

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS



TESIS

**LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL Y LA CALIDAD DE SERVICIO
DEL CENTRO DE CONTACTO BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ EN EL
CUARTO TRIMESTRE 2016**

PREPARADO POR

Bach. Adm. VANESSA ZUNILDA BARRIENTOS LÓPEZ

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

LIMA - PERU

2017

DEDICATORIA

A mi madre y mejor amiga
por su apoyo y motivación para salir
adelante.

AGRADECIMIENTO

A las Autoridades y docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas, por sus conocimientos y apoyo. A mi mejor amiga por su apoyo incondicional.

PRESENTACIÓN

En la actualidad se presta mucha atención a la formación profesional de los trabajadores, sin embargo, no solo se debe orientar solo a satisfacer las necesidades tecnológicas de la institución. Es preciso, considerar la condición humana del colaborador, entendiéndose que la empresa obtendrá mayores beneficios cuando atiende al hombre-trabajador de manera integral.

Por consiguiente, la capacitación de personal tiene importancia porque su objetivo está en: mejorar las competencias de todo el personal; es a través de las personas, con ideas, sus planes, sus capacidades y su trabajo, para desplegar en las organizaciones.

La capacitación en la empresa puede definirse como un proceso de reflexión, que implica, una actividad progresiva, sistemática, planificada y permanente; con el fin de preparar, desarrollar e integrar al talento humano en la organización, mediante la trasmisión de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias, para el mejor desempeño de los trabajadores, en sus actuales y futuros puestos, adaptándolos a las exigencias de un entorno cambiante. (Jiménez, p.279)

Se tiene en cuenta que, a mayor grado de formación y preparación del personal de la organización, aumenta su nivel de productividad, sea esta de manera cualitativa y cuantitativamente. Los programas de formación profesional son una de las inversiones más rentables, que tiene que estar a la par con los avances de la tecnología

Las manifestaciones de asesores y clientes, interno y externo permiten fortalecer la importancia que tiene para los asesores tener capacitaciones programadas,

además viene a ser una motivación para desarrollar una mejor calidad de servicio del centro de contacto que ofrece el Banco de Crédito del Perú en estos últimos años.

Asimismo, en el transcurrir de los años el BCP ha desarrollado varios canales de atención como en las Agencias, Cajeros Automáticos, Plataformas Virtuales instaladas en agencias de la red, Agentes BCP, Banca por Internet, Banca Móvil y el Centro de Contacto.

De acuerdo a la evolución con el canal de atención como un negocio. Se llamó primero, Call Center al conjunto tecnológico y administrativo y potencia de procesamiento de los sistemas informáticos. Luego, aparece el término Contact Center donde se agrega nuevos canales de contacto con el cliente, (chat, el correo electrónico y la web). En la actualidad, se conoce como Real-Time Contact

El propósito del BCP es convertirse en el 2021 en el Banco con mejor servicio, no obstante, el BCP ha reconocido problemas en la atención al cliente, con tiempo de llamada por encima del promedio esperado, uso de protocolo incipiente. Además del compromiso y satisfacción que tiene el personal con su centro de labores. Por lo que existe una brecha de mejora en la calidad de servicio, de acuerdo a la encuesta de satisfacción en el último trimestre del 2016, donde el resultado no ha sido el esperado en todos los equipos del Centro de Contacto.

El BCP considera que un elemento esencial para lograr la calidad de servicio es la capacitación. En el Centro de Contacto, los asesores desde su ingreso reciben una capacitación de los productos y servicios que el banco ofrece; por consiguiente, los trabajadores cuentan de esta manera con conocimientos que les permite dar soluciones más rápidas y tomar decisiones idóneas.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN	iv
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
Capítulo 1	1
1 Planteamiento del Problema	1
1.1 Situación Problemática	1
1.2 Problema de Investigación	4
1.2.1 Problema General	4
1.2.2 Problemas Específicos	4
1.3 Justificación	4
1.3.1 Justificación Teórica	4
1.3.2 Justificación Práctica	6
1.4 Objetivos	6
1.4.1 Objetivo General	6
1.4.2 Objetivos Específicos	7
Capítulo II	8
2 Marco Teórico	8

2.1	Antecedentes de Investigación	8
2.1.1	Nacional	8
2.1.2	Internacional	10
2.2	Bases Teóricas	14
2.2.1	Capacitación:	14
2.2.2	Calidad	24
2.3	Glosario de Términos	49
	Capítulo III	54
3	Hipótesis y Variables	54
3.1	Hipótesis General	54
3.2	Hipótesis Específica	54
3.3	Identificación de Variables	54
	Capítulo IV	57
4	METODOLOGÍA	57
4.1	Tipo de Investigación	57
4.2	Diseño de Investigación	57
4.3	Unidad de Análisis	58
4.4	Población de Estudio	58
4.5	Tamaño y selección de la Muestra	59
4.6	Técnicas de Recolección de Datos	60
4.7	Técnicas de Procesamiento, análisis e interpretación de la información.	61
	Capítulo V	62
5	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.	62
5.1	Análisis e interpretación de Resultados.	62
5.2	Pruebas de Hipótesis.	88
	CONCLUSIONES	98
	RECOMENDACIONES.	99

Lista de Referencias

100

Anexos

105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencia entre capacitación y desarrollo.	20
Tabla 2: Beneficios de la Capacitación.	21
Tabla 3: Operacionalización de Variables.	55
Tabla 4: Empresa cuenta con un plan de capacitación	62
Tabla 5: Objetivos claros de la capacitación.....	64
Tabla 6: La empresa ofrece capacitación para realizar su trabajo	65
Tabla 7: Nuevos colaboradores reciben capacitación para su trabajo.....	66
Tabla 8: La empresa muestra interés en mí.....	67
Tabla 9: Cursos de capacitación interesantes y necesarios.....	68
Tabla 10: Materiales que recibí de nivel y suficientes.....	69
Tabla 11: Relación de horas de capacitación está con la calidad de servicio	70
Tabla 12 Relación: horas de capacitación con plazos para sus objetivos	71
Tabla 13: Número de horas de capacitación	72
Tabla 14: Capacitación se relaciona con aplicar nuevos métodos.....	73
Tabla 15: Número de asesores adecuado para atender al público	74
Tabla 16: Número de asesores proporcional al soporte que se utilizan.....	75
Tabla 17: La motivación se refleja en la calidad de servicio	76
Tabla 18: Empresa motiva para alcanzar sus metas	77
Tabla 19: Trato recibido por nuestros asesores es de calidad	78
Tabla 20: Información brindada durante su consulta fue satisfactoria.....	79
Tabla 21: Tiempo dedicado a la atención de su consulta fue satisfactoria ...	80
Tabla 22: Nivel de conocimiento del asesor	81
Tabla 23: Tratos preferenciales con sus clientes	82
Tabla 24: Empresa se encuentra en un nivel competitivo	83
Tabla 25: Mucha competencia	84
Tabla 26: Volvería a solicitar nuestros productos.....	85
Tabla 27: Recomendaría nuestros productos	86
Tabla 28: Productos buenos y de calidad	87
Tabla 29: Contingencia 1	88
Tabla 30: Contingencia 2	90
Tabla 31: Tabla de contingencia 3.....	91

Tabla 32:Tabla de contingencia 4	93
Tabla 33: Tabla de contingencia 5.....	94
Tabla 34:Tabla de contingencia 6	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Empresa cuenta con un plan de capacitación	63
Figura 2: Objetivos claros de la capacitación.....	64
Figura 3: La empresa ofrece capacitación para realizar su trabajo	65
Figura 4: Nuevos colaboradores reciben capacitación para su trabajo.....	66
Figura 5: La empresa muestra interés en mí	67
Figura 6: Cursos de capacitación interesantes y necesarios	68
Figura 7: Materiales que recibí de nivel y suficientes	69
Figura 8: Relación de horas de capacitación está con la calidad de servicio	70
Figura 9: Relación: horas de capacitación con plazos para sus objetivos.....	71
Figura 10: Número de horas de capacitación	72
Figura 11: Capacitación se relaciona con aplicar nuevos métodos.....	73
Figura 12: Número de asesores adecuado para atender al público	74
Figura 13: Número de asesores proporcional al soporte que se utilizan	75
Figura 14: La motivación se refleja en la calidad de servicio	76
Figura 15: Empresa motiva para alcanzar sus metas	77
Figura 16: Trato recibido por nuestros asesores es de calidad	78
Figura 17: Información brindada durante su consulta fue satisfactoria.....	79
Figura 18: Tiempo dedicado a la atención de su consulta fue satisfactoria ..	80
Figura 19: Nivel de conocimiento del asesor	81
Figura 20: Tratos preferenciales con sus clientes	82
Figura 21: Empresa se encuentra en un nivel competitivo.....	83
Figura 22: Mucha competencia.....	84
Figura 23: Volvería a solicitar nuestros productos.....	85
Figura 24: Recomendaría nuestros productos	86
Figura 25: Productos buenos y de calidad	87

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el propósito de conocer la relación entre la capacitación del personal y la calidad de servicio del Centro de Contacto Banco de Crédito BCP en el cuarto trimestre 2016

En base a este estudio se determinó a través de la confirmación de nuestra hipótesis, que existe una relación entre la capacitación de personal y la calidad de servicio que se brinda. Para ello se recolectó información de diversos autores, quienes afirman que el objetivo de la capacitación es mejorar el desempeño en el trabajo por las habilidades conceptuales y de relaciones humanas que desarrolla el colaborador; y como consecuencia ayudan a mantener niveles excepcionales de calidad.

Asimismo, se realizaron 2 encuestas: una dirigido a los asesores y otra a los clientes, con el objetivo de obtener información desde la perspectiva del cliente interno y externo. Los resultados de la primera encuesta permitieron fortalecer la importancia que tiene para los asesores tener capacitaciones programadas, no sólo porque reconocen que pueden desarrollar un mejor servicio, sino porque también es una motivación. Por parte del cliente, también reconocen el manejo de conocimiento del asesor y que va de la mano de la optimización del tiempo de la llamada. Finalmente, se logró realizar un tercer análisis porque se entrevistó a una supervisora del Centro de Contacto, quién nos contó sobre el programa de capacitación y el propósito del banco en los próximos años.

Palabras Claves: Capacitación, Calidad, Centro de Contacto, Banco de Crédito del Perú

ABSTRACT

The present investigation was carried out with purpose of knowing the relationship between the training of personnel and quality of service of BCP Contact Center in the fourth quarter of 2016.

Based on this study, it was determined, through the confirmation of our hypothesis, that there is a relationship between the training of personnel and the quality of service provided. For this, information was collected from various authors, who affirm that objective of training is improving performance in work by conceptual and human relations skills developed by collaborator and as a result these skills help to maintain exceptional levels of quality.

In addition, two surveys were carried out: one of these for advisors and other one for clients, in order to obtain information from internal and external customers' perspective. The results of the first survey made it possible to strengthen the importance of having programmed trainings, not only because they recognize that they can develop a better service, but because it is also a motivation. On the other side, clients also recognize the knowledge management of the consultant which goes hand in hand with time optimization in calls. Finally, a third analysis was conducted because a contact center supervisor was interviewed, who told us about the training program and the purpose of bank in the coming years.

Key Words: Training, Quality, Contact Center, Banco de Crédito del Perú.

INTRODUCCIÓN

La calidad del servicio entendida como el valor de desempeño, es decir si dicho servicio está de acuerdo con los objetivos previstos por la institución; la calidad del servicio la define el cliente, él es quien decide si el servicio es de calidad o no partiendo de sus expectativas y el grado de cumplimiento de estas.

Ofrecer calidad de servicio es una preocupación constante en toda empresa que busca satisfacer una necesidad o expectativa del cliente. El Banco de Crédito del Perú (BCP) no es la excepción, las diversas áreas trabajan en conjunto en la transformación de la experiencia de los clientes, con el objetivo de convertirse en el banco con el mejor servicio al 2021. El BCP busca ofrecer un servicio de calidad, hoy por hoy está enfocado en cambiar su imagen a un banco simple, flexible y accesible; cuyo reto es de instaurar un vínculo de confianza y fidelidad con el cliente.

La presente tesis se plantea como objetivo determinar de qué manera la capacitación del personal influye en la calidad de servicio del Centro de Contacto BCP, de determina como una investigación correlacional y explicativa para a analizar la relación de la capacitación del personal y la calidad de servicio en el Centro de Contacto BCP en el cuarto trimestre del 2016.

Las encuestas y la entrevista aplicadas determinar la situación en la que se encuentra la percepción del cliente respecto al servicio de atención y poder realizar una propuesta viable para mejorar la calidad de servicio de los clientes del Centro de Contacto del BCP.

La tesis comprende los siguientes capítulos:

Capítulo I: Planteamiento del Problema, se describe la situación problemática formulando los problemas y objetivos de la investigación de la capacitación del personal y la calidad de servicio del centro de contacto Banco de Crédito del Perú en el cuarto trimestre 2016

Capítulo II: Marco Teórico, se plantean los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que sustentan la investigación y el sistema de variables.

Capítulo III: Hipótesis y Variable, se describe la hipótesis general y las específicas de la investigación como también la identificación de variables y matriz de consistencia.

Capítulo IV: Metodología, se describe el tipo de investigación unidad de análisis, la población y tamaño de la muestra, para luego hacer el análisis e interpretación de la información.

Capítulo V: Presentación de Resultados, se analiza e interpreta los resultados, se comprueba la hipótesis en función de los objetivos de la investigación.

Finalmente, las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas utilizadas y los anexos citados en el texto.

Espero que la presente información sea de su satisfacción y sirva como fuente de conocimiento para los estudiantes y futuros profesionales de la escuela de administración.

Capítulo 1

1 Planteamiento del Problema

1.1 Situación Problemática

Ofrecer calidad de servicio es una preocupación constante en toda empresa que busca satisfacer una necesidad o expectativa del cliente. El Banco de Crédito del Perú (BCP) no es la excepción, las diversas áreas trabajan en conjunto en la transformación de la experiencia de los clientes, con el objetivo de convertirse en el banco con el mejor servicio al 2021.

Cabe resaltar que para la presente investigación se eligió al BCP por su trayectoria, liderazgo en el Perú y su propósito en los próximos años en ser un lovemark.

El BCP inició sus actividades el 9 de abril del 1889, en sus primeros 52 años fue llamado Banco Italiano y desde 1942 se reemplazó la denominación por Banco de Crédito del Perú. Posteriormente, a raíz de la expansión de sus actividades se creó una nueva sede en La Molina, se adquirió el Banco Popular de Bolivia, hoy Banco de Crédito de Bolivia, además para otorgar un servicio más especializado se creó Credifondo, una empresa subsidiaria dedicada a fondos mutuos, luego Credileasing dedicada al arrendamiento financiero, entre otros logros. Si bien es cierto el BCP busca continuamente ofrecer un servicio de calidad, actualmente está

enfocado en cambiar su imagen a un banco simple, flexible y accesible; y el reto de establecer un vínculo permanente de confianza y fidelidad con el cliente.

La estrategia del BCP se basa en 4 grandes ejes:

1. Colaboradores motivados: El motor de la organización
2. Clientes contentos: Que viva una experiencia de marca única.
3. Gestión del riesgo sobresaliente: Liderazgo en el mercado peruano, siendo un modelo en la gestión del riesgo.
4. Crecimiento eficiente: Seguir liderando el mercado, pero de manera eficiente.

Asimismo, a lo largo de los años el BCP ha desarrollado varios canales de atención como las Agencias, Cajeros Automáticos, Plataformas Virtuales instaladas en agencias de la red, Agentes BCP, Banca por Internet, Banca Móvil y el Centro de Contacto.

Respecto de este último canal de atención, es un negocio que ha evolucionado en varios países del mundo. Primero, se le denominó Call Center al conjunto tecnológico y administrativo que permitía unificar la inteligencia y potencia de procesamiento de los sistemas informáticos. Posteriormente, aparece el término Contact Center en el que se suman nuevos canales de contacto con el cliente, como el chat, el correo electrónico y la web. En la actualidad, se conoce como Real-Time Contact Center, a la plataforma multicanal (voz, chat, correo electrónico, web) que analiza la información del cliente en tiempo real para la mejora de decisiones, integrando las diversas áreas de la empresa.

En el BCP, el Centro de Contacto es uno de los principales canales de servicio y ventas; además que mantiene un promedio mensual de 2.8 millones de

llamadas entre las tres sedes (Lima, Callao y Trujillo) y durante el 2015 se han implementado nuevos indicadores de atención que buscan atender a los clientes de manera más ágil.

Sedes (Lima, Callao y Trujillo) y durante el 2015 se han implementado nuevos indicadores de atención que buscan atender a los clientes de manera más ágil.

El BCP considera que un elemento fundamental para lograr la calidad de servicio es la capacitación. En el Centro de Contacto, los asesores desde su ingreso reciben una capacitación de los productos y servicios del banco; y de esta manera cuentan con conocimientos que les permite dar soluciones más rápidas y tomar decisiones idóneas. El propósito del BCP es convertirse en el 2021 en el Banco con mejor servicio, sin embargo, el objetivo aún está lejos. El BCP ha identificado que tiene problemas en la atención al cliente, con un tiempo de llamada por encima del promedio esperado (llamadas largas), un reducido lenguaje positivo, uso de protocolo incipiente y una gestión comercial en curva de aprendizajes. A ello se debe aunar el compromiso y satisfacción que tiene el personal con su centro de labores. Como consecuencia se tiene una importante brecha de mejora en la calidad de servicio, que incluye la percepción del cliente a través de una encuesta de satisfacción, el grado de fidelización del cliente y el crecimiento de las ventas. Referente a la encuesta de satisfacción en el último trimestre del 2016, el resultado no ha sido el esperado en todos los equipos del Centro de Contacto.

Este estudio tiene como finalidad identificar el impacto que tiene la capacitación en la calidad de atención en el Centro de Contacto del BCP, esto a través del análisis de indicadores de gestión. Sin duda, el desarrollo y la innovación

que se está implementando en el BCP referente a la capacitación, será de gran aporte en el proceso de reinversión de la experiencia de los clientes, difundiendo una cultura de enfoque en el cliente, que sea consistente a lo largo del tiempo y en todos los puntos de contacto.

1.2 Problema de Investigación

1.2.1 Problema General

¿De qué manera la capacitación del personal influye en la calidad de servicio del Centro de Contacto BCP en el cuarto trimestre 2016?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿De qué manera las horas de capacitación influyen en la calidad de servicio del Centro de Contacto BCP en el cuarto trimestre 2016?
- ¿Cómo el Índice de desempeño del agente influye en la calidad de servicio del cliente en el Centro de Contacto BCP del cuarto trimestre 2016?
- ¿De qué manera la motivación del personal influye en la calidad de servicio del Centro de Contacto BCP en el cuarto trimestre 2016?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación Teórica

La presente investigación permitirá determinar la importancia de la capacitación de personal a fin de prestar servicio de calidad, reconociendo a la capacitación como

una estrategia para lograr el éxito en los negocios y es de gran ayuda para la fidelización de los clientes. Por otro lado, resaltar que la capacitación debe ser continua.

