes cualidades: profesionalidad de los empleados (100%); variedad de servicios (66.6%); buen trato personal (100%); calidad de los documentos que emiten (66.6 %); rapidez (66.6 %); buena imagen (100%)
- Los encuestados plantean que realizan sus operaciones en la Sucursal porque: al 33.3% se lo han impuesto; es en el que siempre ha realizado sus operaciones. (33.3 %); recibe un buen trato personal. (33.3%); es el más cercano. (33.3%)
- Los encuestados desestiman características como: agilidad del servicio, horario, información sobre nuevos servicios, entre otras.
- El 33.3% opina que la dirección de su organización no puede escoger el banco o entidad financiera con la que realizará sus operaciones, mientras que el 33.3 % considera que si lo puede hacer.
- Los productos o servicios recibidos de bancos y entidades financieras han sido: depósitos de cuentas corrientes, líneas de crédito, depósitos a plazo fijo, tarjetas de crédito y débito, Virtual



Bandec, transferencias bancarias, adquisición de pólizas de seguros y estados de cuentas impresos, entre otros.

- El 33.3%, cuando se dispone ir a la Sucursal, siente alegría, el 66.6 % siente seguridad; mientras que el 100% piensa que resolverá su problema.

Se pudo comprobar que no estaban identificados los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, lo que incide en la no determinación de su secuencia e interacción; no se asegura que la operación y el control sobre estos sean eficaces; no se mide ni se aplican acciones para alcanzar los resultados y la mejora institucional.

En la estructura existente se puntualizan funciones departamentales que no tienen un enfoque de sistema para la gestión. Se observa un ambiente de trabajo adecuado, percibiéndose la satisfacción de los empleados, y un ambiente favorable para la prestación de los servicios. Las condiciones físicas, sociales, y ambientales (temperatura, humedad relativa) son adecuadas.

La organización realiza el seguimiento y medición del servicio a través de los documentos metodológicos de Bandec, pero no se cuenta con otros documentos que pudieran facilitar la adecuada planificación, operación y control del mismo. La organización no tiene una política de calidad definida ni cuenta con un sistema de información documentada, por lo que no se cumplen requisitos que se establecen en la ISO NC 9001:2015.

ETAPA DE PROYECCIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORA

Las acciones propuestas para mejorar la utilización de los recursos humanos incluyó la redefinición de las funciones de los siguientes puestos de trabajo: Director, Especialista "C" en Ciencias Informáticas, Gerente de Contabilidad, Contador "D", Especialista "C" Gestión de Recursos Humanos, Negociador Documentos Bancarios, Gerente de efectivo, Supervisor, Cajero, Cajero relevante, Custodios FOB, Gerente de Banca Personal y Especialista Banca Personal; estableciendo la pertinente correlación con la preparación recibida en temas de gestión de la calidad de los servicios.

Se decidió evaluar periódicamente los siguientes indicadores: número de empleados capacitados, nivel de desempeño, horas de formación/capacitación por trabajador, porcentaje de cumplimiento de plan anual de formación, índice de rotación del personal, cobertura de plazas vacantes, índice de

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

satisfacción del personal; así como realizar estudios de clima organizacional, enfatizando en los indicadores siguientes: comunicación interna, liderazgo, ambiente de trabajo, satisfacción laboral, soluciones tecnológicas.

La acción orientada al diseño del sistema de gestión de la calidad incluyó la realización se los siguientes pasos:

Paso 1. Determinación de las necesidades de documentación y expectativas de los clientes

Se determinaron los documentos que garantizan que los procesos se lleven a cabo bajo condiciones controladas, en correspondencia con la NC ISO 9000:2015. Estos son: manual de calidad. En este se establece la intención global y orientación de la Sucursal 5251 de Bandec en Sancti Spíritus relativas a la calidad, que se formuló de la siguiente manera: “La Sucursal 5251 de Bandec en Sancti Spíritus, en cumplimiento de su misión y visión organizacionales, así como las disposiciones legales, asume la autorregulación de sus procesos y se compromete a mejorar continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad de los mismos, administrando sus riesgos, con responsabilidad social para el logro de los propósitos institucionales, orientados a la satisfacción de sus clientes internos y externos, al ver cumplidas sus expectativas servicio tras servicio.

