

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS



TESIS

INFLUENCIA DE LA MEJORA DEL PROCESO DE ENTREGA DE TARJETAS DE CRÉDITO, EN LA CALIDAD DE GESTION DEL BANCO INTERBANK, Lima, 2017

PRESENTADO POR:

BACH. ADM. RAMOS RINCON, PEDRO VÍCTOR

BACH. ADM. RIVERA QUISPE, JORGE EDUARDO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

LIMA – PERÚ

2017

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y amor para mis padres, porque ustedes han hecho todo en la vida para que logre mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón.

A mis hermanos, por su ejemplo y consideración.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme dado la fuerza de culminar con éxito esta etapa de mi vida, porque él representa mi fuente de inspiración más grande para seguir adelante.

A mis padres, a quienes a lo largo de toda mi vida me han apoyado motivando mi formación académica.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, presento a vuestra consideración la tesis titulada: **“INFLUENCIA DE LA MEJORA DEL PROCESO DE ENTREGA DE TARJETAS DE CRÉDITO, EN LA CALIDAD DE GESTION DEL BANCO INTERBANK”** con el propósito de obtener el **título profesional de Licenciado en Administración.**

Espero que la presente tesis sea de su satisfacción y sirva de fuente de conocimiento para los estudiantes y futuros profesionales de la Carrera de Administración.

Lima, diciembre del 2017

INDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN	iv
INDICE DE TABLAS	vii
INDICE DE GRAFICOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCION	xi
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Situación problemática	1
1.2 Problema de investigación	4
1.2.1Problema General	4
1.2.2Problemas específicos	4
1.3 Justificación	4
1.4 Objetivos	5
1.4.1Objetivo General	5
1.4.2Objetivos específicos	5
CAPÍTULO II	6
MARCO TEÓRICO	6
2.1 Antecedentes de la investigación	6
2.2 Bases teóricas	10
2.3 Glosario de términos	35
CAPÍTULO III	40
HIPÓTESIS Y VARIABLES	40
3.1 Hipótesis general	40
3.2 Hipótesis específicas	40
3.3 Identificación de variables	40
3.4 Operacionalización de variables	41
3.5 Matriz de consistencia (ver anexo)	41

CAPÍTULO IV	42
METODOLOGÍA	42
4.1 Tipo de investigación	42
4.2 Diseño de la investigación	42
4.3 Unidad de análisis	43
4.4 Población de estudio	44
4.5 Tamaño de muestra	44
4.6 Selección de la muestra	44
4.7 Técnicas de recolección de datos	45
4.8 Análisis e interpretación de la información	45
CAPÍTULO V	47
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	47
5.1 Análisis e Interpretación de Resultados	47
5.2 Prueba de hipótesis	65
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	86
Anexo 1	86
Anexo 2	87

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	47
Tabla N° 2	48
Tabla N° 3	49
Tabla N° 4	50
Tabla N° 5	51
Tabla N° 6	52
Tabla N° 7	53
Tabla N° 8	54
Tabla N° 9	55
Tabla N° 10	56
Tabla N° 11	57
Tabla N° 12	58
Tabla N° 13	59
Tabla N° 14	60
Tabla N° 15	61
Tabla N° 16	62
Tabla N° 17	63
Tabla N° 18	64
Tabla N° 19	67
Tabla N° 20	68
Tabla N° 21	68
Tabla N° 22	71
Tabla N° 23	71
Tabla N° 24	72
Tabla N° 25	74
Tabla N° 26	75
Tabla N° 27	75
Tabla N° 28	77
Tabla N° 29	78
Tabla N° 30	78

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1	47
Gráfico N° 2	48
Gráfico N° 3	49
Gráfico N° 4	50
Gráfico N° 5	51
Gráfico N° 6	52
Gráfico N° 7	53
Gráfico N° 8	54
Gráfico N° 9	55
Gráfico N° 10	56
Gráfico N° 11	57
Gráfico N° 12	58
Gráfico N° 13	59
Gráfico N° 14	60
Gráfico N° 15	61
Gráfico N° 16	62
Gráfico N° 17	63
Gráfico N° 18	64

RESUMEN

La presente tesis titulada: “**INFLUENCIA DE LA MEJORA DEL PROCESO DE ENTREGA DE TARJETAS DE CRÉDITO, EN LA CALIDAD DE GESTION DEL BANCO INTERBANK**” es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel correlacional y diseño no experimental.