La globalización y los avances tecnológicos hacen hoy en día que las empresas sean más competitivas buscando la eficiencia y sobre todo la eficacia para llegar a sus clientes. Morris, Ancajima, Chiri, Galindo, Guido y Mejía (2009) comentaron en su libro que los Centros de Contacto están evolucionando la forma de gestionar para satisfacer al cliente, aprovechando las oportunidades de negocio de cada llamada. Asimismo, señalaron que dentro de las actividades de la cadena de valor está la gestión de los recursos humanos, resaltando que el núcleo de competencia crucial es la capacitación y la motivación del personal.

Asimismo, la empresa CSC Cecilia Solano Consultores que tiene gran experiencia en áreas de contacto con clientes señala en su página web que la capacitación es una estrategia que permite mejorar las metas del negocio y además contribuye en el crecimiento profesional de las personas y la formación de líderes. Por otro lado, considera que tanto la calidad de servicio y la eficiencia en los procesos es una constante búsqueda en las empresas; y en cuanto a los clientes alcanzar su fidelización es un valor competitivo. Entre los pilares para alcanzar la relación está el recurso humano, sintetizando están la cantidad, la actitud y no menos importante la aptitud. Por ejemplo, esta consultora desarrolla planes de capacitación y entrenamiento al personal, logrando un impacto en los conocimientos y en el comportamiento.

En su libro Tschohl (2008) concluye que el proceso de reclutamiento debe centrar sus objetivos en la contratación de personas que compartan los valores de la

empresa respecto al servicio a la clientela. Esos valores deben ser reforzados, de forma continua, desde el primer día de trabajo hasta el momento del retiro. (p. 165).

1.3.2 Justificación Práctica

En la actualidad, los Centros de Contacto están evolucionando en su forma de gestión de servicios, porque busca realizar un análisis de la información y atender la consulta o problema del cliente con la mayor velocidad en los tiempos de respuesta. Por supuesto, esta evolución está acompañado con el soporte tecnológico que es indispensable para la productividad. Cabe resaltar que para lograr esta gestión se requiere de personas capacitadas y de un entrenamiento periódico, no sólo en conocimiento sino también basado en competencias como foco en el cliente. Por lo anteriormente mencionado, se ha considerado importante investigar la relación de la capacitación con la calidad de servicio, para fortalecer los formativos de inducción, el entrenamiento en pareja, el coaching y así como las capacitaciones que realiza el asesor a lo largo de su gestión. Además, de aunar en el propósito que el BCP tiene en lograr la satisfacción del cliente a través de su política Clientes contentos y ser para el 2021 el banco con mejor servicio.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar de qué manera la capacitación del personal influye en la calidad de servicio del Centro de Contacto BCP en el cuarto trimestre 2016.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Evaluar como las horas de capacitación influyen en la calidad de servicio del Centro de Contacto BCP en el cuarto trimestre 2016.
- Analizar como el índice de desempeño del agente influye en la calidad de servicio del Centro de Contacto BCP en el cuarto trimestre 2016.
- Determinar como la motivación del personal influye en la calidad del Centro de Contacto BCP en el cuarto trimestre 2016.

Capítulo II

2 Marco Teórico

2.1 Antecedentes de Investigación

2.1.1 Nacional

Roldán, Balbuena y Muñoz (2010) comentaron en su tesis conceptos de calidad de servicio y la lealtad del cliente. Haciendo referencia que la calidad es el conjunto de características que puede poseer un producto o servicio y que va a satisfacer la necesidad del cliente. Por otro lado, hicieron mención en su investigación que la calidad tiene 3 dimensiones:

1. Calidad física: relacionado al aspecto físico del producto o servicio (instalaciones).
2. Calidad corporativa: referida a la imagen que proyecta la empresa.
3. Calidad interactiva: relacionado a la interacción al personal de la empresa y el cliente.

Asimismo, hicieron referencia al modelo del análisis de las deficiencias. En donde establece como primer lugar que la calidad de servicio surge de la comparación del servicio que espera el cliente y lo recibido. Considerando que el servicio esperado proviene de la comunicación boca a boca de los clientes, de la

propia necesidad y experiencias pasadas y las comunicaciones que van dirigidas a los clientes. En segundo lugar, las deficiencias internas de la empresa y que originan una calidad inferior de lo que espera el cliente. Por ejemplo: la discrepancia entre la expectativa del cliente y la percepción de los directivos respecto a las expectativas de los clientes, etc.

Luego de definir la calidad, identifica como realizar la medición del mismo. Entre las cinco dimensiones que señala, se resaltan para la presente tesis: la capacidad de respuesta (disposición para ayudar); conocimientos y habilidades; y la empatía.

Pino (2008), señaló que él estudió permitirá mejorar el entendimiento de la efectividad en la implementación de las prácticas de calidad total, considerando que en la actualidad las empresas se desarrollan en un entorno competitivo y que deben mejorar su desempeño continuamente. Además, en sus tesis identificó variables de la calidad total como el compromiso gerencial, enfoque en el cliente, la administración del proveedor, el otorgamiento de poder al trabajador, el diseño del producto, entrenamiento al trabajador y uso de la información. Las dos últimas variables son de interés de la presente tesis. Posteriormente, detalló que, en el entrenamiento al trabajador, evalúa la capacitación en técnicas y herramientas de la calidad; y referente al uso de la información, que miden el análisis para la toma de decisiones y la solución de problemas. Asimismo, añadió que el desempeño está basado en competencias y que las organizaciones reservan un conjunto de competencias que logran convertirse en una ventaja competitiva. Reconoció la importancia para las organizaciones en desarrollar conocimientos, habilidad y actitudes. La capacitación ayuda al personal a adquirir habilidades múltiples para

realizar una mayor diversidad de tareas, incentiva el crecimiento y los motiva a aportar con ideas para mejorar el negocio.

2.1.2 Internacional

Mejía (2012), desarrolló a profundidad la teoría respecto a la evaluación de desempeño y como se aplicó en la labor de los agentes de servicio telefónico. Define la evaluación de desempeño como la actividad con la que se mide el grado en que un empleado se desempeña; y los resultados permiten tomar mejores decisiones para ascensos, desarrollar políticas de compensación, así como identificar errores en el puesto. Asimismo, mencionó las fases:

1. La identificación.

Consiste en determinar los estándares para evaluar el rendimiento.

Por lo tanto, es necesario que el evaluador y el trabajador definan previamente que es lo que espera de su labor.

2. La medición.

Se trata de comparar el rendimiento alcanzado por el colaborador con los estándares previamente establecidos

3. La gestión.

El propósito más importante en una evaluación de desempeño es guiar a los trabajadores a desarrollar su potencial óptimo.

Por otro lado, resalta varios objetivos de la evaluación del desempeño, el cual se destaca para fines de la presente tesis el Desarrollo y Motivación, que

consiste en la formación del colaborador tanto en sus aptitudes y habilidades; y su vez permite motivar porque les otorga la posibilidad de tomar decisiones.

Finalmente, señaló que evaluación por desempeño se encarga de evaluar si los empleados están preparados ante los cambios que se presenta en el mercado. En donde las competencias son las respuestas a la necesidad de mejorar continuamente a la formación del colaborador tanto en conocimiento, habilidades y destrezas. A través del estudio en los agentes de servicio concluyó que la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales tiene una influencia positiva en el desempeño. Resaltó que les demanda una mejora permanente en la atención, actualización de conocimientos y habilidades. Asimismo, comentó que entre las competencias laborales que un agente es calificado, está la eficiencia del tiempo que utiliza para atender a los clientes, así como el servicio de calidad a través de un trato cortés y el manejo de información exacta.

Martínez (2005), en su tesis detalló ante un mundo globalizado y más complejo, se requiere que las empresas sean más competitivas, con personal capacitado y que logre adaptarse rápidamente a los cambios. Asimismo, resalta que, de acuerdo a las investigaciones del Centro de Sistemas de conocimiento del Tecnológico de Monterrey, entre los principales problemas están:

1. Costos del entrenamiento
2. Falta de programas de capacitación.
3. Programa de actualización para el personal capacitado.
4. Dificultad para realizar la capacitación.

Además, resalta que el principal problema es que consideran a la capacitación como un gasto y no una inversión; convirtiendo a la empresa más competitiva.

El autor buscó aplicar un modelo de capacitación basado en competencias técnicas y también de comportamiento, con la finalidad de lograr una formación integral al capital humano y obtener mejores resultados.

Consideró que, para lograr el éxito en un negocio, se requiere flexibilidad y capacidad de innovar por parte del personal; realmente la ventaja competitiva de una empresa es la capacidad del personal para adaptarse a los cambios. Esta flexibilidad se logra con la capacitación y entrenamiento; valorizadas en un sistema basado en competencias (tanto técnicas como de comportamiento). Este modelo tiene como objetivo dar a conocer las fortalezas y debilidades del personal; y potenciarlas a través de una capacitación adecuada. El modelo se analizó en el sector hotelero (México) para detallar el catálogo de competencias mínimas necesarias para la demanda. Finalmente, concluye que el modelo cumple los requisitos como:

1. Motivación al sujeto
2. Universalidad, porque se puede aplicar en cualquier sector.
3. Se puede aplicar para todos los integrantes de la empresa.
4. Desarrollo de la comunicación.
5. Logro de objetivos.

Cabe resaltar que el autor sugiere que luego de llevarse a cabo la capacitación se debe hacer una retroalimentación que permita conocer los resultados positivos para mejorar el desempeño.

Camacho (2014), analizó la diferencia en el servicio del cliente antes y después de recibir un programa de capacitación. Resaltó como objetivo, preparar a los colaboradores para una mejor atención, amabilidad y cortesía. Asimismo, el autor resaltó las ventajas de realizar un programa de capacitación:

1. Beneficios generales:

Liderazgo, seguridad en la toma de decisiones, concientizar a los colaboradores en función a sus objetivos, respeto, etc.

2. Beneficios para los colaboradores:

Formar líderes, satisfacción en el puesto de trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros.

3. Beneficio en relaciones interpersonales:

Mejora la comunicación y el clima laboral.

Así también, señala que para desarrollar un programa se debe detectar debilidades y amenazas de la empresa y de los colaboradores; para ello se debe hacer un estudio completo de la organización, el perfil de puesto, así como las funciones.

Capacitación para el servicio al cliente:

Mencionó que parte de los objetivos de una capacitación es preparar intelectualmente a los colaboradores para que otorguen una mejor atención, en cuanto se refiere a la cortesía, amabilidad, atención, rapidez, asesoramiento y buena comunicación para lograr la satisfacción de los clientes.

Por otro lado, también explicó cómo desarrollar el programa, el cual inicia con definir los objetivos, las personas, el lugar, el tiempo y el material a utilizar.

Finalmente, señaló que con el estudio realizado se lograron cambios positivos en el personal, un tono de voz adecuado, conocimiento de clientes, como satisfacer y generar confianza. Además, generó mayor compromiso hacia el plan estratégico de la empresa.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Capacitación:

Chiavenato (2009), comentó que la capacitación es una fuente de rentabilidad tanto para el capital humano como para la organización. Al capital humano lo ayuda en desarrollar sus habilidades, obtener más conocimiento seguridad para lograr sus objetivos, por parte de la organización ayuda a obtener rentabilidad reducir costos.

Factores que afectan la capacitación y el desarrollo

No cabe duda de que el cambio es el factor que más afecta las actividades de capacitación y desarrollo. Sin embargo, otros factores afectan la posibilidad de alcanzar estos objetivos en las organizaciones, como:

1. El apoyo de la alta gerencia.
2. El compromiso de los especialistas y los generalistas.
3. Los avances tecnológicos.
4. La complejidad de la organización.
5. Los principios del aprendizaje.
6. Otros procesos de la administración de personal.

Proceso de capacitación

1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

Técnicas de capacitación

1. Lecturas.
2. Instrucción programada.
3. Capacitación en clase.
4. Capacitación por computadora (Computer based training, CBT).
5. E-learning

Guglielmetti (1998) indicó que importante es la capacitación en instituciones, empezando desde un plan de gestión las etapas de su proceso y desarrolla cual importante es el rol del encargado en la capacitación indicando el cual tiene que ser un profesional y comunicador nato en todos los niveles para poder identificar cual es la necesidad a capacitar.

1) Las herramientas básicas para la gestión de la capacitación

- Las descripciones y especificaciones de los cargos;
- Las especificaciones de los itinerarios de carrera interna;
- Los manuales de organización, procedimientos y métodos de trabajo;

- El sistema de evaluación del desempeño; y,
- Los expedientes del personal.

2) Las etapas de la gestión de la capacitación

- 2.1. Análisis de las necesidades de capacitación
- 2.2 Planificación general de la capacitación
- 2.3 Ejecución y control de las acciones de capacitación
- 2.4 Evaluación del impacto de la capacitación

Los beneficios de la capacitación. Por lo general, los beneficios de la capacitación para una institución tienen que ver con la reducción de los costos operacionales, a partir de una mejor utilización de los recursos.

Algunos de los beneficios de la capacitación son tangibles, en el sentido de que pueden ser medidos y valorizados con razonable exactitud y relativa facilidad. Estos tienen que ver con economías en el uso de recursos tales como el personal; los recursos materiales y los servicios; y, los equipos y las instalaciones.

a) Economías relacionadas con los recursos humanos:

1. Menor tiempo de adaptación a un nuevo trabajo,
2. Menor rotación del personal,
3. Aumento del rendimiento (reducción del tiempo de trabajo requerido por unidad de producto).

b) Economías relacionadas con los recursos materiales y servicios:

1. Reducción de los desperdicios de insumos,

2. Reducción de la tasa de errores en los exámenes de laboratorio en los controles de calidad.

c) Economías relacionadas con el uso de equipos e instalaciones:

- Reducción del tiempo ocioso de los equipos e instalaciones por concepto de fallas y ajustes,

3) El perfil del encargado de capacitación

3.1 Funciones del encargado de capacitación.

- Funciones directivas
- Funciones técnicas
- Funciones administrativas

3.2 Características personales y profesionales.

En cuanto a las características personales y profesionales que se requieren, que tenga un nivel de educación superior, experiencia en el área de la capacitación y una cierta antigüedad en la institución. Es recomendable que sea una persona creativa, autónoma, analítica, ponderada y emocionalmente equilibrada. Además, deber poseer condiciones de liderazgo y facilidad de comunicación con todos los niveles de la organización

Koontz y Weihrich (2004), mencionó que antes de elegir programas específicos de capacitación y desarrollo se deben considerar tres tipos de necesidades.

1. Las necesidades de la organización incluyen elementos como los objetivos de la empresa, la disponibilidad de administradores y los índices de rotación.
2. Las necesidades relativas a las operaciones y el trabajo en sí mismo pueden determinarse con base en las descripciones de funciones y las normas de

desempeño. Los datos sobre las necesidades individuales de capacitación pueden extraerse de evaluaciones de desempeño, entrevistas con los empleados, pruebas, estudios planes de desarrollo profesional individuales. Pero detengámonos en particular en los pasos del proceso de desarrollo del administrador para concentrarnos primero en el puesto actual, después en el siguiente puesto en la escala profesional y finalmente en

3. las necesidades futuras a largo plazo de la organización.
4. Las organizaciones progresistas dan un paso más en su enfoque de capacitación y desarrollo, se preparan para el futuro lejano. Esto les implica pronosticar que nuevas aptitudes serán demandadas por los cambios que ocurran en métodos y tecnología. Por ejemplo, es probable que en el futuro se vuelva a padecer escasez de energía lo que requiere que los administradores sean capacitados no solo en los aspectos técnicos de la conservación de energía sino también en la planeación a largo plazo relativa a la energía y en la solución creativa de problemas. En el nuevo milenio es esencial la capacitación en comercio electrónico. Especialmente en Europa se explica el impacto del comercio móvil (con dispositivos inalámbricos) en los programas de capacitación. Estos cambios (producto del ambiente externo) tiene que integrarse a planes de capacitación de las empresas atentos lo mismo al presente que al futuro. Estos planes dependen no solo de las necesidades de capacitación, sino también de los diversos enfoques de desarrollo administrativo de que se disponga.

Stoner, Freedman y Gilbert (1999), mencionaron que los programas de capacitación tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo

presente, mientras los programas de desarrollo pretenden desplegar capacidades para empleos futuros en particular habilidades conceptuales y relaciones humanas.

Tanto los gerentes como las personas que no administran pueden obtener beneficios de los programas de capacitación y desarrollo, pero es probable que la mezcla de las experiencias varié. Es mucho más probable que las personas que no son administradoras reciban capacitación para las habilidades técnicas que requieren sus trabajos presentes, mientras que los gerentes, con frecuencia, reciben ayuda para desarrollar sus habilidades que se requerirán para trabajos futuros,

Werther (2008), indicó que la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. Muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo en su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de intermedio, o incluso de nivel ejecutivo.

Aunque en ocasiones la diferencia entre capacitación y desarrollo profesional es tenue, se entiende por desarrollo a los programas dirigidos en especial a niveles de mandos medios y superiores, a corto, mediano y largo plazo. El desarrollo consiste en educar a los ejecutivos de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización, incluye programas con una formación integral. Los beneficios de la capacitación son numerosos, pero todos se mueven por un eje característico del siglo XXI, que es “la explosión del conocimiento”. Este siglo experimenta una sed inagotable del saber.

Tabla 1. Diferencia entre capacitación y desarrollo.

	CAPACITACIÓN	DESARROLLO
Responde a	Cómo hacer	Qué hacer, qué dirigir
Definición	Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas	Educación que busca el crecimiento profesional
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo	Acrecentar actitudes de una determinada filosofía organizacional
Nivel	Trabajadores en general	Ejecutivos
Plazo	Corto plazo	Largo plazo
Tipo de educación	Perfeccionamiento técnico	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro

Fuente: Werther B. William. Administración de recursos humanos.

Ningún programa de capacitación brinda todos los beneficios potenciales de la enorme sed de conocimientos que se experimenta en nuestro nuevo siglo, pero la mayoría presenta no menos de cuatro o cinco de las ventajas. Como se vio en, las herramientas modernas para la capacitación y el desarrollo de personal consideran el uso del e-learning. La tendencia es a utilizar el vasto arsenal de técnicas y conocimientos que pueden derivar de los medios electrónicos en general y del Internet en particular. Asimismo, en la base misma de todo el proceso de capacitación y desarrollo se halla en el siglo XXI el concepto medular de la organización como entidad generadora de conocimientos

Tabla 2: Beneficios de la Capacitación.

BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO
Lo ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas
Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
Forjas líderes y mejora las aptitudes comunicativas
Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto
Permite el logro de metas individuales
Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual
BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN
Mantiene la competitividad de la organización
Incrementa la rentabilidad
Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles
Eleva la moral
Promueve la identificación con los objetivos de la organización
Crea mejor imagen
Mejora la relación jefes-subordinados
Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas
Proporciona información con respecto a necesidades futuras
Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
Promueve el desarrollo del personal
Contribuye a la formación de líderes y dirigentes

Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas
Promueve la comunicación en toda la organización
Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto
BENEFICIOS EN LAS RELACIONES HUMANAS
Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
Ayuda en la orientación de nuevos empleados
Hace viables las políticas de la organización
Alienta la cohesión de los grupos
Fomenta una atmósfera de aprendizaje
Mejora la calidad del hábitat en la empresa

Fuente: Werther B. William. Administración de recursos humanos.