Esto se ha conseguido aplicando una filosofía, basada en los siguientes puntos: un contacto continuo con los clientes para detectar y comentar las necesidades particulares de cada uno de ellos, proporcionando las soluciones más adecuadas en cada caso, que sirva de base para la mejora continua de los servicios; la preocupación constante por la satisfacción del cliente; la formación continuada del personal; la resolución rápida de cualquier incidencia; dar un trato servicial y amable en todo momento; respeto estricto a la legalidad y a las normas jurídicas, a través del fortalecimiento de los procesos que conforman el sistema de gestión de la calidad.

Se confía en que esta política sea entendida y asumida por todos, considerándose la alta dirección institucional como la primera en asumir las directrices descritas. Anualmente se definirán unos objetivos coherentes con lo anterior, que todos deben cumplir...”.

Asimismo, se incluyeron los procedimientos argumentados para el control de documentos, control de los registros de calidad, auditorías internas, control de productos/servicios no conformes; para acciones correctivas y preventivas. Se definieron los registros para revisiones efectuadas por la

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

dirección al SGC, educación, formación, habilidades y experiencia del personal, procesos de realización del servicio y cumplimiento de los requisitos de las expectativas de los clientes y revisión de los requisitos relacionados con el servicio.

Además, el proceso investigativo permitió explorar las expectativas de los clientes de la Sucursal, consistentes en: incorporar buenos medios técnicos en la caja; brindar más información sobre los préstamos; aumentar las tasas de interés de las cuentas de ahorro; incrementar el mobiliario para los clientes que esperan en la cola para ser atendidos; ofrecer mayor publicidad de los servicios que presta la sucursal; el servicio del pos debería tener una caja telefónica independiente de otros teléfonos; habilitar un cajero automático; habilitar una computadora para usar por quiosco la multibanca.

Paso 2. Diagnóstico de la situación de la documentación en la organización

A partir de los resultados constatados en los instrumentos aplicados se elaboró y presentó a la alta dirección un informe contentivo de la información relativa a los documentos existentes por cada proceso, su adecuación o no a los requisitos de las normas ISO 9000:2015 y su utilización correcta o no. También fueron definidos los objetivos y salidas principales de los procesos que se ejecutan en la entidad. A continuación, se presenta una muestra del trabajo desarrollado en la tabla 2.

Tabla 2. Situación de procesos, sus objetivos y salidas principales en la Sucursal 5251 de Bandec Sancti Spíritus

Proceso	Objetivos	Salidas
Mejoramiento continuo	Garantizar la integridad del sistema cuando se planifiquen e implementen cambios en su gestión y que estos sean eficaces y operativos. Definir las responsabilidades necesarias para una adecuada gestión del sistema, así como sus indicadores.	Conocimiento y satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos; Innovaciones en la prestación de servicios; Agilidad en la solución de no conformidades; Incrementos de las utilidades, rentabilidad.

Fuente: elaboración propia

Paso 3. Diseño del sistema documental

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Para realizar este paso se estableció la jerarquía de la documentación según lo establecido en la NC ISO/TR 10013:2005. En coherencia con la política de calidad, referida anteriormente en este informe, se establecen los objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad. Una vez determinada y documentada la política y los objetivos del sistema, se define la documentación necesaria. La documentación que soporta el sistema de gestión se basa en los siguientes instrumentos distribuidos en tres niveles: manual de calidad, procedimientos generales y específicos, normas, instrucciones de trabajo, registros, escritos de procedencia externa e interna. También se definieron las responsabilidades individuales para la elaboración de todo el protocolo mencionado anteriormente.

Paso 4. Elaboración de los documentos

El objetivo propuesto fue elaborar, revisar y aprobar la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad, teniendo en cuenta la norma de referencia y las características de la Sucursal 5251 de Bandec Sancti Spíritus. Además, se profundizó en el estudio del enfoque de procesos como principio de gestión de la calidad, la elaboración del mapa de procesos de la Sucursal, así como en el estudio de la documentación necesaria para la implementación de un SGC y valoración de la importancia de los procedimientos de trabajo dentro del sistema documental para la implementación de sistemas de calidad.

Mediante la ejecución de este paso se logró elaborar el manual de calidad, que fue responsabilidad de un grupo de trabajadores de diferentes áreas, conducido por un asesor externo y con el apoyo de la alta dirección de la institución. Los procedimientos generales fueron elaborados por personal de la línea media (mandos intermedios), mientras que los específicos y los registros fueron elaborados por el personal que los utilizará posteriormente.