La población de la investigación estuvo constituida por 700 trabajadores de la empresa, la muestra fue determinada de manera probabilística obteniendo un resultado de 248 personas.

Para recolectar los datos respecto al comportamiento de las variables **MEJORA DEL PROCESO DE ENTREGA DE TARJETAS DE CRÉDITO** y **CALIDAD DE GESTION**, se eligió como técnica de recolección de datos la encuesta y se empleó como instrumento de recolección de datos un cuestionario el cual estuvo constituido por dieciocho ítems con escala de valoración de Likert.

El análisis de resultados se realizó mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico.

La presentación de los resultados fue mediante tablas y gráficos, posteriormente para contrastar la hipótesis se aplicó la técnica estadística Chi cuadrado, demostrando la hipótesis general donde el **MEJORA DEL PROCESO DE ENTREGA DE TARJETAS DE CRÉDITO** se relaciona directa y positivamente con la **CALIDAD GESTION** de la empresa Banco Interbank.

Finalmente se presenta conclusiones y recomendaciones como propuestas del estudio.

Palabras Clave: Proceso, calidad de servicio, enfoque cuantitativo, resultados.

ABSTRACT

The present thesis entitled: "**INFLUENCE OF THE IMPROVEMENT OF THE PROCESS OF DELIVERY OF CREDIT CARDS, IN THE QUALITY OF MANAGEMENT OF THE BANK INTERBANK**" is of quantitative approach, applied type, correlational level and non-experimental design. The population of the investigation was constituted by 700 workers of the company, the sample was determined in a probabilistic way obtaining a result of 248 people. To collect the data regarding the behavior of the variables **IMPROVING CREDIT CARD DELIVERY PROCESS and MANAGEMENT QUALITY**, the survey was chosen as a data collection technique and a questionnaire was used as a data collection instrument eighteen items with a Likert rating scale. The analysis of results was carried out through the use of coding and tabulation of the information, once the information was tabulated and ordered it was subjected to a process of analysis and / or treatment using statistical techniques. The presentation of the results was through tables and graphs, later to test the hypothesis the statistical technique Chi square was applied, demonstrating the general hypothesis where the **IMPROVEMENT OF THE PROCESS OF DELIVERY OF CREDIT CARDS** is directly and positively related to the **QUALITY MANAGEMENT** of the Bank Interbank Company. Finally, conclusions and recommendations are presented as study proposals.

Keywords: Process, quality of service, quantitative approach, results.

INTRODUCCION

En la actualidad son muchos los factores que influyen en la mejora de los procesos, en específico en el de entregas de tarjetas de crédito, que es percibido por los clientes de las distintos bancos en la calidad de servicio que perciben, hoy en día se habla de los altos estándares de calidad que se requieren para la organización, de la adecuada capacitación de los colaboradores en su desempeño laboral, del cumplimiento de los objetivos trazados por la organización; pero pocas veces se toma en cuenta la influencia de la mejora de los procesos en la calidad en la gestión, brindando un gran servicio al cliente dentro de la organización y de cómo esta afecta las utilidades de la empresa y su imagen.

Tener un buen proceso de gestión es un factor beneficioso tanto para los clientes así como para los trabajadores, ya que la calidad de gestión es uno de los factores más valiosos para la organización y por lo tanto merece las mejores condiciones para su óptimo desempeño, en muchas organizaciones siempre se toman en cuenta otras factores, es por ello que con el presente trabajo de investigación, se pretende saber cuáles son aquellos factores que afectan directamente la mejora en el proceso de entrega de tarjetas de crédito y poder brindar diversas alternativas de mejora de la calidad de gestión, que es el medio por el cual se desenvuelven los colaboradores todos los días con la atención a los clientes, para lograr la satisfacción de los mismos. Una óptima calidad de gestión es una herramienta importante para el banco, creando un compromiso por cada uno de sus trabajadores. Es por ello que se ha desarrollado todos aquellos aspectos relacionados a la mejora de procesos de entrega de tarjetas y su influencia en la calidad de servicio hacia el cliente del banco INTERBANK, 2017, con la finalidad de analizar y proponer alternativas de mejora, que sirvan para

fomentar una mejora considerable en los procesos y que sea al agrado de los cliente en la calidad.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática

El Banco Internacional del Perú se fundó el 1 de mayo de 1897, e inició sus operaciones el 17 del mismo mes con un Directorio presidido por el Sr. Elías Mujica. Su primer local estuvo ubicado en la calle Espaderos, hoy Jirón de la Unión.