Pasos de la capacitación y el desarrollo

Tanto los especialistas en recursos humanos como los diferentes gerentes deben evaluar las necesidades, los objetivos, el contenido y los principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. Ilustra la secuencia que es recomendable seguir antes de dar principio a las actividades de capacitación y desarrollo. La persona que tiene a su cargo esta función (usualmente denominada capacitador o facilitador) debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor. Determinados los objetivos, se deben considerar los contenidos específicos y los principios de aprendizaje. Ya sea que el proceso de aprendizaje lo conduzca un facilitador del departamento de

recursos humanos, de otro departamento o uno externo a la organización, estos pasos son necesarios para poder crear un programa efectivo.

Tschohl (2008) comentó en su libro que existen fallas en los programas de capacitación en el servicio al cliente:

- Se debe capacitar a todos los empleados de forma repetida. Es importante que todo el equipo comprenda el valor que tiene.
- Generalmente la capacitación se dicta en un aula y su duración es aproximadamente 2 horas. Se trata como una dosis, una y basta. Desafortunadamente es la capacitación preferida de la mayoría de empresas, pero cuando no se obtienen resultados los gerentes acusan que no se atendió la capacitación.

Por otro lado, el autor comentó que, en el programa de capacitación de servicio al cliente, hace énfasis en los elogios, sería una retroalimentación positiva y es forma de evitar una retroalimentación negativa.

Explica la experiencia en Procter & Gamble en donde los asesores invierten aproximadamente 5 semanas para aprender a calmar un cliente crítico. Nunca coma ni beba mientras esté conversando por teléfono. Es importante recordar que la actitud afecta el tono de voz. Se debe tratar de hablar con una sonrisa en el rostro, de esta manera podrá transmitir además de su voz, confianza.

2.2.2 Calidad

1. Definición de Calidad.

Genessys An Alactel-Lucen Company (s.f) comentó que debido a la creciente demanda y competencia en el sector de telecomunicaciones que se viene dando en América Latina y la importancia del uso de tecnología como la banda ancha y móvil que es un medio importante para este sector el cual permite incrementar las ventas captando nuevos clientes y retener los existentes. Por otro lado, indica para hacer frente a la competencia las empresas deben de implementar Centros de Contacto Dinámicos que aseguren una excelente experiencia-calidad del cliente en todos los canales, incrementen su lealtad.

Principales Objetivos de servicio al cliente.

- **Experiencia del cliente:** Las personas evalúan la relación comercial que tienen con la empresa cada vez que se contactan; por lo tanto, es fundamental que la experiencia sea excelente, ya que garantizará la adquisición y retención de clientes
- **Cross – Selling y Up- Selling:** Generar ingresos a través de operaciones de cross-selling y up-selling, hoy, se ha transformado en una herramienta tan importante como el servicio al cliente. Cada interacción, independientemente del canal que el cliente elija, debe ser considerada una instancia de venta y, por ende, se deberá actuar en consecuencia.

- **Productividad y satisfacción de los agentes:** Dado que la mayoría de los costos del centro son los agentes, cualquier intento de mejorar su productividad y satisfacción impactará positivamente en el retorno de la inversión realizada
 1. **Diez estrategias esenciales.** Para mejorar la experiencia del cliente, maximizar las oportunidades de cross-selling y up-selling y promover la productividad y satisfacción de los agentes:
 2. Facilitar las interacciones entre canales de manera consistente e integrada.
 3. Ofrecer una “puerta de entrada” atractiva para el cliente.
 4. Migrar a los clientes del teléfono a la Web.
 5. Gestionar llamadas de manera más inteligente.
 6. Proporcionar a los agentes la información que necesitan para operar.
 7. Iniciar contactos proactivos.
 8. Usar los datos y la segmentación de clientes de manera más eficaz.
 9. Optimizar la ejecución de los procesos de negocio.
 10. Migrar a la plataforma IP de estándares abiertos.
 11. Mejorar la productividad de los agentes mediante el blending.

El Dynamic Contact Center (centro de contacto dinámico de Genesys)

El Dynamic Contact Center (DCC) de Genesys transforma el servicio al cliente, debido a que optimiza automáticamente el tráfico de llamadas, los recursos internos y los resultados del negocio. Un centro de contacto tradicional se adapta manualmente a los cambios, mientras que un centro de contacto dinámico tiene el know-how y la tecnología para realizar ajustes automáticos en tiempo real. Debido

a que el centro de contacto está cobrando cada vez mayor importancia, las empresas de telecomunicaciones adoptan el DCC para optimizar la experiencia del cliente, promover oportunidades de cross-selling y up-selling e incrementar la productividad de los agentes.

Respecto a la calidad, Koontz y Heinz (2004), señalaron que antes los conceptos de calidad se aplicaban sobre todo a productos, como autos o refrigeradoras. Con el aumento de las compañías de servicios, también debe aplicárseles estos conceptos, como la medición de expectativas, experiencias y emociones. Por ejemplo, ¿qué opinan los clientes en hacer cola en un restaurante o en los juegos de Disneylandia o bien de esperar ayuda telefónica? La calidad en la era de la tecnología de información adopta nuevas dimensiones. La calidad de un paquete de software no solo incluye la confiabilidad, sino también servicios de soporte técnico, compatibilidad, capacidad de actualizar el software e integración de la infraestructura de información no solo con la compañía, sino también con sus proveedores y clientes. Por ejemplo, WalMart ganó una ventaja competitiva gracias a su administración de la cadena de suministros. Es crucial centrarse en la calidad de la infraestructura de información para que la compañía tenga éxito en la nueva era de la información.

Stoner, Freedman y Gilbert (1999), señalaron que la educación de calidad dependerá de cuales sean sus objetivos y que piensa hacer con sus estudios. El termino calidad representa un concepto muy complejo que se ha convertido universalmente, en uno de los más atractivos para la teoría de la administración. Hoy, en el mundo de las empresas se ha iniciado la revolución de la calidad. Aunque esta preocupación por la calidad es muy antigua, por ahora basta decir que, hoy por

hoy todo negocio quiere tener productos y servicios de calidad, y con ello queremos decir productos y servicios que son superiores a la medida, que tienen el nivel de desempeño necesario y son asequibles.

Los investigadores Parasuraman, y Berry identificaron que, en la mayoría de los servicios, los consumidores utilizan factores similares para evaluar la calidad de los mismo: la accesibilidad, la comunicación, la capacidad del personal, la cortesía y amabilidad, la credibilidad, el respeto de las normas y plazos, la capacidad de reacción, la seguridad, la tangibilidad, la comprensión del cliente (citados por Arellano, 2010).

Tschohl (2008) señaló en su libro diversas concepciones de calidad en el servicio al cliente, para algunos es que los empleados saluden deseando un buen día, que es un bono o extra que se suma a la venta como símbolo de generosidad; e inicia definiendo calidad en el servicio, colocando como ejemplo a Cinépolis, esta empresa además de sus buenos productos, tiene una excelente disposición hacia el cliente, sobre todo Cinépolis capacita, respeta y respalda a sus colaboradores. Simplifica la definición como lo que piensan sus clientes que es. Calidad del servicio es la orientación que siguen los recursos y empleados de una empresa (incluye también a las personas que no tratan a los clientes) para obtener la satisfacción del cliente. El servicio conlleva retener a los clientes existentes, atraer nuevos clientes y dejar una imagen positiva para hacer negocios. Además, agrega que, en términos de actitudes, servicio es preocupación, consideración por los demás, cortesía, disposición en ayudar, conocimientos, entre otros. El objetivo del servicio en su nivel más alto es facilitar al cliente lo que espera y que la mayoría de ocasiones es lo que más necesita. Asimismo, resalta que un servicio atento realizado

por un ser humano siempre va ser tomado a bien sin considerar que tan tecnológico está la sociedad. Un cliente siempre va a apreciar cuando percibe una sonrisa, escucha su nombre o al recibir la información que espera. Lo más importante es que estas personas contarán su experiencia positiva y se puede reconocer como una ventaja competitiva el servicio personalizado.

Deming, Juran, Ishikawa y Crosby (2013), señalaron que la calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente.

Juran (1990), indicó que la palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos.

- La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.
- Calidad consiste en libertad después de las deficiencias.

Juran (2009) indicó que la administración para lograr calidad abarca tres procesos básicos: la planificación de la calidad, el control de la calidad y el mejoramiento de la calidad. Su “trilogía”, muestra cómo se relacionan entre sí dichos procesos.

Juran identificó los componentes de la revolución de la calidad en Japón de la siguiente manera:

1. Los directivos de más alto nivel se hicieron cargo de la administración para lograr calidad.
2. Capacitaron a toda la jerarquía en los procesos de la gestión de calidad
3. Intentaron mejorar la calidad a un ritmo revolucionario.

4. Le dieron participación a la mano de obra.
5. Agregaron metas de calidad en el plan empresarial.

Consideró que Estados Unidos y otras naciones occidentales deberían adoptar estrategias similares a fin de alcanzar y mantener un nivel de calidad de orden internacional. Entre la lista de prioridades están:

a) Mejoramiento de la Calidad.

En este sentido, ha elaborado una propuesta estructurada que expuso por primera vez en su libro *Managerial Breakthrough* (Idea revolucionaria de administración), en 1964. Esta propuesta incluye una lista de responsabilidades no delegables para los altos ejecutivos:

b) Planificación de la Calidad.

También ha identificado un proceso global para la planificación a fin de alcanzar las metas de calidad:

c) Control de la Calidad

En este sentido, sigue el conocido circuito de retroalimentación:

1. Evaluar el performance real.
2. Compararla con la meta.
3. Tomar medidas sobre la diferencia.

Juran promovió la delegación del control a los más bajos niveles posibles en la organización, cediendo la responsabilidad del autocontrol a los trabajadores. También promueve la capacitación de los trabajadores en la búsqueda de información y su análisis, a fin de permitirles tomar decisiones sobre la base de los hechos.

Taguchi (s.f) comentó en su Diseño Robusto que la calidad debe ser aceptada en base a los intereses del consumidor, que las organizaciones deben ofrecer productos mejores a sus competidores, resistentes, atractivos.

Filosofía.

Su filosofía es el control de calidad, a la cual llamó Diseño Robusto.

Control de calidad – Diseño Robusto.

Esto se refiere a que todo producto que se diseñe debe de cumplir las necesidades del cliente siempre dentro de un cierto estándar; el cual lo llama “calidad aceptable”, es decir que el producto debe de ser bueno y aceptado dentro del mercado. Y que todo producto este más enfocado a suplir las necesidades que más le interese al cliente y reducir o disminuir los costos en los que el cliente no muestre mucho interés

La contribución más importante del Dr. Taguchi, ha sido la aplicación de la estadística y la ingeniería para la reducción de costos y mejora de la calidad en el diseño de productos y los procesos de fabricación.

En sus métodos se emplea la experimentación a pequeña escala con la finalidad de reducir la variación y descubrir diseños robustos y baratos para la fabricación en serie.

Taguchi se basó en conceptos fundamentales a la calidad total:

1. Las organizaciones deben ofrecer productos mejores que sus competidores en cuanto a diseño y precio.
2. Productos atractivos al cliente y con un mínimo de variación entre sí.
3. Ser resistentes al deterioro y a factores externos a su operación.

Asimismo, enfatiza y recomienda considerar los conceptos siguientes:

- **Función de pérdida:** La calidad se debe definir en forma monetaria mediante la función de pérdida, en la que cuanto mayor sea la variación de una especificación respecto al valor nominal, mayor será la pérdida monetaria transferida al consumidor.
- **Mejora continua:** La mejora continua del proceso productivo y la reducción de la variabilidad son indispensables para subsistir en la actualidad.
- **Variabilidad:** Puede cuantificarse en términos monetarios. La variabilidad del funcionamiento del producto provoca una pérdida al usuario
- **Diseño del producto:** Se genera la calidad y se determina el costo final del producto.
- **Optimización del diseño del producto:** Se puede diseñar un producto con base en la parte no lineal de su respuesta, a fin de disminuir su variabilidad.
- **Optimización del diseño del proceso:** Se reduce la variabilidad por medio del diseño de experimentos, al seleccionar los niveles óptimos de las variables involucradas en la manufactura del producto.
- **Ingeniería de Calidad:** Taguchi desarrolló también una metodología que denominó ingeniería de calidad, que divide en línea y fuera de línea.
- **Ingeniería de calidad en línea:** Sus actividades respectivas son la manufactura, el control y la corrección de procesos, así como el mantenimiento preventivo
- **Ingeniería de calidad fuera de línea:** Se encarga de optimizar el diseño de productos y procesos.

Ishikawa (1986), indicó de manera somera que calidad significa, calidad del producto. Más específico, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc.

Crosby (1988), indicó que la Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad.

En resumen, podemos decir que calidad es: Cumplir con los requerimientos que necesita el cliente con un mínimo de errores y defectos.

Reeves y Bednar (1994), revisaron el concepto de calidad concluyendo que no existe una definición universal y global de la misma sino básicamente cuatro tipos de definición:

- Calidad como excelencia: en este caso se define como “lo mejor” en sentido absoluto. Esta definición es demasiado abstracta y confusa ya que no orienta a la organización hacia donde debe llevar su gestión. Cabe que los responsables de la organización definiesen el concepto de excelencia aun con el riesgo de no ser igual a la concepción que tendrían los clientes.
- Calidad como valor: en este caso se segmenta el concepto según el tipo de cliente. Calidad es lo mejor para cada tipo de consumidor.

Feigenbaum (2001), sostuvo que la calidad de un producto no puede ser considerada sin incluir su coste y que, además, la calidad del mismo se juzga según su precio.

- Calidad como ajuste a las especificaciones: este concepto surge desde la calidad industrial en la que el producto final debe ajustarse a un patrón preestablecido. La calidad significa asegurar que el producto final es tal como se ha determinado sería, esto es, en base a unas especificaciones previas. A partir de este concepto surge el control estadístico de la producción.
- Calidad como respuesta a las expectativas de los clientes: esta definición surge del auge de los servicios y la medición de su calidad. Bajo esta premisa se centra el concepto de calidad en la percepción que tiene el cliente. La principal aportación es que se reconoce la importancia de los deseos de los consumidores a la hora de determinar los parámetros que determinan la calidad de un producto o servicio.

Shigeo Shingo (2012), indicó que la creación del sistema Poke Yoke previene y corrige errores que los seres humanos pueden olvidar, por otro lado, al realizar inspecciones pueden descubrirlo mas no prevenirlo. Dicho sistema genera cero defectos para entregar un producto de calidad.

Un sistema Poka-Yoke posee dos funciones:

1. Hacer la inspección al 100%. De las partes producidas.
2. Si ocurren anomalías puede dar retroalimentación y acción correctiva

Poka -Yoke está constituido por:

1. Un sistema de detección: cuyo tipo dependerá de la característica a controlar y en función del cual se suelen clasificar.
2. Un sistema de alarma: (visual y sonora comúnmente) que avisa al trabajador de producirse el error para que lo subsane.

Niveles de prevención Poka – Yoke

Los sistemas de prevención Poka – Yoke pueden ponerse en práctica con sistemas de control en diferentes niveles, cada uno más poderoso que el anterior.

- Nivel cero. - Se da información mínima a los trabajadores sobre las operaciones estándar.
- Nivel 1.- (Información de resultados de actividades de control): Se informa de los resultados de actividades de control para que cada trabajador.
- Nivel 2.- (Información de estándares): Se publican los estándares y métodos para que cada trabajador empiece a identificar las no conformidades en cuanto ocurren y ayuden a corregirlas.
- Nivel 3.- (Construir estándares directamente dentro de su lugar de trabajo): Hacer un estándar de su propio ambiente de trabajo, con sus materiales, equipo o espacio. Explicar cuál es la manera correcta de hacer las cosas. Por ejemplo, colocar objetos en carritos de trabajo de colores que coinciden con las líneas dibujadas en los lugares donde deben ir.
- Nivel 4.- (Alarmas): Para reducir el tiempo de verificación y la velocidad para reaccionar, se debe instalar una alarma visible que avise a los trabajadores tan pronto ocurra un defecto o anomalía.
- Nivel 5.- (Prevención): El sistema de control visual nos da el tiempo y la perspicacia para detectar y eliminar anomalías.
- Nivel 6.- (A prueba de errores): El uso de una variedad de dispositivos para verificar el 100% de los productos, de manera que estén diseñados a prueba de errores o fallas y se garantice que la anomalía no se presente de nuevo en el

proceso. Por ejemplo, el auto no enciende si la palanca de velocidades no se encuentra en la posición de estacionar.

2. Importancia de la calidad

Como se ha mencionado anteriormente, la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, esto trae como consecuencia que surja en las organizaciones la importancia de tener calidad en todas ellas. De acuerdo con Colunga (s.f). La importancia de la calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes, como pueden ser: la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos.

- Reducción de costos.
- Disminución en los precios.
- Presencia en el mercado.
- Permanencia en el mercado.
- Generación de empleos.

Tschohl (2008) comentó que la importancia de la calidad es que el servicio retiene a los clientes, atrae a nuevos y crea una reputación. Hace mención al dueño de Marlboro Jhon E. Kelly que el casi el 20% de su negocio es por referencia. Hace una breve mención que es importante crear la boca a boca, en lo que se refiere a su nivel de influencia en la decisión de compra. Otro beneficio es que el servicio a los clientes estimula las quejas, y estas son buenas porque son oportunidades de corregir problemas. También permite una diferenciación de la empresa ante otros negocios. Por otro lado, destaca el incremento de la productividad, porque los clientes manifiestan positivamente a sus iniciativas, mejora de las relaciones entre

los empleados, porque las personas conversan y comparten un mejor ánimo haciendo una labor con el que disfrutan.

3. Objetivos de la calidad

Los objetivos de la calidad pueden ser vistos desde diferentes puntos de vista. Por una parte, se busca la completa satisfacción del cliente para diferentes fines, por otra parte, puede ser el lograr la máxima productividad por parte de los miembros de la empresa que genere mayores utilidades, también se puede ver como un grado de excelencia, o bien puede ser parte de un requisito para permanecer en el mercado, aunque no se esté plenamente convencido de los alcances de la calidad.

Sin embargo, el objetivo fundamental y el motivo por el cual la calidad existe, es el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes. Colunga (s.f), lo estableció de la siguiente manera: “Calidad es satisfacer al cliente. ¿Cómo? Cumpliendo con los requerimientos y prestando un buen servicio. ¿Hasta dónde? Hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado. Ese es el límite”.

Tschohl (2008) señala que el plan del servicio debería considerar:

1. Determinar las necesidades de los clientes.
2. Personal suficientemente formado y motivado para ofrecer lo que el cliente necesita.
3. Seguimiento activo de los esfuerzos.

4. Principios de la calidad

Viveros (s.f), indicó que la calidad se establece por 13 principios:

1. Hacer bien las cosas desde la primera vez.

2. Satisfacer las necesidades del cliente (tanto externo como interno ampliamente)
3. Buscar soluciones y no estar justificando errores.
4. Ser optimista a ultranza.
5. Tener buen trato con los demás.
6. Ser oportuno en el cumplimiento de las tareas.
7. Ser puntual.
8. Colaborar con amabilidad con sus compañeros de equipo de trabajo.
9. Aprender a reconocer nuestros errores y procurar enmendarlos.
10. Ser humilde para aprender y enseñar a otros.
11. Ser ordenado y organizado con las herramientas y equipo de trabajo.
12. Ser responsable y generar confianza en los demás.
13. Simplificar lo complicado, desburocratizando procesos.