Paso 5. Implantación del sistema documental

El objetivo de este paso consistió en llevar a la práctica lo establecido en los documentos elaborados. Para lograr la implantación de la documentación del SGC se procedió de la siguiente manera:

1. Circulación de los documentos elaborados a las partes interesadas para recibir criterios y proceder al reajuste de los documentos (marzo de 2020).
2. Aprobación de los documentos (abril de 2020).

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

3. Circulación de los documentos aprobados a las partes interesadas y su publicación en la Intranet de la Sucursal (abril - junio de 2020).
4. Ejecución de acciones de formación específicas para lograr una verdadera gestión de la calidad según la documentación definida (bimensualmente durante el año 2020)
5. Entrega a los trabajadores de los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos (permanente, según fecha de solicitud).
6. Realización de las actividades teniendo en cuenta los documentos del SGC aprobados (permanente).
7. Realización de ajustes de los documentos del SGC (según fecha de las auditorías internas).
8. Realización de auditorías internas (según programa).
9. Realizar revisiones del SGC por la dirección según programa (dos veces al año).
10. Determinación de la fecha para la certificación del SGC (dentro de dos años).

Las actividades de seguimiento y mejora comienzan a partir de la aprobación y puesta en marcha del plan de implantación del sistema de gestión. Este plan se aprueba por la alta dirección y posteriormente se comienza la ejecución de las actividades programadas.

Además, se sugiere que el análisis para la planificación del Sistema de Gestión de Calidad se ejecute a partir de la utilización de la hoja de análisis reflejada en la tabla 3.

Tabla 3. Hoja de análisis de la planificación del SGC

Objetivos de calidad	Procesos involucrados	Objetivos por procesos	Acciones	Fecha de cumplimiento	Responsable	Recurso necesario

Fuente: elaboración propia

Paso 6. Mantenimiento y mejora del sistema

- Auditorías internas realizadas. Identificación de oportunidades de mejora

Se estableció un procedimiento general, cuyo objetivo es establecer las disposiciones para el inicio, preparación y realización de las auditorías internas de la calidad, que se practiquen al SGC y los procesos y en la Sucursal 5251 de Bandec Sancti Spiritus. En dicho documento se sugiere un modelo (registro) para la conformación del programa anual de auditorías.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

- Acciones correctivas y preventivas para eliminar no conformidades

Durante el proceso investigativo, mediante sesiones de trabajo en grupo con los directivos de la Sucursal, se determinaron las políticas en que se enmarcará la gestión de la calidad y su mejora continua. Estas son: el enfoque hacia el cliente es uno de los valores estratégicos de la organización; los procesos serán el núcleo de la gestión; el cliente interno como fundamental fuente de retroalimentación; gradual aplicación del programa de calidad; reconocer el buen trabajo y estimular lo excepcional; la certificación no es un fin; incesante búsqueda de estándares propios que marquen la diferencia, y flexibilidad en la búsqueda y aplicación de soluciones. Además, se definió un modelo para la formalización de las no conformidades y administración de las medidas correctivas y preventivas.

ETAPA DE EJECUCIÓN

Esta fase del programa está vinculada al establecimiento de las fechas y los responsables de la ejecución de cada una de las acciones preventivas y correctivas diseñadas para resolver las no conformidades que sean detectadas en un proceso de auditoría interna al SGC y sus procesos y/o actividades específicas.

La esencia de este momento estará relacionada con la ejecución de acciones de mejora continua y la innovación constante. En la tabla 4 se muestra el modelo para el registro y control de acciones preventivas y/o correctivas.

Tabla 4. Modelo para el registro para el control de acciones preventivas y/o correctivas

No conformidad	Acción preventiva	Responsable	Fecha de cumplimiento	Acción correctiva	Responsable	Fecha de cumplimiento

Fuente: elaboración propia

ETAPA DE CONTROL

Se efectuaron controles a algunas de las actividades durante el proceso de implantación, la verificación del adecuado llenado de los registros, así como la medición de algunos de los indicadores de los procesos para determinar el estado de cumplimiento de las metas propuestas para cada uno. Sin embargo, una valoración cualitativa del proceso permite señalar que los directivos de la institución se encuentran inmersos en la realización de tareas enfocadas en la mejora

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

de la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes, tales como: segmentación del mercado a partir de la especialización o diferenciación de sus productos y/o servicios, diseño del servicio a partir de la elaboración o reelaboración de los manuales de instrucción y procedimientos con un enfoque de procesos para integrar las diferentes áreas o departamentos de la Sucursal, entre otros.