En 1996 se decidió cambiar el nombre a Interbank, empezando una nueva forma de hacer banca en el Perú, y con el objetivo de convertir cada agencia en una auténtica tienda financiera en la que, con solo ingresar, el cliente sintiera que accedía a un banco diferente, confiable y sólido. Un lugar donde podía encontrar productos y servicios financieros brindados con la asesoría necesaria y una atención especial, ágil, conveniente, cercana e innovadora.

Hoy Interbank es una de las principales instituciones financieras del país enfocado en brindar productos innovadores y un servicio conveniente y ágil a más de 2 millones de clientes.

Adicional a ello Interbank, es considerado como uno de los bancos de mayor cobertura a nivel nacional, con una gran cantidad de agencias establecidas en todo el territorio peruano, convirtiéndolo en una entidad financiera muy cercana a los clientes. Así mismo, según el último estudio estadístico realizado por la SBS en junio del 2017, el Interbank es el mayor colocador de tarjetas de crédito, tanto para personas naturales como jurídicas a nivel nacional.

Actualmente, se emiten más de 30000 tarjetas de crédito de manera mensual, de las cuales dentro del plazo de entrega que se tiene establecido solo se logra concretar la entrega del 83% de las mismas, dejando de lado el 17%. Se viene observando en lo que va del año 2017 que se ha presentado con mucha frecuencia los rezagos en tiempo de entrega de las tarjetas, lo que las imposibilita de seguir siendo gestionadas; también se puede observar que los clientes desisten de la entrega de la tarjeta de crédito incluso llegando en los tiempos establecidos, constantemente ingresan reclamos por inadecuada atención, por incumplimientos en los plazos de entrega, por la falta de seriedad, etc. Además, se valida que los indicadores de efectividad del Courier no llegan a la meta establecida por el área comercial.

Al visualizar el problema con mayor detenimiento, se observa que las mayorías de las tarjetas de crédito se rezagan en gestión de entrega, tanto por el incumplimiento del Courier en las coordinaciones de entrega, como la falta de información brindada por el ejecutivo de venta en el momento de la misma, realizando un mal desempeño laboral, tanto en el momento de la venta como en la coordinación de entrega, prometiendo fechas en las que no hay programación de entrega; adicional a ello se verifica también que la base de datos de contacto brindada por el área comercial se encuentra desfasada, lo que impide una comunicación efectiva de parte del Courier con el cliente para concretar la entrega de las tarjetas. Por último, por parte del Courier, se verificó que no daban todas las gestiones requeridas a las tarjetas, acortando así su tiempo de vida en gestión de entrega.

Se determina que debido a lo presentado anteriormente y según verifica en tendencia, si se mantiene realizando los procesos de manera inadecuada, el banco se

verá afectado en el posicionamiento que lo tiene caracterizado en el mercado de tarjetas de crédito, ocasionando pérdidas en las utilidades de la empresa, además de generar en los clientes rechazo y falta de identificación por el trato recibido, incluso llevándolos a generar reclamos en entidades regulatorias (SBS, Indecopi, etc.) que pueden llegar a poner penalidades a la empresa, así como de manera pública (redes sociales), aumentando incluso los reclamos internos.

Para evitar ello, lo primordial sería, en gestión con el Courier, aumentar las reuniones y el control sobre indicadores de entrega, asegurando la efectividad de las mismas, así como un mejor manejo y capacitación del personal de entrega (mensajeros). De operatividad con el banco, empezar con identificar a los ejecutivos de venta que no realicen las gestiones de acuerdo con los parámetros establecidos, además de aumentar las capacitaciones en gestión de coordinaciones y speech hacia el cliente. Conversar con el área comercial para una mejor actualización de datos de contacto de los clientes y sea más factible el acceso a ellos de parte de Courier, sin dejar de lado la confidencialidad de ley. Por último, priorizar las entregas de tarjetas de los clientes que estuviesen críticos por las demoras en gestiones anteriores, brindándoles algún beneficio compensatorio por la demora.

Con ello se espera que los clientes mantengan la identificación con el banco y su fidelidad, aumentando de parte de la empresa los indicadores de entrega de tarjeta de crédito de acuerdo con lo propuesto y por consecuencia mantener y mejorar la proporción de las utilidades.

1.2 Problema de investigación

La problemática descrita, tanto como sus orígenes e incidencias en la gestión de entrega de tarjetas de crédito y la calidad de gestión, conlleva a realizar la siguiente interrogante, por la cual desarrollaremos la investigación:

1.2.1 Problema General

¿De qué manera la mejora en el proceso de entrega de tarjetas de crédito influye en la calidad de gestión del banco Interbank?