Todo lo anterior nos lleva a un producto o servicio con calidad, al tener más calidad se puede vender más y se tiene un mejor servicio, por lo consiguiente, se genera más utilidad, que es uno de los objetivos principales de todas las empresas.

5. Requisitos para lograr la calidad

Anda (s.f), manifiesto que, en una organización encaminada hacia la calidad, se deben tomar en cuenta los siguientes requisitos para lograrla:

1. Se debe ser constante en el propósito de mejorar el servicio y el producto.
2. Al estar en una nueva era económica, estamos obligados a ser más competentes.
3. El servicio o producto desde su inicio debe hacerse con calidad.

4. El precio de los productos debe estar en relación con la calidad de los mismos.
5. Se debe mejorar constantemente el sistema de producción y de servicio, para mejorar la calidad y la productividad para abatir así los costos.
6. Hay que establecer métodos modernos de capacitación y entrenamiento.
7. Se debe procurar administrar con una gran dosis de liderazgo, a fin de ayudar al personal a mejorar su propio desempeño.
8. Se debe crear un ambiente que propicie la seguridad en el desempeño personal.
9. Deben eliminarse las barreras interdepartamentales.
10. A los trabajadores en lugar de metas numéricas se les debe trazar una ruta a seguir para mejorar la calidad y la productividad
11. El trabajador debe sentirse orgulloso del trabajo que realiza.
12. Se debe impulsar la educación de todo el personal y su autodesarrollo.
13. Se deben establecer todas las acciones necesarias para transformar la empresa hacia un fin de calidad.

Estos requisitos hay que tomarlos en cuenta para que toda organización logre implantar la calidad tanto en los productos que ofrece como en el servicio que nos brinda, esto sólo se puede alcanzar siendo perseverantes en aplicar los pasos antes mencionados, con el fin de hacer de la calidad un compromiso para cada uno de los miembros de la institución.

6. Filosofías de calidad

Para poder entender mejor la calidad es importante conocer a los grandes maestros creadores de las diferentes filosofías, así como el entorno en el que se desarrollaron.

A continuación, se Segunda Guerra Mundial. El impacto de sus filosofías y conceptos ayudó a construir el renacimiento de Japón como potencia industrial.

La filosofía de William Edwards Deming

Deming (2013), fue un estadístico estadounidense, que sentó una de las principales bases en lo referente al control estadístico de la calidad, en 1927 conoció al Dr. Shewhart, con el que trabajó estrechamente impartiendo una serie de cursos sobre el control estadístico del proceso en la Universidad de Stanford. En el verano de 1950 enseñó en el Japón la técnica del control estadístico del proceso y la filosofía de la administración para la calidad, ese mismo año, la Unión de Ciencia e Ingeniería Japonesa (UCIJ) instituyó el Premio Deming a la calidad y confiabilidad de productos y servicios.

Dan las aportaciones de los principales Maestros, también llamados por los medios publicitarios Gurús de la Calidad, que se dieron a conocer después de la

Sus principales aportaciones fueron:

Los 14 puntos de Deming.

1. Constancia:

El propósito es mejorar constantemente los productos y servicios de la empresa.

2. Nueva filosofía:

Se trata de adoptar una nueva filosofía de empresa ya que estamos viviendo una nueva era económica (mucho más ahora) en la que los gerentes deben

tomar conciencia de sus responsabilidades y afrontar la cuota de liderazgo que les cabe para lograr el cambio.

3. La inspección:

Se debe dejar de depender de la inspección masiva para alcanzar la calidad, hay que eliminar la inspección en masa a través de la integración del concepto de calidad en todo el proceso de producción, lo cual aminora costos y permite aumentar calidad.

4. Las compras:

Hay que eliminar la práctica de comprar basándose exclusivamente en el precio.

5. Mejoramiento continuo:

6. Entrenamiento:

7. Liderazgo:

Las organizaciones deben adoptar e instituir el liderazgo, de manera que la labor de los supervisores o jefes no se limite a dar órdenes o impartir castigos, sino que más bien se convierta en un orientador que le ayude a la gente a hacer mejor su trabajo y aseguramiento de la calidad, en el que hace una explicación pormenorizada de cada uno de los 14 puntos de Deming para la gestión:

8 El miedo:

9 Barreras:

10 Slogans

11 Cuotas:

12 Logros personales:

13 Capacitación:

14 Transformación:

Todos, absolutamente todos los miembros de la organización deben esforzarse por alcanzar la transformación en cuanto a calidad, procesos, productos y servicios, la transformación es el trabajo de todos, pero eso sí, hay que basarse en un equipo que reúna condiciones suficientes de capacidad y liderazgo.

Aunque no es fácil implementar estos consejos, es importante que sean tenidos en cuenta y así sea lentamente, aplicarlos en las organizaciones.

Feigenbaum (2009) señaló que los puntos esenciales de la calidad son:

- Debe definirse en términos de satisfacción del cliente.
- Es multidimensional. Debe definirse comprensivamente.
- Porque clientes tienen necesidades cambiantes y expectativas, la calidad es dinámica.

Lo definió como un modelo de vida corporativa, un modo de administrar una organización.

Principios que sustentan su filosofía

- Liderazgo de calidad: Se debe poner énfasis en la administración y el liderazgo en calidad. La calidad tiene que ser minuciosamente planeada en términos específicos. Esta propuesta está más orientada a la excelencia que el tradicional enfoque hacia las fallas o defectos. Lograr excelencia en calidad significa mantener una focalización constante en la conservación de la calidad.

- Técnicas de calidad modernas: El departamento tradicional de control de calidad no puede resolver el 80 a 90 por ciento de los problemas de calidad. En una empresa moderna, todos los miembros de la organización deben ser responsables de la calidad de su producto o servicio. Esto significa integrar en el proceso el personal de oficina, así como a los ingenieros y a los operarios de planta. La meta debe ser el performance libre de fallas o defectos.
- Compromiso de la organización. La motivación permanente es más que necesaria. La capacitación que está específicamente relacionada con la tarea es de vital importancia. Hay que considerar a la calidad como un elemento estratégico de planificación empresarial.

Cuatro elementos según su filosofía

1. La calidad tiene que ser planeada completamente con base en un enfoque orientado hacia la excelencia en lugar del enfoque tradicional orientado hacia la falla.
2. Todos los miembros de la organización son responsables de la organización de los productos o servicios.
3. La calidad total requiere del compromiso de la organización de proporcionar motivación continua y actividades de capacitación.
4. El control total de calidad se define como un sistema efectivo para integrar los esfuerzos del desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad de los diversos grupos de la organización a fin de comercializar, diseñar, producir y ofrecer servicios económicos que satisfagan completamente al cliente.

Control de calidad

Feigenbaum (2012), afirmó que el decir "calidad" no significa "mejor" sino el mejor servicio y precio para el cliente, al igual que la palabra "control" que representa una herramienta de la administración y tiene 4 pasos:

- Definir las características de calidad que son importantes
- Establecer estándares.
- Actuar cuando los estándares se exceden.
- Mejorar los estándares de calidad.
- Es necesario establecer controles muy eficaces para enfrentar los factores que afectan la calidad de los productos:
 - Control de nuevos diseños.
 - Control de recepción de materiales.
 - Control del producto.
 - Estudios especiales de proceso.

Los cuatro pecados capitales:

1. Calidad de invernadero: La calidad llama la atención de los altos niveles directivos a la manera de una "exhibición de fuegos artificiales". Estos programas se dejan de lado cuando es necesario aumentar la producción, u otra novedad despierta el interés de la dirección.
2. Actitud anhelante: No se debería involucrarse en una actividad proteccionista.
3. La producción en el exterior: Una ventaja competitiva no se puede obtener si es otro el que pelea nuestra "guerra por la calidad".

4. Confinar la calidad a la fábrica: El mejoramiento de la calidad corresponde a todos en cada sector de la compañía.

19 Pautas para el mejoramiento de la Calidad

1. Definición del control de la calidad total.
2. Calidad versus calidad.
3. Control
4. Integración
5. La calidad incrementa las ganancias.
6. Se espera calidad, no se la desea.
7. Los seres humanos influyen en la calidad.
8. El CCT se aplica a todos los productos y servicios.
9. La calidad abarca todo el ciclo de vida del producto.
10. El control del proceso.
11. Un sistema de CCT puede ser definido como.
12. Beneficios.
13. El coste de la calidad.
14. Organice para el control de la calidad.
15. Facilitadores de la calidad, no policías de la calidad.
16. Compromiso permanente.
17. Use herramientas estadísticas.
18. La automatización no es una panacea.
19. El control de calidad en las fuentes.

7. Normas ISO 9000 (2017)

ISO 9000 es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación como los métodos de auditoría.

ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en los estándares de esta ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.

Ventajas:

Su implementación, aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, como pueden ser:

- Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación.
- Incrementar la satisfacción del cliente al asegurar la calidad de productos y servicios de manera consistente, dada la estandarización de los procedimientos y actividades.
- Medir y monitorear el desempeño de los procesos.
- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos
- Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, entre otros.
- Reducir las incidencias negativas de producción o prestación de servicios.
- Mantener la calidad.

Desventajas

Los esfuerzos y costos para preparar la documentación e implantación de los sistemas.

Certificación:

La única norma de la familia ISO 9000 que se puede certificar es la ISO 9001:2015.

Para verificar que se cumplen los requisitos de la norma, existen unas entidades de certificación que auditan la implantación y aplicación, emitiendo un certificado de conformidad. Estas entidades están vigiladas por organismos nacionales que regulan su actividad.

Para la implantación o preparación previa, es muy conveniente que apoye a la organización una empresa de consultoría, que tenga buenas referencias, y el firme compromiso de la Dirección de que quiere implantar el Sistema, ya que es necesario dedicar tiempo del personal de la empresa para implantar el Sistema de gestión de la calidad.

A la hora de elegir una empresa de asesoramiento, es necesario definir cuál es la necesidad del proyecto. Es en función de esta necesidad que la empresa debe elegir entre las variadas ofertas del mercado. Es importante que la empresa que lo asesore aplique conceptos de calidad total.

Manteniendo los niveles de calidad del servicio

Tschohl (2008) indicó en su libro que luego de contratar al personal y estos hayan aprendido el manejo del servicio de determinada empresa, lo siguiente será preocupación por mantener altos niveles de calidad. El personal se siente orgullo y tiene un sentido de pertenencia hacia la empresa que mantiene constantemente programas de capacitación del personal y demuestra compromiso con la calidad de servicio.

Ralph H. Kilman, profesor de la Universidad de Pittsburg percibe que el compromiso motiva la cultura de servicio y que ésta a su vez motiva y consolida el compromiso (Citados por Tschohl, 2008).

Terry Gautsch, quien fue director de servicios al cliente, laboró en General Electric en las áreas de marketing, mencionó que los colaboradores tienen que darse cuenta que el servicio al cliente no sólo significa responder a una llamada, sino calidad del producto o servicio, entrega a tiempo, capacidad de respuesta ante reclamos, servicio post venta, es decir el servicio lo es todo (citados por Tschohl, 2008).

Tschohl (2008) dedicó en varios capítulos de su libro sobre el soporte que otorga la capacitación al servicio del cliente, entre ellos:

- Los directivos a través de capacitación continua a los empleados deberían dirigir programas de servicio a clientes acompañados de acciones que lo consoliden como resultado del reconocimiento de excelente servicio.
- Los directivos pueden influir en la dedicación que prestan los empleados a través de capacitaciones continuas, publicando historias sobre el servicio

con comunicaciones internas, boletines, en las reuniones de equipo. Generalmente, las empresas se preocupan solo de afuera y hacen campañas, pero desaparece el servicio en las comunicaciones dentro de la empresa.

- El plan del servicio, la capacitación, el refuerzo constante y el control del nivel de servicio esperado son elementos que ayudan a mantener niveles excepcionales en el servicio.
- Un error común es que la capacitación del empleado es una repetición porque finalmente los empleados se aburren y distraen su atención.
- Realice una sesión con un grupo de clientes cuyo tema puede ser: ¿Por qué a usted le gusta hacer negocios con nosotros? Posteriormente, muestre el video a los empleados en las capacitaciones.
- La mejor clase de capacitación es la práctica, en donde se pone a prueba a los colaboradores en situaciones que deben enfrentar.
- En la capacitación es fundamental que se prepare al colaborador como hacer las cosas, porque si lo sabe está más dispuesto a hacerlo.
- Es importante una reunión cada cierto tiempo entre los empleados, jefes y el coordinador de capacitación; con el objetivo de discutir obstáculos que no les permita alcanzar sus objetivos.
- Los programas de capacitación siempre pierden el impulso inicial y para enfrentar el problema, las empresas deben realizar el reforzamiento como si se tratara de una religión, renovar y reforzar sus programas.
- Respecto a los programas de capacitación para realizar operaciones por el teléfono combinados con cortesía, se diseñan para incrementar la eficacia de los asesores y proyectar una imagen positiva hacia los clientes.

2.3 Glosario de Términos

1. **Capacitación:** La capacitación se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa. La capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno.
2. **Cobertura:** Se define como la proporción entre el número de artículos disponibles en los mercados y las personas que demandan una necesidad que espera ser satisfecha. Este indicador es propio de proyectos que buscan penetrar de forma masiva entre los consumidores o que están pensados a largo plazo.
3. **Coaching:** Se refiere a un proceso interactivo que permite a un coach (entrenador) asistir a su coachee (el cliente que percibe el coaching) a conseguir lo mejor de sí mismo. El coach, por lo tanto, contribuye a que la persona pueda llegar a una determinada meta a través de la utilización de sus habilidades y recursos propios de la manera más eficaz.
4. **Competitividad:** Hace referencia a la capacidad de las empresas para explotar aquellas cualidades que hacen distintos a sus productos. También tiene que ver con el nivel de adaptación a las dinámicas del mercado y a la capacidad de innovación y cambio. Un producto incapaz de competir es, por lo general, un producto de escasa calidad.

5. **Compromiso.** O cláusula compromisoria es una estipulación que generalmente se encontrará contemplada en un contrato a través del cual las partes en litigio o a punto de concretar un negocio o transacción, acuerdan someterse a arbitraje de un tercero en caso que se susciten divergencias en el momento del cumplimiento o la interpretación del contrato en cuestión
6. **Credifondo:** Empresa subsidiaria dedicada a los Fondos Mutuos. El 10 junio de 1994, nace Credifondo S.A., la primera Sociedad Administradora de Fondos (S.A.F.) del país. Esta comienza operaciones el 25 de enero de 1995 con la autorización de CONASEV.
7. **Credileasing:** El leasing o arrendamiento financiero es una alternativa de financiamiento de mediano plazo que permite a nuestros clientes adquirir bienes de capital optimizando el manejo financiero y tributario de sus negocios. Mediante esta modalidad, a solicitud del cliente adquirimos determinado bien, nuevo o usado, de procedencia nacional o importada, para otorgárselo en arriendo a cambio del pago.
8. **Cultura.** La cultura es el conjunto de formas y expresiones que caracterizarán en el tiempo a una sociedad determinada. creencias, prácticas comunes, reglas, normas, códigos, vestimenta, religión, rituales y maneras de ser que predominan en el común de la gente que la integra.

- 9. Eficacia:** La eficacia no es otra cosa que la relación entre un producto disponible y la necesidad para la que ha sido creado. Cuando esta relación es positiva, la eficacia del producto es alta. Pero si la necesidad del cliente sigue sin ser atendida tras la adquisición de dicho producto, el indicador es negativo. Algo en el proceso ha fallado.
- 10. Entrenamiento.** Se conoce como entrenamiento a la adquisición de habilidades, capacidades y conocimientos como resultado de la exposición a la enseñanza de algún tipo de oficio, carrera o para el desarrollo de alguna aptitud física o mental y que está orientada a reportarle algún beneficio o utilidad al individuo que se somete a tal o cual aprendizaje.
- 11. Fidelización:** Estrategia del marketing la cual permite que las empresas consigan clientes fieles a sus marcas, es importante señalar que la fidelización no es lo mismo que retener al cliente, para que un cliente sea fiel a un producto o un servicio, este debe tener la voluntad de adquirirlo sin un compromiso establecido, las ganas de comprarlo por considerar que se trata de un producto de calidad.
- 12. La Filosofía:** Es la ciencia que se ocupa de responder los grandes interrogantes que desvelan al hombre como ser el origen del universo o del hombre, el sentido de la vida, entre otros, con el fin de alcanzar la sabiduría y todo esto se logrará a través de la puesta en marcha de un análisis coherente y racional que consistirá en el planteamiento y la respuesta de cuanta cuestión se nos ocurra.
- 13. Gestión:** Es la acción y efecto de gestionar o administrar. Estos procedimientos buscan concretar diligencias para alcanzar un objetivo o lograr algo.

- 14. Indicador:** Es algo que sirve para indicar o que indica (es decir, que muestra algo con señales o indicios). El indicador puede ser físico (como una señal de tráfico) o abstracto (como una estadística).
- 15. Indicador de Gestión:** Es aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.
- 16. Índice de desempeño del Agente KPI:** Conocido también como indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del desempeño de un proceso. El valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano y normalmente se expresa en valores porcentuales.
- 17. Inducción:** Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba).
- 18. Innovación:** El concepto de innovación ha evolucionado a través del tiempo y fue analizado por numerosos autores en forma exhaustiva.
- 19.** Etimológicamente el término proviene del latín innovare, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades. “La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores.
- 20. Lovemark:** Una Lovemark es aquella marca que amamos. Estudios avanzados en neurociencia y su aplicación al marketing, sabemos de la importancia que tienen las emociones en la toma de decisiones de compra. El 80% de una decisión de

compra se toma por impulsos irracionales. Según Kevin Roberts “Es la emoción y no la razón que mueve a los seres humanos” y esto pasa a la hora de comprar.

- 21. Norma de calidad:** Una norma de calidad es un papel, establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido (nacional o internacional), ejemplo ISO que se proporciona para un uso común y repetido, una serie de reglas, directrices o características para las actividades de calidad o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en el contexto de la calidad.
- 22. Principio:** Un principio es una ley o regla que se cumple o debe seguirse con cierto propósito, como consecuencia necesaria de algo o con el fin de lograr un propósito.
- 23. Satisfacción del cliente:** De hecho, el siguiente paso tras la venta de un producto es la evaluación del grado de conformidad de quien lo ha adquirido. La venta no garantiza satisfacción. Al utilizar este indicador, las empresas deben desplegar varias vías de retroalimentación para poder evaluar con acierto lo que se conoce como la etapa de post-venta, que es crucial de cara a nuevas líneas de producción.
- 24. Técnica.** A aquel procedimiento que normalmente está compuesto por una serie de reglas o protocolos y que tiene como misión última lograr un determinado resultado en una tarea o actividad que puede estar asociada a diversos ámbitos como ser: la ciencia, el arte, la tecnología, algún deporte, entre otros
- 25. Venta:** Es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

Capítulo III

3 Hipótesis y Variables

3.1 Hipótesis General

La capacitación del personal influye positivamente en la calidad de servicio del Centro de Contacto BCP en el cuarto trimestre 2016.

3.2 Hipótesis Específica

- Las horas de capacitación influyen positivamente en la calidad de servicio del Centro de Contacto BCP en el cuarto trimestre 2016.
- El índice de desempeño del agente influye positivamente en la calidad de servicio del Centro de Contacto BCP en el cuarto trimestre 2016.
- La motivación influye positivamente en la calidad de servicio del Centro de Contacto BCP en el cuarto trimestre 2016.