CONCLUSIONES

La adopción de un SGC es una decisión estratégica de la organización y su diseño debe tener en cuenta la definición de las necesidades, expectativas e interés de los clientes para orientar cada uno de los procesos que desarrolla la institución a un modelo de mejora continua, así como la aplicación de los principios establecidos en la ISO 9001:2015. Todo debe producirse como resultado de un proceso de concientización mediante el cual se construya progresivamente la cultura de la calidad, que se debe sustentar en la satisfacción del cliente en toda su extensión y en el principio de mejora continua.

El SGC diseñado se podrá constituir como filosofía de gestión para racionalizar y organizar el trabajo, potenciar la toma de decisiones y mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos, posibilitando la coordinación entre los distintos procesos que interactúan y posibilitando la optimización del uso de recursos disponibles, permitiendo el desarrollo de los procesos de la organización a través del establecimiento de políticas y objetivos de calidad.

A través del diagnóstico de la organización, donde se priorizaron aspectos relacionados con la calidad de los servicios ofertados por la entidad objeto del estudio, se pudo definir que los principales problemas estaban asociados a un deficiente enfoque del sistema para la gestión de la calidad, proyección insuficiente de la organización en función de los requisitos aplicables a los servicios resultantes y enfoques operativos del trabajo que limitaban una proyección de la entidad hacia la mejora continua de todo el quehacer organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bermúdez Laguna, F. & Góngora Reyes, G. Y. (2016). Sistema de acciones para la gestión de calidad y su certificación en la Unidad Empresarial de Base: Embotelladora de cervezas Tunas. *Folletos Gerenciales*, XX(4), 213-224.
- Cadena Badilla, J., Vega Robles, A., Real Pérez, I. & Vásquez Quiroga, J. (2016). Medición de la calidad del servicio proporcionado a clientes por Restaurantes en Sonora, México. Ingeniería



- Industrial. *Actualidad y Nuevas Tendencias*, V(17), 41-60. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215049679004.pdf>
- Consejo de Estado. (2014). Decreto-Ley No. 252 y Decreto No. 281. Gaceta Oficial de la República de Cuba N. 21
- Ministerio de Educación Superior. (2019). Resolución Ministerial de Educación Superior sobre el Reglamento de la Educación de Posgrado, N^o 140/19. *La Gaceta Oficial Ordinaria de la República de Cuba* (65).
- Fariño-Cortez, J; Cercado-Mancero A, Vera-Lorenti, E, Valle-Flores J. & Ocaña-Ocaña, A (2018). Satisfacción de los usuarios y la calidad de atención que se brinda en las unidades operativas de atención primaria de salud. *Revista Espacio*, 39(32). p 30
- Fragoso, J. T. & Espinoza, I. L. (2017). Evaluación de la percepción de la calidad de los servicios bancarios mediante el modelo SERVPERF. *Contaduría y Administración*, 62(4), 1270-1293.
- Gutiérrez Rodríguez, A. (2007). *Diseño e implementación de un programa de mejora de la calidad para mejorar los resultados empresariales de las producciones en la Empresa Cárnica Sancti Spíritus*. (Tesis de Maestría). Universidad de Sancti Spíritus, Cuba.
- Hernández-Palma, H., Barrios-Parejo, I. & Martínez-Sierra, D., (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(28), 179-195.
- Martín Guzmán, L.C. (2012). *Diseño del sistema de gestión de calidad de la Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez"* (Tesis de Diploma). Universidad de Sancti Spíritus, Cuba.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A. & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2), 328-342.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A. & Díaz Navarro, Y. (2012). Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos Diana. *Revista Ingeniería Industrial*, XXXIII(3), 272-281.
- NC ISO 9000:2015. (Norma internacional que define fundamentos y vocabularios para los sistemas de gestión de la calidad). (2015). *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. Secretaría Central de ISO. Traducción certificada, Ginebra, Suiza. Recuperado de <http://www.unc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/ISO%209000-2015.pdf>
- NC ISO/TR 10013: 2005. (2005). *Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad*. Traducción certificada, Ginebra, Suiza. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:tr:10013:ed-1:v1:es>
- Partido Comunista de Cuba (junio de 2011). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. VI Congreso del PCC. La Habana, Cuba: Autor.



Zaharias, P. & Pappas, C. (2016). Quality Management of Learning Management Systems: A User Experience Perspective. *Current Issues in Emerging eLearning*, 3(1), p 60. Recuperado de <https://scholarworks.umb.edu/ciee/vol3/iss1/12/>