3.3 Identificación de Variables

Variable Independiente (V1).

Capacitación de Personal.

Variable Dependiente (V2)

Calidad de Servicio.

3.4 Operacionalización de Variable

Tabla 3: Operacionalización de Variables.

Variable	Indicadores
Independiente Capacitación de Personal	Número de horas de capacitación Índice del desempeño del agente. La motivación.
Dependiente Calidad de Servicio	Satisfacción del cliente. Fidelización. Ventas

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Matriz de consistencia.

La capacitación del personal y su relación con la calidad de servicio del Centro de Contacto BCP en el cuarto trimestre 2016				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Independiente	
¿De qué manera la Capacitación del personal influye con la calidad de servicio del Centro de Contacto BCP en el cuarto trimestre 2016?	Determinar de qué manera la capacitación del personal influye en la calidad de servicio del Centro de Contacto BCP en el cuarto trimestre 2016	¿La capacitación del personal influye positivamente en la calidad de servicio del Centro de Contacto BCP en el cuarto trimestre 2016?	V1: Capacitación de personal	Número de horas de capacitación. Índice de desempeño del agente. La motivación.
Problema Específico	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Dependiente	
¿De qué manera las horas de capacitación influyen en la calidad de servicio del Centro de Contacto BCP en el cuarto trimestre 2016?	Evaluar como las horas de capacitación influyen en la calidad de servicio del Centro de Contacto BCP en el cuarto trimestre 2016.	Las horas de capacitación influyen positivamente en la calidad de servicio del Centro de Contacto BCP en el cuarto trimestre 2016.	V2: Calidad de servicio.	Satisfacción del cliente.
¿Cómo el Índice de desempeño del agente influye en la calidad de servicio del cliente en el Centro de Contacto BCP del cuarto trimestre 2016?	Analizar como el índice de desempeño del agente influye en la calidad de servicio del Centro de Contacto BCP en el cuarto trimestre 2016	El índice de desempeño del agente influye positivamente en la calidad de servicio del Centro de Contacto BCP en el cuarto trimestre 2016		Fidelización.
¿De qué manera la motivación del personal influye en la calidad de servicio del Centro de Contacto BCP en el cuarto trimestre 2016?	Determinar como la motivación del personal influye en la calidad del Centro de Contacto BCP en el cuarto trimestre 2016	La motivación influye positivamente en la calidad de servicio del Centro de Contacto BCP en el cuarto trimestre 2016.		Ventas.

Capítulo IV

4 Metodología

4.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación a realizar es correlacional y explicativa. La observación del proyecto a analizar esta en la capacitación del personal y la calidad de servicio en el Centro de Contacto BCP en el cuarto trimestre del 2016.

Según el autor Hernández, Fernández y Baptista (2003), comentó que el estudio correlacional tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variable en un contexto particular.

Mientras que el propósito del estudio explicativo, está en responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales, como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste o porque se relaciona con dos o más variables.

4.2 Diseño de Investigación

La presente es una investigación de carácter no experimental, ya que las encuestas y la entrevista será aplicada una sola vez para determinar la situación en la que se

encuentra la percepción del cliente respecto al servicio de atención y poder realizar una propuesta viable para mejorar la calidad de servicio de los clientes del Centro de Contacto del BCP.

4.3 Unidad de Análisis

Para la presente investigación se consideró realizar 2 encuestas:

1. Dirigida a los clientes de la Banca Personas que se comunicaron al Centro de Contacto desde la agencia del BCP (Lima). Cabe resaltar que se decidió encuestar a los clientes, porque es importante conocer su percepción y porque parte de recopilación teórica nos señala que calidad es lo que considera el cliente como buen servicio, independientemente de lo que decida la empresa ofrecer.
2. Dirigida a los asesores del Centro de Contacto que recibieron una capacitación de inducción y capacitaciones posteriores para afianzar sus conocimientos.

4.4 Población de Estudio

La población objeto de esta investigación está formada por:

1. Clientes de Banca Personas que se comunicaron al Centro de Contacto BCP. Un asesor responde en el día aproximadamente 100 llamadas diarias.
2. Asesores del Centro de Contacto que pertenecen a la última promoción contratada (5 equipos). A esta nueva promoción se le brindó una capacitación especial, talleres, role play, stage. Cada equipo de trabajo está formado aproximadamente de 20 asesores. Total 100 asesores.

4.5 Tamaño y selección de la Muestra

La muestra que se utilizará en el estudio será menor al resultado obtenido (calculado) por conveniencia de la investigación.

$$n = \frac{z^2 NPQ}{E^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Dónde:

Z = Desviación estándar, medida en términos de niveles de confianza.

E = Error de muestreo

P = Probabilidad de ocurrencia de los casos (se asume $p = 0.5$)

Q = (1-P)

N = Tamaño de la población.

n = Tamaño óptimo de la muestra

El procedimiento para determinar el tamaño es el siguiente:

N= 100

$$Z= 1.96$$

$$p= 0.5$$

$$q= 0.5$$

$$E= 0.05$$

La muestra de clientes que llamaron al Centro de Contacto:

$$n = 96.04 / 1.2079$$

$$n= 79.51 = 80 \text{ clientes}$$

La muestra de asesores del Centro de Contacto:

$$n = 96.04 / 1.2079$$

$$n= 79.51 = 80 \text{ asesores}$$

Nota: Se realizaron 160 encuestas

4.6 Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas que se usaron en esta investigación fueron:

Encuestas: permitió recaudar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado.

Entrevista: Se realizó una entrevista a una supervisora del Centro de Contacto, con objetivo de comprobar desde otro ángulo, la relación que tiene la capacitación con la calidad de servicio.

Análisis documental: A través información bibliográfica se complementó el análisis.

4.7 Técnicas de Procesamiento, análisis e interpretación de la información.

Se aplican las siguientes técnicas para analizar la información obtenida de la investigación

- Análisis documental
- Análisis correlativo
- Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos:
- Ordenamiento y clasificación
- Proceso computarizado con SPSS

Capítulo V

5 Presentación de Resultados

5.1 Análisis e interpretación de Resultados.

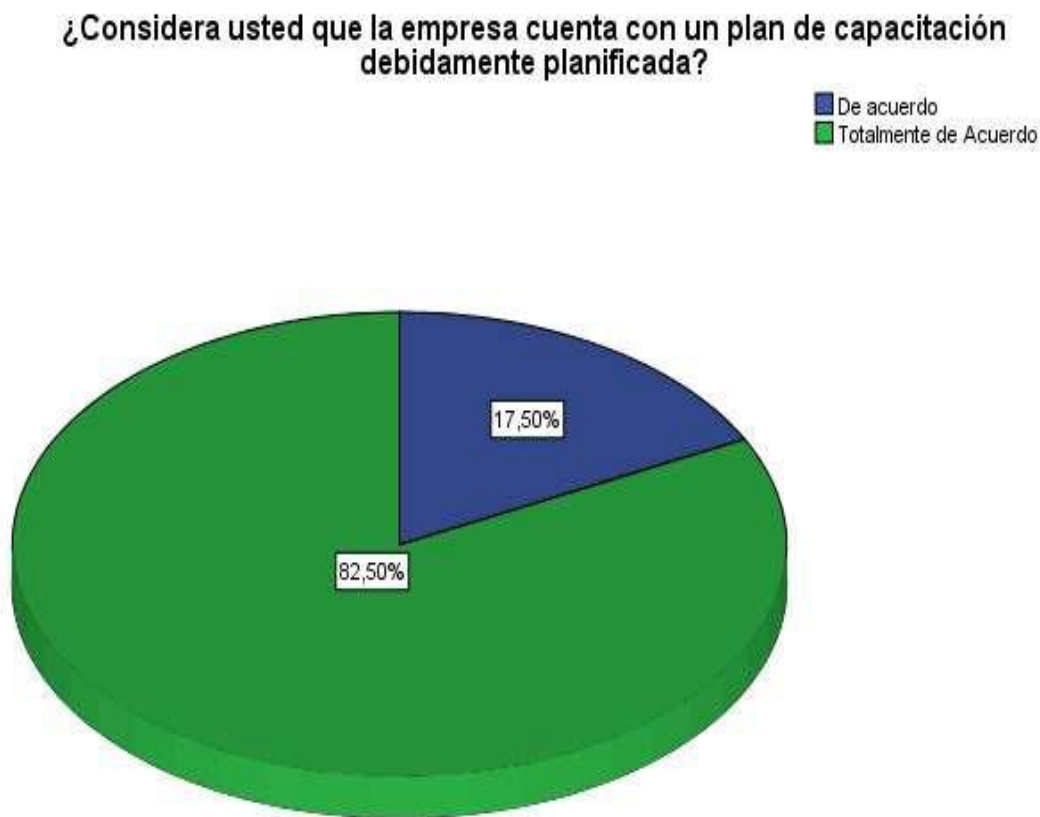
Número y porcentaje de asesores del Centro de Contacto BCP, según su opinión si
¿Considera usted que la empresa cuenta con un plan de capacitación debidamente
planificada?

Tabla 4: Empresa cuenta con un plan de capacitación

	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	14	17,5	17,5	17,5
Válidos Totalmente de Acuerdo	66	82,5	82,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Figura 1: Empresa cuenta con un plan de capacitación



Fuente: Instrumento aplicado a los asesores del BCP

En el Tabla 4 y Figura 1. Muestra que el 82,50% de encuestados están totalmente de acuerdo que la empresa cuenta con un plan de capacitación y el 17,50% indica estar de acuerdo que la empresa cuenta con un plan de capacitación.

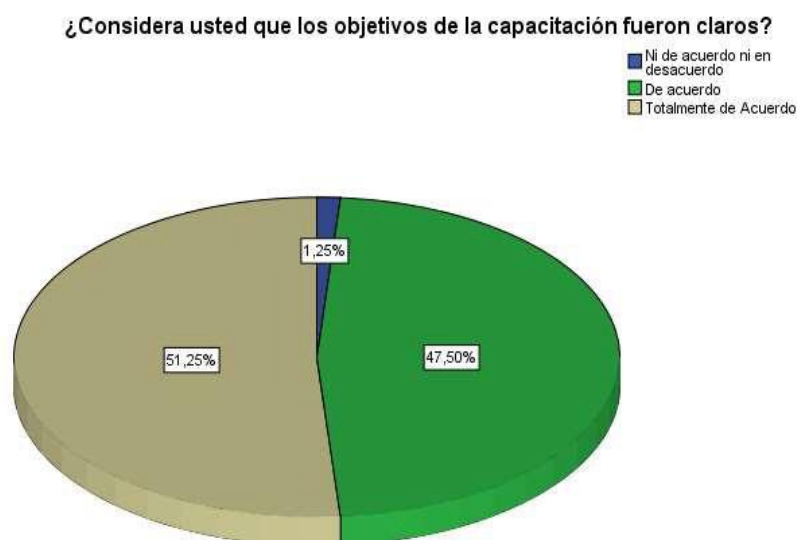
Número y porcentaje de asesores del Centro de Contacto BCP, según su opinión si
¿Considera usted que los objetivos de la capacitación fueron claros?

Tabla 5: Objetivos claros de la capacitación

	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1,3	1,3	1,3
Válidos De acuerdo	38	47,5	47,5	48,8
Totalmente de Acuerdo	41	51,3	51,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Figura 2: Objetivos claros de la capacitación



Fuente: Instrumento aplicado a los asesores del BCP

En el Tabla 5 y Figura 2. Muestra que el 51,25% de encuestados están totalmente de acuerdo que los objetivos de la capacitación son claros y el 47,50% indica estar de acuerdo que los objetivos de la capacitación son claros y el 1,25% indica estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Número y porcentaje de asesores del Centro de Contacto BCP, según su opinión si
¿Considera usted que la empresa ofrece capacitación necesaria para realizar
adecuadamente su trabajo?

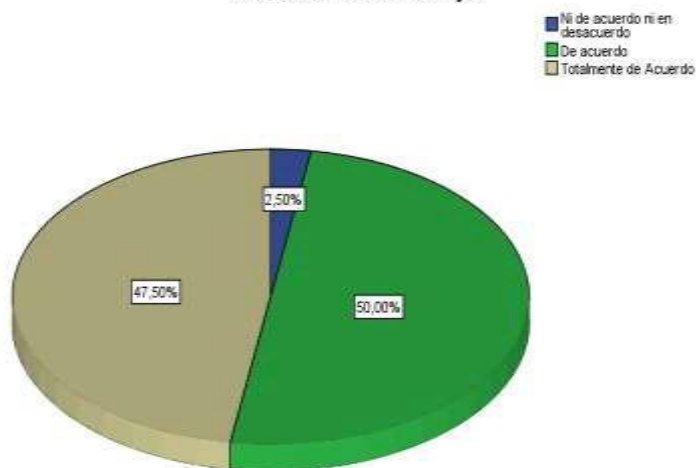
Tabla 6: La empresa ofrece capacitación para realizar su trabajo

	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	2,5	2,5	2,5
De acuerdo	40	50,0	50,0	52,5
Totalmente de Acuerdo	38	47,5	47,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Figura 3: La empresa ofrece capacitación para realizar su trabajo

¿Considera usted que la empresa ofrece capacitación necesaria para realizar adecuadamente su trabajo?



Fuente: Instrumento aplicado a los asesores del BCP

En el Tabla 6 y Figura 3. Muestra que el 50,0% de encuestados está de acuerdo en considerar que la empresa ofrece capacitación necesaria para realizar adecuadamente su trabajo y el 47,50% está totalmente de acuerdo. En cambio, el 2,50% ni de acuerdo ni en desacuerdo

Número y porcentaje de asesores del Centro de Contacto BCP, según su opinión si ¿Considera usted que los nuevos colaboradores reciben capacitación necesaria para realizar su trabajo?

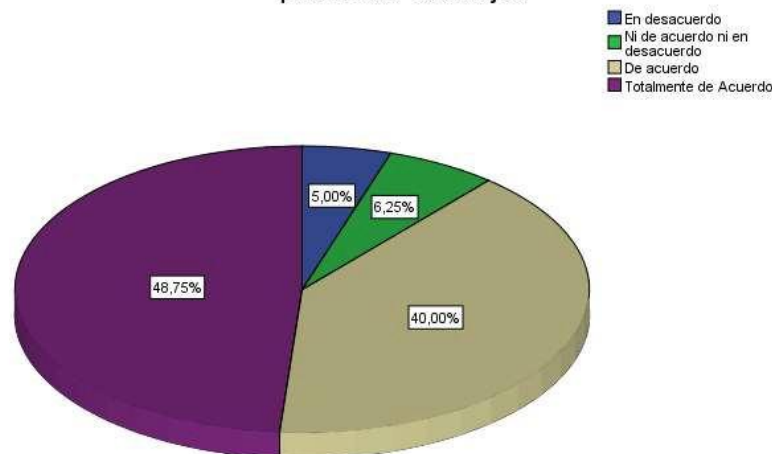
Tabla 7: Nuevos colaboradores reciben capacitación para su trabajo

	¿	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	4	5,0	5,0	5,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	6,3	6,3	11,3
	De acuerdo	32	40,0	40,0	51,3
	Totalmente de acuerdo	39	48,8	48,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Figura 4: Nuevos colaboradores reciben capacitación para su trabajo

¿Considera usted que los nuevos colaboradores reciben capacitación necesaria para realizar su trabajo?



Fuente: Instrumento aplicado a los asesores del BCP

En el Tabla 7 y Figura 4. Muestra que el 48,75% de encuestados están totalmente de acuerdo que la empresa a los nuevos colaboradores recibe capacitación necesaria para realizar su trabajo, el 40% está de acuerdo. En cambio, el 6,25% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y en desacuerdo 5,00%.

Número y porcentaje de asesores del Centro de Contacto BCP, según su opinión si
¿Considera usted que la empresa muestra interés en mí para su desarrollo personal?

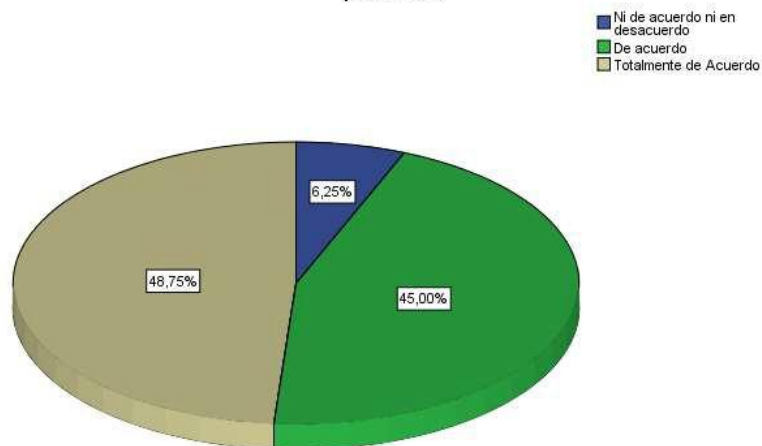
Tabla 8: La empresa muestra interés en mí

	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	6,3	6,3	6,3
Válidos De acuerdo	36	45,0	45,0	51,3
Totalmente de Acuerdo	39	48,8	48,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Figura 5: La empresa muestra interés en mí

¿Considera usted que la empresa muestra interés en mí para su desarrollo personal?



Fuente: Instrumento aplicado a los asesores del BCP

En el Tabla 8 y Figura 5. Muestra que el 48,75% de encuestados están totalmente de acuerdo en considerar que la empresa muestra interés en mí para su desarrollo personal y el 45,00% indica estar de acuerdo en cambio el 6,25% indica estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Número y porcentaje de asesores del Centro de Contacto BCP, según su opinión si.

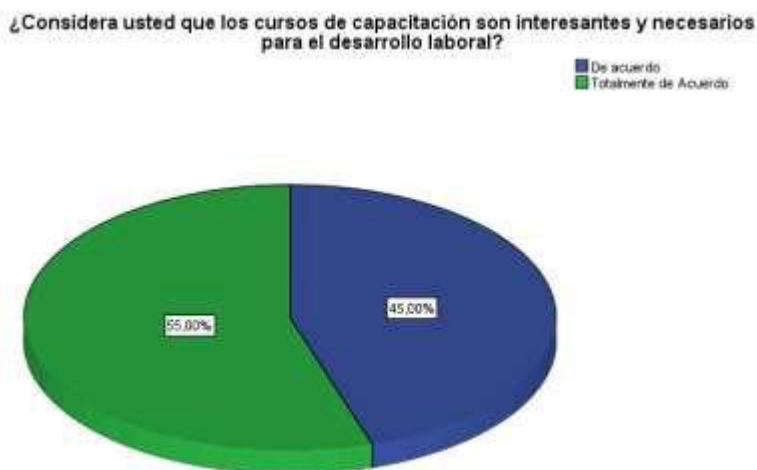
¿Considera usted que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para el desarrollo laboral?

Tabla 9: Cursos de capacitación interesantes y necesarios

	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	36	45,0	45,0	45,0
Válidos Totalmente de Acuerdo	44	55,0	55,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Figura 6: Cursos de capacitación interesantes y necesarios



Fuente: Instrumento aplicado a los asesores del BCP

En el Tabla 9 y Figura 6. Muestra que el 55,00% de encuestados están totalmente de acuerdo que la empresa considera que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para el desarrollo laboral el 45,00% indica estar de acuerdo.

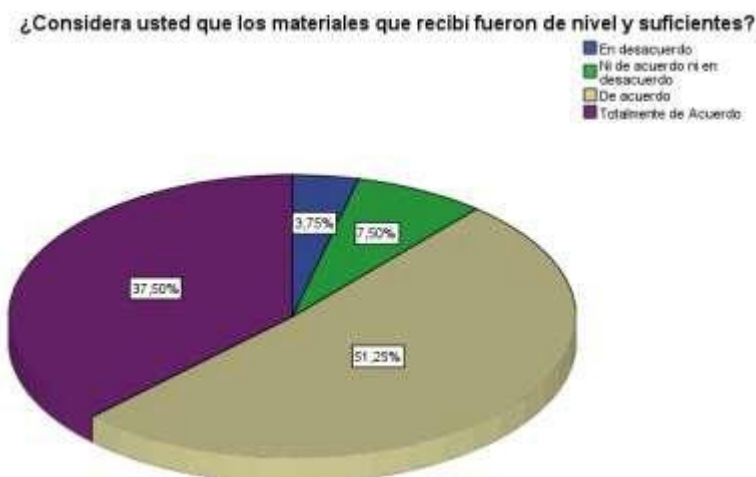
Número y porcentaje de asesores del Centro de Contacto BCP, según su opinión si.
¿Considera usted que los materiales que recibí fueron de nivel y suficientes?

Tabla 10: Materiales que recibí de nivel y suficientes

	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	3,8	3,8	3,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	7,5	7,5	11,3
Válidos De acuerdo	41	51,3	51,3	62,5
Totalmente de Acuerdo	30	37,5	37,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Figura 7: Materiales que recibí de nivel y suficientes



Fuente: Instrumento aplicado a los asesores del BCP

En el Tabla 10 y Figura 7. Muestra que el 51,25% de encuestados está de acuerdo que los materiales que recibieron fueron acertados y suficientes, el 37,50% indica estar totalmente de acuerdo. En cambio, el 7,50% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3,75% en desacuerdo.

Número y porcentaje de asesores del Centro de Contacto BPC, según su opinión sí.

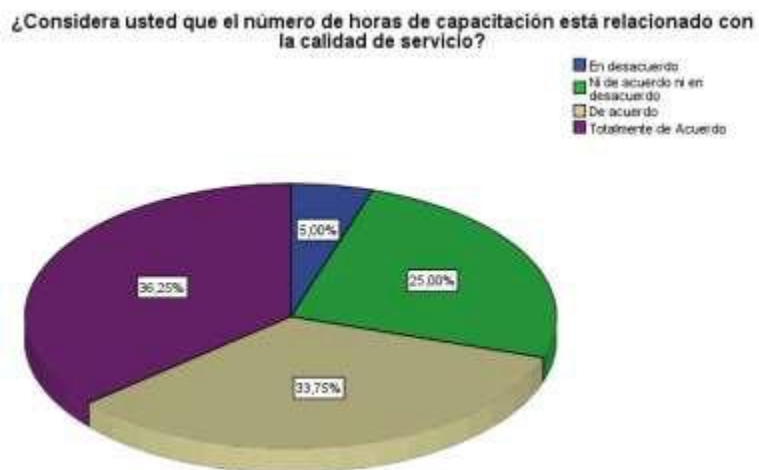
¿Considera usted que el número de horas de capacitación está relacionado con la calidad de servicio?

Tabla 11: Relación de horas de capacitación está con la calidad de servicio

	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	4	5,0	5,0	5,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	25,0	25,0	30,0
Válidos De acuerdo	27	33,8	33,8	63,8
Totalmente de Acuerdo	29	36,3	36,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Figura 8: Relación de horas de capacitación está con la calidad de servicio



Fuente: Instrumento aplicado a los asesores del BCP

En el Tabla 11 y Figura 8. Muestra que el 36,25% de encuestados estar totalmente de acuerdo que el número de horas de capacitación está relacionado con la calidad de servicio, el 33,75% indica estar de acuerdo. En cambio, el 25,00% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5,00% en desacuerdo.

Número y porcentaje de asesores del Centro de Contacto BPC, según su opinión sí.

¿Considera usted que las horas de capacitación se relacionan con los plazos para alcanzar sus objetivos?

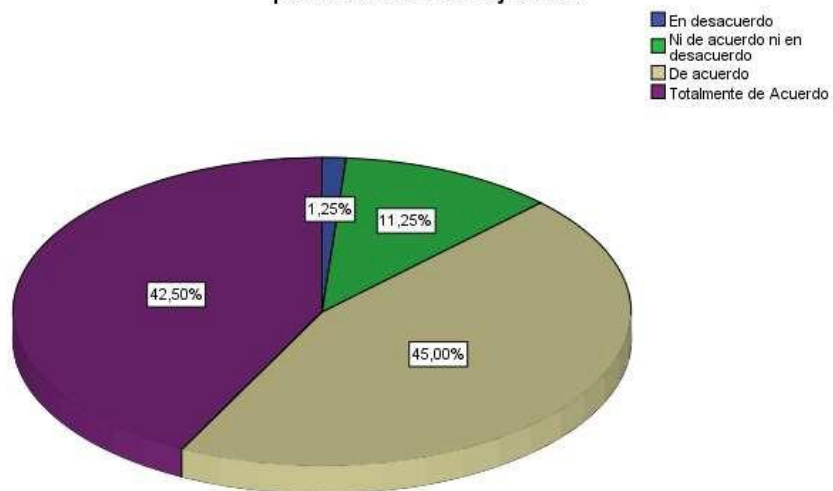
Tabla 12 Relación: horas de capacitación con plazos para sus objetivos

	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	1,3	1,3	1,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	11,3	11,3	12,5
Válidos De acuerdo	36	45,0	45,0	57,5
Totalmente de Acuerdo	34	42,5	42,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Figura 9: Relación: horas de capacitación con plazos para sus objetivos

¿Considera usted que las horas de capacitación se relacionan con los plazos para alcanzar sus objetivos?



Fuente: Instrumento aplicado a los asesores del BCP

En el Tabla 12 y Figura 9. Muestra que el 45,00% de encuestados está de acuerdo que las horas de capacitación se relacionan con los plazos para alcanzar sus objetivos, el 42,50% indica estar totalmente de acuerdo. En cambio, el 11,25% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 1,25% en desacuerdo.

Número y porcentaje de asesores del Centro de Contacto BCP, según su opinión sí.

¿Considera usted que el número de horas de capacitación fue la adecuada?

Tabla 13: Número de horas de capacitación

	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	11,3	11,3	11,3
Válidos De acuerdo	38	47,5	47,5	58,8
Totalmente de Acuerdo	33	41,3	41,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Figura 10: Número de horas de capacitación



Fuente: Instrumento aplicado a los asesores del BCP

En el Tabla 13 y Figura 10. Muestra que el 47,50% de encuestados está de acuerdo que el número de horas de capacitación fue la adecuada y el 41,25% indica estar totalmente de acuerdo. En cambio, el 11,25% manifiesta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Número y porcentaje de asesores del Centro de Contacto BCP, según su opinión sí.

¿Considera usted que la capacitación se relaciona con aplicar nuevos métodos que permitan ahorrar tiempo?

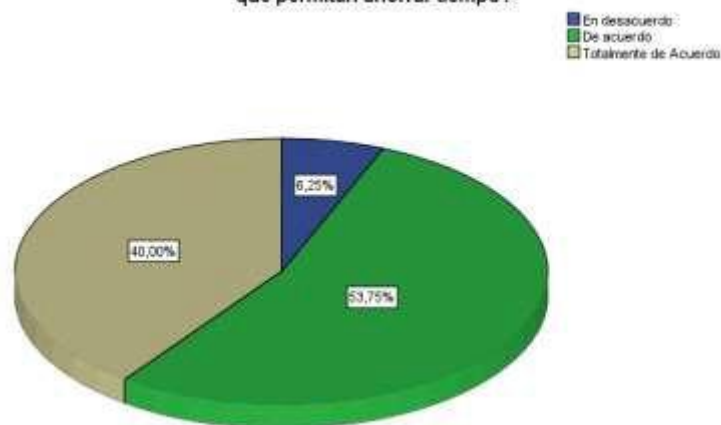
Tabla 14: Capacitación se relaciona con aplicar nuevos métodos

	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	5	6,3	6,3	6,3
De acuerdo	43	53,8	53,8	60,0
Totalmente de Acuerdo	32	40,0	40,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Figura 11: Capacitación se relaciona con aplicar nuevos métodos

¿Considera usted que la capacitación se relaciona con aplicar nuevos métodos que permitan ahorrar tiempo?



Fuente: Instrumento aplicado a los asesores del BCP

En el Tabla 14 y Figura 11. Muestra que el 53,75% de encuestados está de acuerdo que la capacitación se relaciona con aplicar nuevos métodos que permitan ahorrar tiempo y el 40,00% indica estar totalmente de acuerdo. En cambio, el 6,25% manifiesta estar en desacuerdo.

Número y porcentaje de asesores del Centro de Contacto BCP, según su opinión sí.

¿Considera usted que el número de asesores es el adecuado para la atención al público?

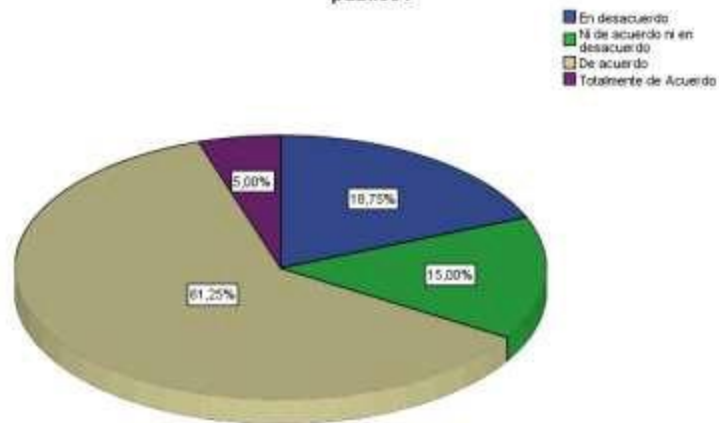
Tabla 15: Número de asesores adecuado para atender al público

	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	15	18,8	18,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	15,0	33,8
	De acuerdo	49	61,3	95,0
	Totalmente de Acuerdo	4	5,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0

Elaboración Propia

Figura 12: Número de asesores adecuados para atender al público

¿Considera usted que el número de asesores es el adecuado para la atención al público?



Fuente: Instrumento aplicado a los asesores del BCP

En el Tabla 15 y Figura 12. Muestra que el 61,25% de encuestados está de acuerdo que el número de asesores es el adecuado para la atención al público, el 18,75% indica estar en desacuerdo. En cambio, el 15,00% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5,00% totalmente de acuerdo.

Número y porcentaje de asesores del Centro de Contacto BCP, según su opinión sí.

¿Considera usted que el número de asesores es proporcional al soporte y/o herramientas que se utilizan?

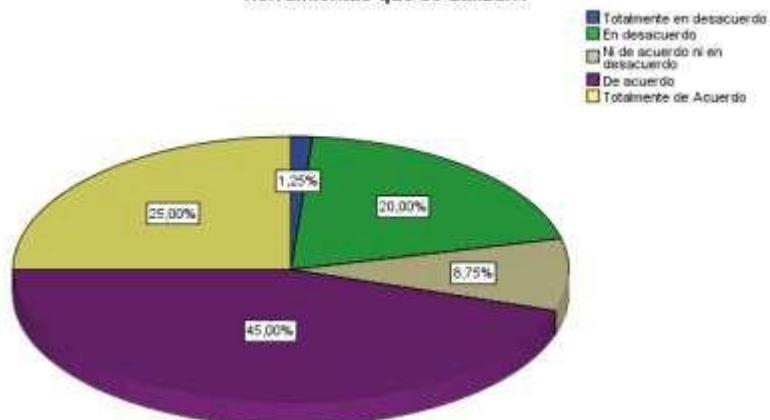
Tabla 16: Número de asesores proporcional al soporte que se utilizan

	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,3	1,3	1,3
En desacuerdo	16	20,0	20,0	21,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	8,8	8,8	30,0
Válidos De acuerdo	36	45,0	45,0	75,0
Totalmente de Acuerdo	20	25,0	25,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Figura 13: Número de asesores proporcional al soporte que se utilizan

¿Considera usted que el número de asesores es proporcional al soporte y/o herramientas que se utilizan?



Fuente: Instrumento aplicado a los asesores del BCP

En el Tabla 16 y Figura 13. Muestra que el 45,00% de encuestados está de acuerdo que el número de asesores es proporcional al soporte y/o herramientas que se utilizan, el 25,0% indica estar totalmente de acuerdo. En cambio, el 20,00% manifiesta estar en desacuerdo, el 8,75% ni de acuerdo ni en desacuerdo y totalmente de acuerdo el 1,25%.

Número y porcentaje de asesores del Centro de Contacto BCP, según su opinión sí.
¿Considera usted que la motivación se refleja en la calidad del servicio?

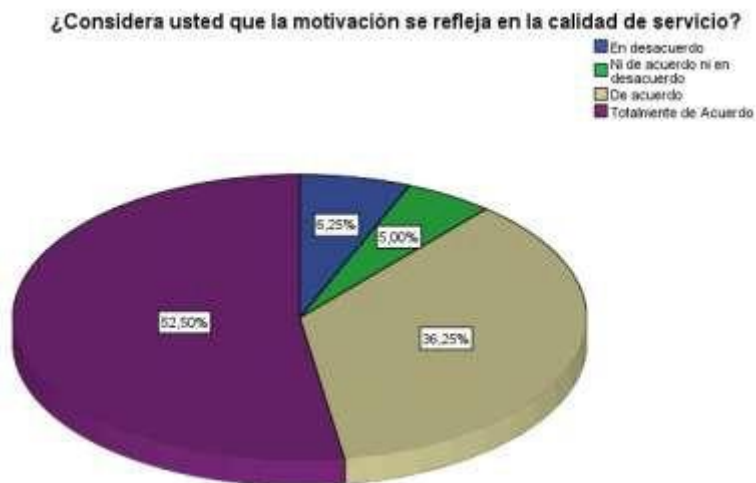
Tabla 17: La motivación se refleja en la calidad de servicio

	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	5	6,3	6,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	5,0	11,3
	De acuerdo	29	36,3	47,5
	Totalmente de Acuerdo	42	52,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0

Elaboración Propia

Figura 14: La motivación se refleja en la calidad de servicio

vir



Fuente: Instrumento aplicado a los asesores del BCP

En el Tabla 17 y Figura 14. Muestra que el 52,50% de encuestados está totalmente de acuerdo que la motivación se refleja en la calidad de servicio, el 36,25% indica estar de acuerdo. En cambio, el 6,25% manifiesta estar en desacuerdo y el 5,00% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

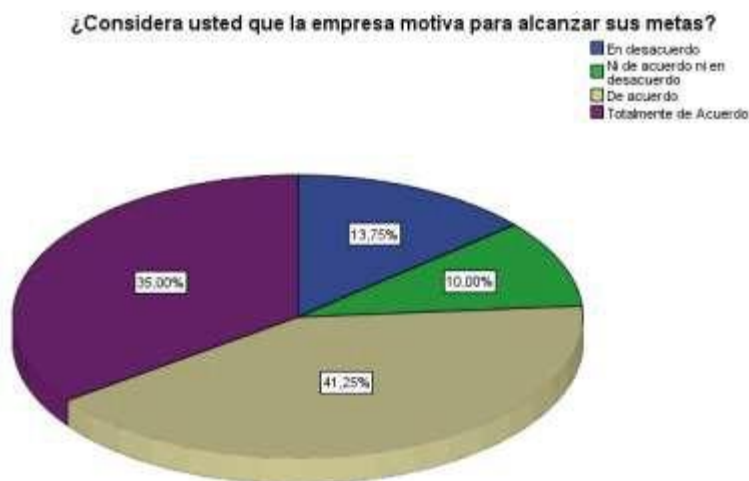
Número y porcentaje de asesores del Centro de Contacto BCP, según su opinión sí.
¿Considera usted que la empresa motiva para alcanzar sus metas?

Tabla 18: Empresa motiva para alcanzar sus metas

	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	11	13,8	13,8	13,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	10,0	10,0	23,8
Válidos De acuerdo	33	41,3	41,3	65,0
Totalmente de Acuerdo	28	35,0	35,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Figura 15: Empresa motiva para alcanzar sus metas



Fuente: Instrumento aplicado a los asesores del BCP

En el Tabla 18 y Figura 15. Muestra que el 41,25% de encuestados está de acuerdo y considera que la empresa lo motiva para alcanzar sus metas, el 35,00% indica estar totalmente de acuerdo. En cambio, el 13,75% manifiesta estar desacuerdo y el 10,00% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Número y porcentaje de asesores del Centro de Contacto BCP, según su opinión sí.

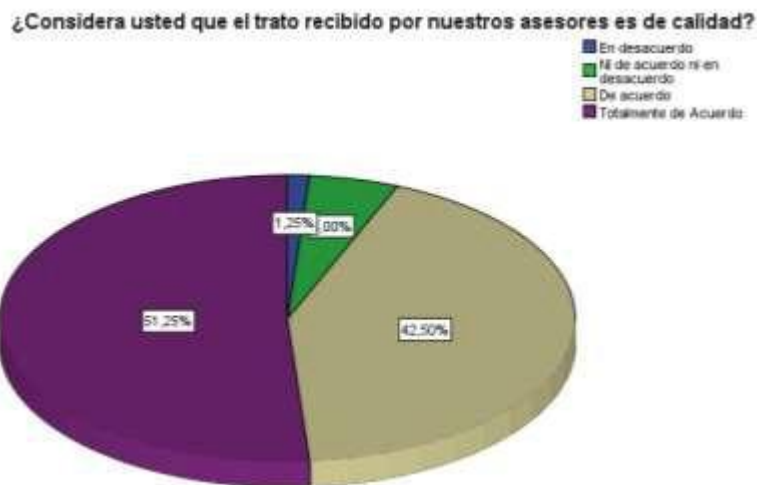
¿Considera usted que el trato recibido por nuestros asesores es de calidad?

Tabla 19: Trato recibido por nuestros asesores es de calidad

	Encuestado	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	1,3	1,3	1,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	5,0	5,0	6,3
Válidos De acuerdo	34	42,5	42,5	48,8
Totalmente de Acuerdo	41	51,3	51,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Figura 16: Trato recibido por nuestros asesores es de calidad



Fuente: Instrumento aplicado a los clientes del BCP

En el Tabla 19 y Figura 16. Muestra que el 51,25% de encuestados está totalmente de acuerdo que el trato recibido por nuestros asesores es de calidad y el 42,50% indica estar de acuerdo. En cambio, el 5,00% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 1,25% en desacuerdo.

Número y porcentaje de asesores del Centro de Contacto BCP, según su opinión sí.

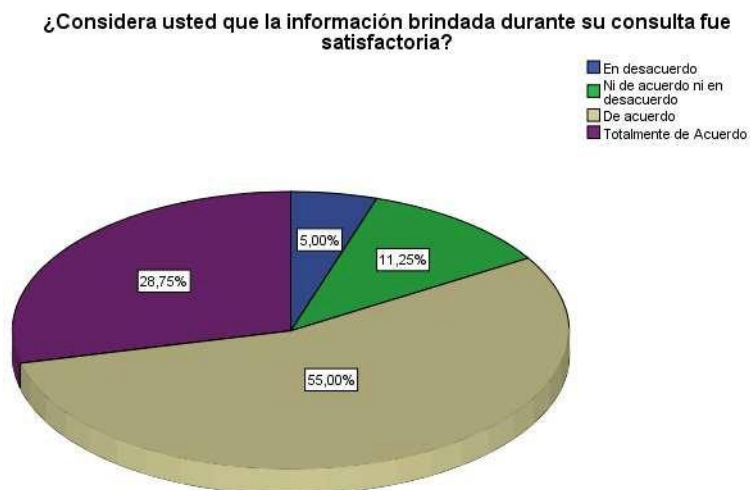
¿Considera usted que la información brindada durante su consulta fue satisfactoria?

Tabla 20: Información brindada durante su consulta fue satisfactoria

	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	4	5,0	5,0	5,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	11,3	11,3	16,3
Válidos De acuerdo	44	55,0	55,0	71,3
Totalmente de Acuerdo	23	28,8	28,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Figura 17: Información brindada durante su consulta fue satisfactoria



Fuente: Instrumento aplicado a los clientes del BCP

En el Tabla 20 y Figura 17. Muestra que el 55,00% de encuestados están de acuerdo en considerarse satisfecho con la información durante su consulta, el 28,75% indica estar totalmente de acuerdo. En cambio, el 11,25% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5,00% en desacuerdo.

Número y porcentaje de asesores del Centro de Contacto BCP, según su opinión sí.
¿Considera usted que el tiempo dedicado a la atención de su consulta fue satisfactoria?

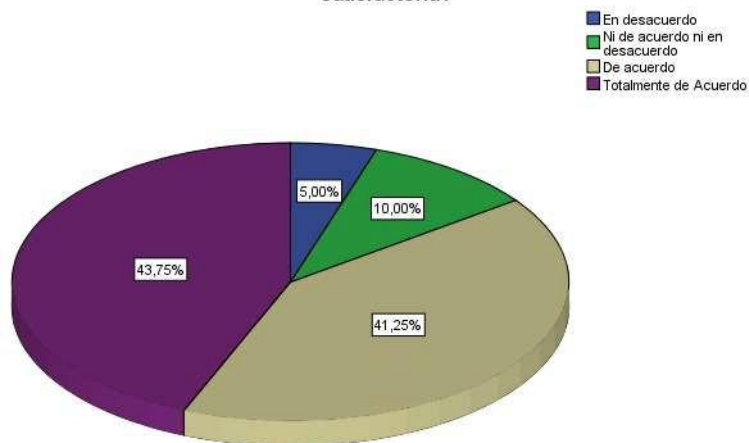
Tabla 21: Tiempo dedicado a la atención de su consulta fue satisfactoria

	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	4	5,0	5,0	5,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	10,0	10,0	15,0
Válidos De acuerdo	33	41,3	41,3	56,3
Totalmente de Acuerdo	35	43,8	43,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Figura 18: Tiempo dedicado a la atención de su consulta fue satisfactoria

¿Considera usted que el tiempo dedicado a la atención de su consulta fue satisfactoria?



Fuente: Instrumento aplicado a los clientes del BCP

En el Tabla 21 y Figura 18. Muestra que el 43,75% de encuestados está totalmente de acuerdo en considerarse satisfecho con el tiempo dedicado a la atención de su consulta, el 41,25% indica estar de acuerdo. En cambio, el 10,00% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5,00% en desacuerdo

Número y porcentaje de asesores del Centro de Contacto BCP, según su opinión sí.
¿Considera usted que el nivel de conocimiento del asesor que atendió su consulta fue satisfactorio?

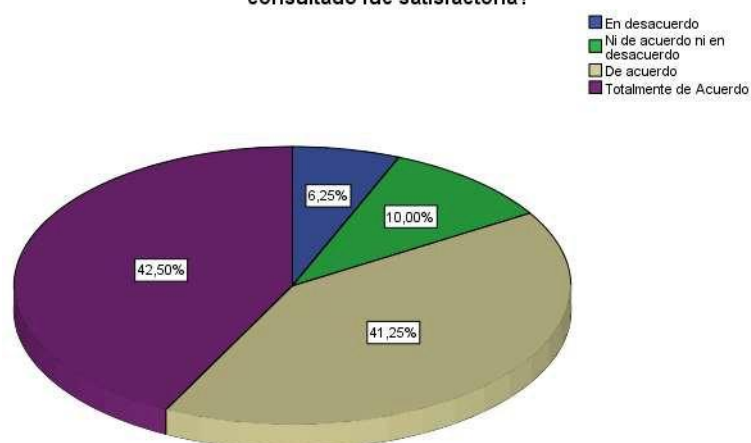
Tabla 22: Nivel de conocimiento del asesor

	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	5	6,3	6,3	6,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	10,0	10,0	16,3
Válidos De acuerdo	33	41,3	41,3	57,5
Totalmente de Acuerdo	34	42,5	42,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Figura 19: Nivel de conocimiento del asesor

¿Considera usted que el nivel de conocimiento del asesor que atendió su consultado fue satisfactoria?



Fuente: Instrumento aplicado a los clientes del BCP

En el Tabla 22 y Figura 19. Muestra que el 42,50% de encuestados está totalmente de acuerdo en considerarse satisfecho con el nivel de conocimiento de la persona que atendía su consulta, el 41,25% indica estar de acuerdo. En cambio, el 10,00% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 6,25% en desacuerdo.

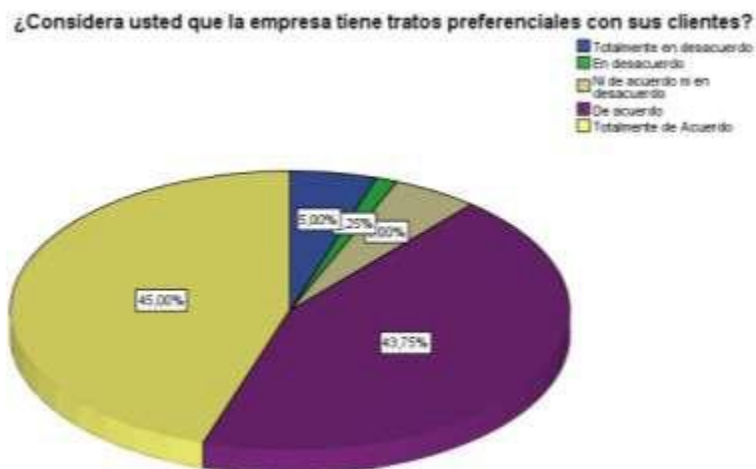
Número y porcentaje de clientes del Centro de Contacto BCP, según su opinión si
¿Considera usted que la empresa tiene tratos preferenciales con sus clientes?

Tabla 23: Tratos preferenciales con sus clientes

	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	5,0	5,0	5,0
En desacuerdo	1	1,3	1,3	6,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	5,0	5,0	11,3
De acuerdo	35	43,8	43,8	55,0
Totalmente de Acuerdo	36	45,0	45,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Figura 20: Tratos preferenciales con sus clientes



Fuente: Instrumento aplicado a los clientes del BCP

En el Tabla 23 y Figura 20. Muestra que el 45,00% de encuestados está totalmente de acuerdo en considerar que la empresa tiene tratos preferenciales con sus clientes, el 43,75% indica estar de acuerdo. En cambio, el 5,0% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5,0% totalmente en desacuerdo 1,25% en desacuerdo.

Número y porcentaje de clientes del Centro de Contacto BCP, según su opinión si
¿Considera usted que la empresa se encuentra en un nivel competitivo?

Tabla 24: Empresa se encuentra en un nivel competitivo

	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1,3	1,3	1,3
De acuerdo	35	43,8	43,8	45,0
Totalmente de Acuerdo	44	55,0	55,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Figura 21: Empresa se encuentra en un nivel competitivo



Fuente: Instrumento aplicado a los clientes del BCP

En el Tabla 24 y Figura 21. Muestra que el 55,00% de encuestados está totalmente de acuerdo considera que la empresa se encuentra en un alto nivel competitivo y el 43,75% indica estar de acuerdo. En cambio, el 1,25% manifiesta ni de acuerdo ni en desacuerdo

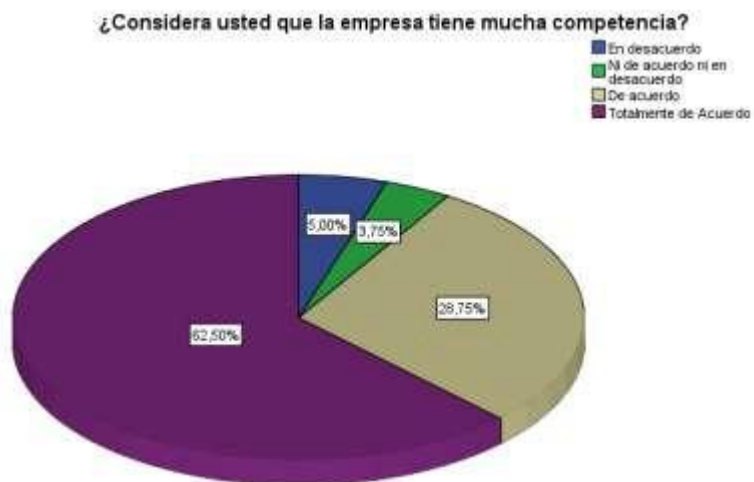
Número y porcentaje de asesores del Centro de Contacto BCP, según su opinión si
¿Considera usted que la empresa tiene mucha competencia?

Tabla 25: Mucha competencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	4	5,0	5,0	5,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3,8	3,8	8,8
Válidos De acuerdo	23	28,8	28,8	37,5
Totalmente de Acuerdo	50	62,5	62,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Figura 22: Mucha competencia



Fuente: Instrumento aplicado a los clientes del BCP

En el Tabla 25 y Figura 22. Muestra que el 62,50% de encuestados está totalmente de acuerdo que la empresa tiene mucha competencia, el 28,75% indica estar de acuerdo. En cambio, el 5,00% manifiesta estar en desacuerdo y el 3,75% ni idea ni en desacuerdo

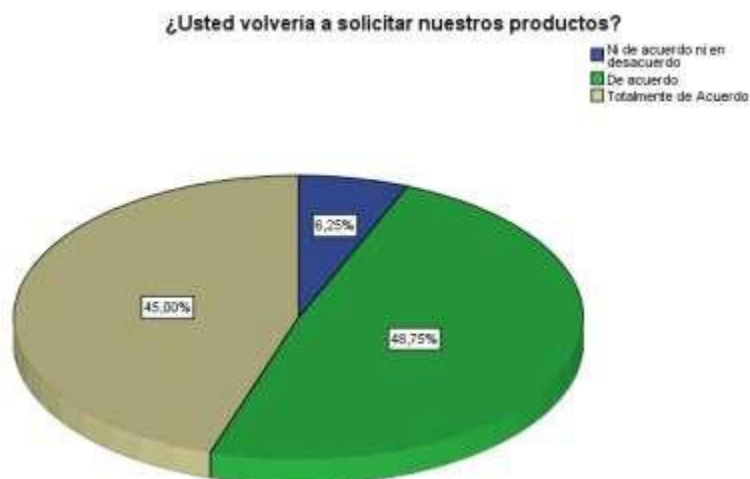
Número y porcentaje de clientes del Centro de Contacto BCP, según su opinión si ¿Usted volvería a solicitar nuestros productos?

Tabla 26: Volvería a solicitar nuestros productos

	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	6,3	6,3	6,3
De acuerdo	39	48,8	48,8	55,0
Totalmente de Acuerdo	36	45,0	45,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Figura 23: Volvería a solicitar nuestros productos



Fuente: Instrumento aplicado a los clientes del BCP

En el Tabla 26 y Figura 23. Muestra que el 48,75% de encuestados está de acuerdo que volvería a solicitar nuestros productos y el 45,00% indica estar totalmente de acuerdo. En cambio, el 6,25% manifiesta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

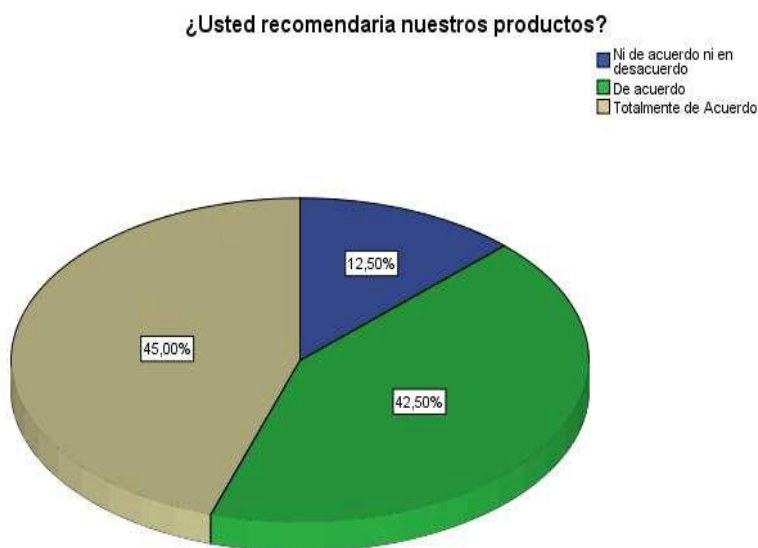
Número y porcentaje de los clientes del Centro de Contacto BCP, según su opinión si ¿Usted recomendaría nuestros productos?

Tabla 27: Recomendaría nuestros productos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	12,5	12,5	12,5
De acuerdo	34	42,5	42,5	55,0
Totalmente de Acuerdo	36	45,0	45,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Figura 24: Recomendaría nuestros productos



Fuente: Instrumento aplicado a los clientes del BCP

En el Tabla 27 y Figura 24. Muestra que el 45,00% de encuestados está totalmente de acuerdo que recomendaría nuestros productos, el 42,50% indica estar de acuerdo. En cambio, el 12,50% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

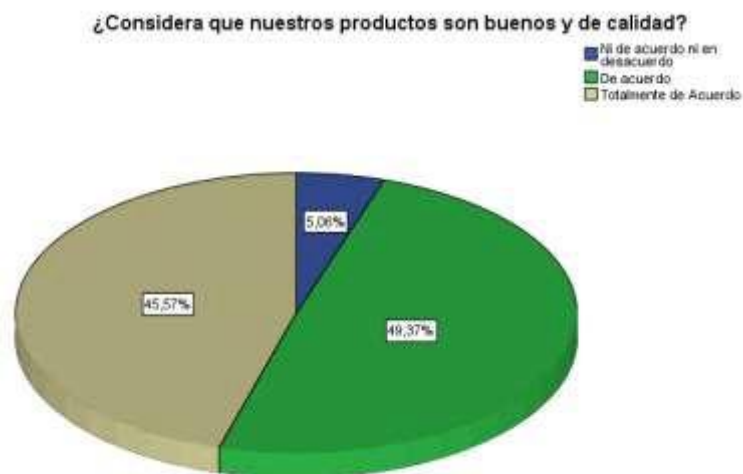
Número y porcentaje de clientes del Centro de Contacto BCP, según su opinión si
¿Considera que nuestros productos son buenos y de calidad?

Tabla 28: Productos buenos y de calidad

		Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	5,0	5,1	5,1
	De acuerdo	39	48,8	49,4	54,4
	Totalmente de Acuerdo	36	45,0	45,6	100,0
Total		79	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,3		
Total		80	100,0		

Elaboración Propia

Figura 25: Productos buenos y de calidad



Fuente:

Instrumento aplicado a los clientes del BCP

En el Tabla 28 y Figura 25. Muestra que el 49,37% de encuestados están de acuerdo en considerar que nuestros productos son buenos y el 45,57% indica estar totalmente de acuerdo. En cambio, el 5,00% manifiesta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

5.2 Pruebas de Hipótesis.

Hipótesis Específica N° 01

H₀: La empresa cuenta con un plan de capacitación que no influye positivamente con los materiales que recibí fueron acertados y suficientes

H₁: La empresa cuenta con un plan de capacitación que influye positivamente con los materiales que recibí fueron acertados y suficientes.

Tabla 29: Contingencia 1

¿Considera los objetivos de la capacitación claros? * ¿El número de horas de capacitación fue la adecuada?

				¿El número de horas de capacitación fue la adecuada?			Total
				Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	
¿Considera los objetivos de la capacitación claros?	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	1	0	0	1	
		% del total	1,3%	0,0%	0,0%	1,3%	
	De acuerdo	Recuento	8	23	7	38	
		% del total	10,0%	28,8%	8,8%	47,5%	
	Totalmente de Acuerdo	Recuento	0	15	26	41	
		% del total	0,0%	18,8%	32,5%	51,3%	
Total		Recuento	9	38	33	80	
		% del total	11,3%	47,5%	41,3%	100,0%	

Elaboración Propia

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	27,817 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	28,788	4	,000
Asociación lineal por lineal	23,217	1	,000
N de casos válidos	80		

a. 5 casillas (55,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es ,11.

Interpretación: Dado que $\text{Sig} = .000 < \alpha = 0.05$ se rechaza H_0

Conclusión: Con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir la empresa cuenta con un plan de capacitación que influye positivamente con los materiales que recibí fueron acertados y suficientes.

Hipótesis Específica N° 02

H₀: Los nuevos colaboradores reciben capacitación necesaria para realizar su trabajo que no influye positivamente para aplicar nuevos métodos que permitan ahorrar tiempo

H₁: Los nuevos colaboradores reciben capacitación necesaria para realizar su trabajo que influye positivamente para aplicar nuevos métodos que permitan ahorrar tiempo.

Tabla 30: Contingencia 2

¿Los nuevos colaboradores reciben capacitación necesaria para realizar su trabajo? * ¿La capacitación se relaciona con aplicar nuevos métodos que permitan ahorrar tiempo?

			¿La capacitación se relaciona con aplicar nuevos métodos que permitan ahorrar tiempo?			Total
			En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	
¿Los nuevos colaboradores reciben capacitación necesaria para realizar su trabajo?	En desacuerdo	Recuento	0	0	4	4
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	0	5	0	5
		% del total	0,0%	6,3%	0,0%	6,3%
	De acuerdo	Recuento	5	19	8	32
		% del total	6,3%	23,8%	10,0%	40,0%
	Totalmente de Acuerdo	Recuento	0	19	20	39
		% del total	0,0%	23,8%	25,0%	48,8%
Total	Recuento	5	43	32	80	
	% del total	6,3%	53,8%	40,0%	100,0%	

Elaboración Propia

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,653 ^a	6	,002
Razón de verosimilitudes	25,167	6	,000
Asociación lineal por lineal	,785	1	,376
N de casos válidos	80		

a. 8 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es ,25.

Interpretación: Dado que $\text{Sig} = .002 < \alpha = 0.05$ se rechaza H_0

Conclusión: Con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir los nuevos colaboradores reciben capacitación necesaria para realizar su trabajo que influye positivamente para aplicar nuevos métodos que permitan ahorrar tiempo.

Hipótesis Específica N° 03

H₀: Las horas de capacitación se relacionan con los plazos para alcanzar sus objetivos e influye positivamente para que la empresa motive alcanzar sus metas

H₁: Las horas de capacitación se relacionan con los plazos para alcanzar sus objetivos s e influye positivamente para que la empresa motive alcanzar sus metas.

Tabla 31: Tabla de contingencia 3

¿Las horas de capacitación se relacionan con los plazos para alcanzar sus objetivos?
* ¿Considera que la empresa lo motiva para alcanzar sus metas?

			¿Considera que la empresa lo motiva para alcanzar sus metas?				Total
			En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	
¿Las horas de capacitación se relacionan con los plazos para alcanzar sus objetivos?	En desacuerdo	Recuento	0	0	1	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	1,3%	0,0%	1,3%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	0	5	0	4	9
		% del total	0,0%	6,3%	0,0%	5,0%	11,3%
	De acuerdo	Recuento	11	3	16	6	36
		% del total	13,8%	3,8%	20,0%	7,5%	45,0%
	Totalmente de Acuerdo	Recuento	0	0	16	18	34
		% del total	0,0%	0,0%	20,0%	22,5%	42,5%
	Total	Recuento	11	8	33	28	80
		% del total	13,8%	10,0%	41,3%	35,0%	100,0%

Elaboración Propia

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	47,802 ^a	9	,000
Razón de verosimilitudes	49,901	9	,000
Asociación lineal por lineal	9,375	1	,002
N de casos válidos	80		

a. 12 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es ,10.

Interpretación: Dado que $\text{Sig} = .000 < \alpha = 0.05$ se rechaza H_0

Conclusión: Con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir la capacitación del personal se relaciona positivamente para una atención de calidad brindada a todos nuestros clientes.

Hipótesis Específica N° 04

H₀: El trato recibido por nuestros asesores es de calidad que no influye positivamente con la recomendación de nuestros productos.

H₁: El trato recibido por nuestros asesores es de calidad que influye positivamente con la recomendación de nuestros productos.

Tabla 32: Tabla de contingencia 4

¿El trato recibido por nuestros asesores es de calidad? * ¿Usted recomendaría nuestros productos?

			¿Usted recomendaría nuestros productos?			Total
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	
¿El trato recibido por nuestros asesores es de calidad?	En desacuerdo	Recuento	0	1	0	1
		% del total	0,0%	1,3%	0,0%	1,3%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	4	0	0	4
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	De acuerdo	Recuento	0	22	12	34
		% del total	0,0%	27,5%	15,0%	42,5%
	Totalmente de Acuerdo	Recuento	6	11	24	41
		% del total	7,5%	13,8%	30,0%	51,3%
	Total	Recuento	10	34	36	80
		% del total	12,5%	42,5%	45,0%	100,0%

Elaboración Propia

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	42,447 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	35,406	6	,000
Asociación lineal por lineal	7,050	1	,008
N de casos válidos	80		

a. 7 casillas (58,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es ,13.

Interpretación: Dado que Sig = .000 < $\alpha = 0.05$ se rechaza Ho

Conclusión: Con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir el trato recibido por nuestros asesores es de calidad que influye positivamente con la recomendación de nuestros productos.

Hipótesis Específica N° 05

H₀: La satisfacción con la información durante la consulta no influye positivamente en volver a solicitar nuestros productos.

H₁: La satisfacción con la información durante la consulta influye positivamente en volver a solicitar nuestros productos.

Tabla 33: Tabla de contingencia 5

¿Se considera satisfecho con la información durante su consulta? *
¿Volvería a solicitar nuestros productos?

			¿Volvería a solicitar nuestros productos?			Total
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	
¿Se considera satisfecho con la información durante su consulta?	En desacuerdo	Recuento	0	4	0	4
		% del total	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	4	4	1	9
		% del total	5,0%	5,0%	1,3%	11,3%
	De acuerdo	Recuento	1	21	22	44
		% del total	1,3%	26,3%	27,5%	55,0%
Totalmente de Acuerdo	Recuento	0	10	13	23	
	% del total	0,0%	12,5%	16,3%	28,8%	
Total	Recuento	5	39	36	80	
	% del total	6,3%	48,8%	45,0%	100,0%	

Elaboración Propia

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	31,158 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	23,264	6	,001
Asociación lineal por lineal	10,718	1	,001
N de casos válidos	80		

a. 8 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,25.

Interpretación: Dado que $\text{Sig} = .000 < \alpha = 0.05$ se rechaza H_0

Conclusión: Con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir la satisfacción con la información durante la consulta influye positivamente en volver a solicitar nuestros productos.

Hipótesis Específica N° 06

H₀: La empresa tiene mucha competencia el cual no influye positivamente en considerar que nuestros productos son buenos.

H₁: La empresa tiene mucha competencia el cual influye positivamente en considerar que nuestros productos son buenos.

Tabla 34: Tabla de contingencia 6

¿Cree usted que la empresa tiene mucha competencia? * ¿Considera que nuestros productos son buenos?

			¿Considera que nuestros productos son buenos?			Total
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	
¿Cree usted que la empresa tiene mucha competencia?	En desacuerdo	Recuento	0	0	4	4
		% del total	0,0%	0,0%	5,1%	5,1%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	0	0	3	3
		% del total	0,0%	0,0%	3,8%	3,8%
	De acuerdo	Recuento	0	22	1	23
		% del total	0,0%	27,8%	1,3%	29,1%
	Totalmente de Acuerdo	Recuento	4	17	28	49
		% del total	5,1%	21,5%	35,4%	62,0%
	Total	Recuento	4	39	36	79
		% del total	5,1%	49,4%	45,6%	100,0%

Elaboración Propia

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	32,590 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	39,909	6	,000
Asociación lineal por lineal	,332	1	,564
N de casos válidos	79		

a. 8 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada

inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,15.

Interpretación: Dado que $\text{Sig} = .000 < \alpha = 0.05$ se rechaza H_0

Conclusión: Con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir la empresa tiene mucha competencia el cual influye positivamente en considerar que nuestros productos son buenos.

CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que la capacitación de personal influye en la calidad de servicio del centro de contacto BCP cuarto trimestre 2016
2. Se ha evaluado que las horas de capacitación son muy importantes en la calidad de servicio del centro de contacto BCP cuarto trimestre 2016. Se refleja en el resultado de las nuestras encuestas que el 65% de asesores indican que las horas de capacitación influye en la calidad de servicio.
3. Se ha comprobado que el número de asesores es el adecuado para la atención al pública. Se refleja el resultado de la encuesta en la tabla N°15 que el 66% están de acuerdo y totalmente de acuerdo con el número de asesores para la atención.
4. La motivación del personal es muy importante en la calidad de servicio del centro de contacto BCP cuarto trimestre 2016. Se refleja en el resultado de la encuesta que el 80% de asesores indican que la motivación influye en la calidad de servicio.

RECOMENDACIONES.

1. Toda organización debe brindar capacitación a su personal porque elevará el nivel de calidad en la atención a los clientes logrando una fidelización.
2. Toda organización debe de contar con un plan de capacitación donde el contenido y objetivos de la empresa estén identificados el cual elevará el nivel de calidad en la atención a los clientes.
3. Toda empresa debe de contar con un número de asesores adecuados para la atención del cliente porque elevará el nivel de calidad de atención.
4. Toda empresa debe motivar a su personal (línea de carrera, aumento salarial, reconocimiento etc.). Porque elevará el nivel de calidad en la atención a los clientes. Asesores motivados-clientes contentos.

LISTA DE REFERENCIAS

1. Anda (s.f). Calidad. Recuperado de <http://www.academia.edu/23141580/Calidad>
2. Atento (s.f.). Variables de medición, criterio de monitoreo y calidad telefónica. Recuperado de <http://es.slideshare.net/Fitira/criterios-de-monitoreo-y-calidad-telefonica>
3. Camacho, J. (2014). *Eficacia de un programa de capacitación en servicio al cliente para colaboradores de multiproyectos Mazate*. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Camacho-Jackelyn.pdf>
4. Cecilia Solano Consultores (2006). Recuperado de <http://www.ceciliadolano.com.ar/metodo.html>
5. Chiavenato, I. (2009). Capacitación. *Gestión de Talento Humano* (pp. 369-396). México: McGraw-Hill.
6. Colunga (s.f). Calidad. Recuperado de <http://www.academia.edu/23141580/Calidad>
7. Crosby, Philip B. (1988). *La organización permanece exitosa*. McGraw-Hill. México.
8. Deming, Juran, Ishikawa y Crosby (2013). *Calidad, concepto y filosofías*

- Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/>
9. Deming (2001). Los 14 puntos de Deming. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/14-puntos-deming/>
 10. Feigenbaum (2012). Maestros de la calidad. Recuperado de <http://maestrosdelacalidadzj100112.blogspot.pe/2012/09/armand-v.html>
 11. Genesys An Alactel-Lucen Company (s.f). *Estrategias de servicio al cliente para el sector de telecomunicaciones*. Recuperado <http://www.genesys.com/resources/brochures/customer-service-strategies-for-the-communications-industry-strategy-guide-latin-america.pdf>
 12. Guglielmetti, P. & Irigoin, M. & Vargas, F. (1998). *Gestión de la capacitación en las organizaciones* (pp. 09-18). Lima: Área de Capacitación y Apoyo a la Gestión
 13. Ishikawa, k. (1986). Qué es control total de la calidad. Editorial normal; Colombia.
 14. Juran, J. (1990). Juran y la planificación de la calidad. Editorial Díaz de Santos, Madrid.
 15. Juran, J. (2009). La calidad como filosofía de gestión. Recuperado de <http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp95/>
 16. Koontz y Weihrich. (2004) *Administración una perspectiva global*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

17. Martínez, V. (2005). Propuesta de un Modelo de Capacitación Basado en Competencias para las PYMES del Sector Hotelero de la Cd. de Huajuapán de León, Oaxaca: Caso de Estudio”. Recuperado de http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/9561.pdf
18. Mejía, Y. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en la competencia laborales (estudio realizado con agentes de servicio teléfono en la ciudad de Quetzal Tenango*. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>
19. Morris, E. & Ancajima, A. & Chiri, C. & Galindo, J. & Guido, C & Mejía, E. (2009). *Servicios de contact center basados en offshore outsourcing*. Lima: Universidad ESAN
20. Pino, R., (2008) *La relación entre el sector industrial y el tamaño de la empresa con las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional de la Escuela de negocios Centrum de la Pontificia Universidad Católica del Perú* (Tesis de maestría).
Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/782>.
21. Reeves, C. y Bednar, C. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19, 419-445.
22. Roldán, L., Balbuena, J. y Muñoz, Y. (2010) *Calidad de servicio y lealtad de compra del consumidor en supermercados limeños de la Escuela de negocios Centrum de la Pontificia Universidad Católica del Perú* (Tesis de maestría).
Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1676>.

23. Shigeo shingo (2012). Maestros de la calidad. Recuperado de
<http://maestrosdelacalidadzj100112.blogspot.pe/2012/09/shigeo-shingo-1909-1990-biografia.html>
24. Stoner, Freedman y Gilbert. (1999). *Administración*. México: Pretince Hall Hispanoamericana S.A
25. Taguchi (s.f). Maestros de calidad.

Recuperado de <http://maestrosdelacalidadac103611.blogspot.pe/p/geniche-taguchi.html#!/p/geniche-taguchi.html>
26. Tscholhl, J. (2008). *Servicio al cliente*. Recuperado de
<http://www.pqs.pe/sites/default/files/2016/10/aprende-mas/libro-servicio-al-cliente-el-arma-secreta.pdf>
27. Viveros (s.f). Calidad. Recuperado de
<http://www.academia.edu/23141580/Calidad>
28. Werther (2008). *Administración de recursos humanos*. Recuperado de
http://www.academia.edu/13316448/Administracion_de_recursos_humanos_6ta_edicion_-_William_B._Werther

Fuentes de Internet

1. <http://www.definicionabc.com/general/filosofia-2.php> glosario
2. <https://es.wikipedia.org/wiki/Principio> glosario
3. https://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000
4. <http://www.casadellibro.com/libro-control-total-de-calidadjjhed/9789682612589/676436>
5. https://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000
6. https://www.credicorpcapitalfondos.com/sobre_credifondo.aspx
7. https://ww3.viabcp.com/connect/html_empresas/credileasing/preguntas.html

Anexos

" Año de la Consolidación del Mar de Grau"

Lima, 16 de diciembre del 2016

Señores
Del Banco de Crédito del Perú.

Presente. -

De mi especial consideración:

Yo, Vanessa Barrientos López, identificada con DNI N° 41980952, Bachiller de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, me dirijo a usted con todo respeto para expresarle lo siguiente.

Que me encuentro actualmente realizando el **CICLO DE TESIS** a fin de obtener el grado profesional de Licenciada en Administración, el cual inició el 1 de noviembre del año en curso.

En tal sentido, estimado Sres. Le hago llegar a usted el título de mi investigación: "**LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL Y LA CALIDAD DE SERVICIO DEL CENTRO DE CONTACTO BANCO DE CREDITO BCP EN EL CUARTO TRIMESTRE 2016**", solicito señores se sirvan concederme su autorización para realizar mi investigación **EN SU AREA** y lograr culminar con mi tesis de acuerdo al cronograma establecido.

Cabe resaltar que dicha información se mantendrá en absoluta reserva y será utilizada únicamente para fines de la presente investigación.

Sin otro particular y agradeciendo anticipadamente su gentil respuesta, me suscribo de Ud.

Muy cordialmente,


Diana Pardo P.
Ses. Gerente Adjunto de Servicio Por Teléfono
Gerencia de Área Contacto de Contacto


Bachiller Vanessa Barrientos López
Código 419809520

**Encuesta: La capacitación del personal y la calidad del servicio del Centro de
Contacto BCP**

Asesores - BCP

Buenos días / tardes. Mi nombre es... La siguiente encuesta tiene como objetivo el desarrollo una investigación sobre **La capacitación del personal y la calidad del servicio del Centro de Contacto BCP** y quisiera contar con su opinión ¿Me permite realizar unas preguntas? ¡Muchas gracias por tu participación!

P1 Edad:

P2 Sexo: F

Encuesta

- 1 ¿Considera usted que la empresa cuenta con un plan de capacitación debidamente planificada?

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

- 2 ¿Considera usted que los objetivos de la capacitación fueron claros?

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

- 3 ¿Considera usted que la empresa ofrece capacitación necesaria para realizar adecuadamente su trabajo?

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

4 ¿Considera usted que los nuevos colaboradores reciben capacitación necesaria para realizar su trabajo?

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

5 ¿Considera usted que la empresa muestra interés en mí para su desarrollo personal?

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

6 ¿Considera usted que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para el desarrollo laboral?

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

7 ¿Considera usted que los materiales que recibí fueron de nivel y suficientes?

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

8 ¿Considera usted que el número de horas de capacitación está relacionado con la calidad de servicio?

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

9 ¿Considera usted que las horas de capacitación se relacionan con los plazos para alcanzar sus objetivos?

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

10 ¿Considera usted que el número de horas de capacitación fue la adecuada?

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

11 ¿Considera usted que la capacitación se relaciona con aplicar nuevos métodos que permitan ahorrar tiempo?

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

12 ¿Considera usted que el número de asesores es el adecuado para la atención al público?

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

13 ¿Considera usted que el número de asesores es proporcional al soporte y/o herramientas que se utilizan?

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

14 ¿Considera usted que la motivación se refleja en la calidad de servicio?

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

15 ¿Considera usted que la empresa motiva para alcanzar sus metas?

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

Encuesta: La capacitación del personal y la calidad del servicio del Centro de Contacto BCP

Clientes - BCP

Buenos días / tardes. Mi nombre es... La siguiente encuesta tiene como objetivo el desarrollo una investigación sobre **La capacitación del personal y la calidad del servicio del Centro de Contacto BCP** y quisiera contar con su opinión ¿Me permite realizar unas preguntas? ¡Muchas gracias por tu participación!

P1 Edad:

P2 Sexo: F M

Encuesta

1 ¿Considera usted que el trato recibido por nuestros asesores es de calidad?

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

2 ¿Considera usted que la información brindada durante su consulta fue satisfactoria?

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

3 ¿Considera usted que el tiempo dedicado a la atención de su consulta fue satisfactoria?

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

4 ¿Considera usted que el nivel de conocimiento del asesor que atendió su consultado fue satisfactoria?

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

03 ¿Considera usted que la empresa tiene tratos preferenciales con sus clientes?

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

4 ¿Considera usted que la empresa se encuentra en nivel competitivo?

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

5 ¿Considera usted que la empresa tiene mucha competencia?

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

6 ¿Usted volvería a solicitar nuestros productos?

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

7 ¿Usted recomendaría nuestros productos?

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

8 ¿Considera usted que nuestros productos son buenos y de calidad?

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

Entrevista a una supervisora que labora en el Banco de Crédito del Perú.

a. Presentación

Buenos días, mi nombre es Vanessa Barrientos y como le informé anteriormente, estamos realizando un estudio sobre “La capacitación del personal y la calidad de servicio del Centro de Contacto del Banco de Crédito”. En este sentido, el objetivo es recolectar una opinión desde otro ángulo sobre la relación de estas 2 variables. Considerando que usted lidera uno de los equipos encuestados. Agradezco tu ayuda y por favor, siéntete libre en compartir tus opiniones.

Para agilizar la toma de información y no perder detalles ¿Nos permitirías grabar la conversación? El uso de la grabación es solo para los fines académicos, tus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima. La grabación se archivará de manera confidencial y solo será compartida con nuestra casa de estudios, con el fin que validen la originalidad.

¡De antemano agradecemos su tiempo!

b. Datos personales de la entrevistada

Edad: 34 años

Puesto: Supervisora del Centro de Contacto

c. Preguntas:

1. ¿Considera que el BCP tiene un plan de capacitación?

Definitivamente, el BCP tiene un plan que inicia desde definir el perfil del asesor, la selección de personal a través de un tercero y la capacitación. Respecto a la capacitación, inicia con una capacitación de inducción que dura aproximadamente un mes y que no lo realiza el supervisor sino un

personal que tiene las competencias, el material y el tiempo para este rol. Las siguientes capacitaciones de diversos productos o servicios si lo realiza el supervisor, asesores principales y/o colaboradores del área de productos.

2. ¿Qué espera como supervisora de la capacitación de los asesores?

Todos los supervisores sabemos que un mes el colaborador no aprenderá todos los servicios y productos del banco. Sin embargo, si necesitamos que tengan una buena base y conocimiento de las consultas más recurrentes.

3. ¿Cuál es el Objetivo del BCP en las capacitaciones?

El objetivo del BCP es tener un asesor no sólo bien informado, sino que tenga un buen criterio ante un escenario crítico. Por otro lado, desarrollar en el asesor competencias, como la comunicación, escucha activa y principalmente foco en el cliente.

4. ¿Cuál es la percepción que tiene el cliente del BCP respecto a la calidad?

Somos el banco número uno del país y queremos seguir teniendo la preferencia. Sin embargo, seguimos trabajando para el que el cliente se sienta cerca de su banco, en tener un lenguaje más fácil para el cliente no bancarizado y además que se nos perciba como una empresa flexible. Para el 2021, nuestro objetivo es ser reconocida como el banco con mejor servicio y para el 2024 la empresa con mejor servicio, para ello no sólo el Centro de Contacto sino todas las áreas estamos trabajando para consolidar aún más uno de nuestros pilares “Clientes contentos”.

¡Muchas gracias por tu participación