1.2.2 Problemas específicos

Para sistematizar el problema arriba descrito, nos planteamos las siguientes sub preguntas:

- a) ¿Cómo el desempeño laboral del trabajador influye en el servicio prestado del banco Interbank?
- b) ¿En qué medida la efectividad de Courier influye en la calidad de producto del banco Interbank?
- c) ¿Cómo la información actualizada de los usuarios influye en el servicio post venta del banco Interbank?

1.3 Justificación

Justificación teórica

La investigación permitirá conocer y validar la necesidad de una mejora en el proceso para la gestión de entregas, mejorando los resultados de la gestión, con la calidad de gestión como objetivo principal de la misma, apoyándonos con las teorías existentes para el caso.

Justificación práctica

Las propuestas indicadas servirán para optimizar, hasta donde la gestión lo permita, los resultados en el proceso de entrega de tarjetas de crédito del Banco Interbank, verificando que los mismos mejoren de la manera que se requiere en la meta comercial y con ello mantener el posicionamiento en el mercado que representa al banco Interbank, dejando en claro que los principales beneficiarios de la investigación son los clientes, llegando a su satisfacción por percibir con el producto solicitando, cumpliendo así sus expectativas.

Además, que con ello ayudará al Banco Interbank a mantener el indicador de entrega en su óptimo requerido, haciendo seguimiento del mismo en las gestiones ya indicadas.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Demostrar si la mejora en el proceso de entrega de tarjetas de crédito influye en la calidad de gestión del banco Interbank.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Verificar si el desempeño laboral del trabajador influye en el servicio prestado del banco Interbank.
- b) Analizar si la efectividad de Courier influye en la calidad de producto del banco Interbank.
- c) Determinar si la información actualizada brindada por el área comercial influye en el servicio post venta del banco Interbank.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Arancibia, Leguina, & Espinoza (2013) Los autores en su obra mencionan que, cuando se busca evaluar la calidad del servicio desde el punto de vista del cliente, es fundamental considerar sus percepciones, las cuales varían de un cliente a otro según su experiencia. El modelo que se propone obtiene un ajuste adecuado, mostrando evidencia consistente con nueve de las diez hipótesis planteadas. La única relación que resultó no significativa fue la eficiencia organizativa sobre la imagen. El haber considerado los tres constructos de intangibles definidos bajo la conceptualización de los modelos de capital intelectual y probar que efectivamente influyen de manera significativa sobre la calidad percibida es una novedosa presentación en el ámbito de los estudios de calidad. El resultado del modelo será un aporte para la banca chilena puesto que se obtienen las relaciones y los impactos de las distintas variables sobre el constructo que definen y los efectos e interrelaciones entre imagen, calidad percibida, y satisfacción del cliente. Se concluye que el factor de mayor influencia sobre la calidad percibida y la imagen es el factor relacionado con el capital humano llamado atención del personal. En cuanto a la satisfacción el factor de mayor influencia directa es la calidad percibida y los mayores efectos indirectos son atención del personal y eficiencia organizativa. La imagen también tiene un impacto considerable sobre la satisfacción, donde aparte de la atención del personal, los intangibles relacionados con la eficiencia web son muy importantes para proyectar una imagen de confianza y prestigio. En consecuencia, este modelo

está evidenciando que, si queremos mejorar las percepciones de calidad e imagen, los recursos debieran focalizarse en acciones que mejoren la atención del personal, hacer eficientes los procedimientos, en relación con una razonable espera en la atención y agilidad en la entrega de nuevos productos bancarios, entregar un muy buen servicio en la página web que sea de fácil uso, con una gran variedad de servicios, en general que sea eficiente. Y, por último, que exista un equipamiento físico adecuado para los trámites bancarios que realiza el cliente. En definitiva, realizar acciones que el cliente valore para sentir que la calidad que él esperaba obtener está acorde con lo que el banco le entrega y que es de su confianza.

Peñaloza (2015) El autor en su obra menciona que la presente investigación se realizó con el objetivo de determinar el grado de relación entre la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes del Banco de la Nación Puno en los meses de abril-junio del año 2015. La investigación es de tipo descriptiva correlacional, con diseño transversal, la muestra estuvo conformada por 32 empleados y 382 clientes. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario para la calidad de servicio y otro para satisfacción del cliente. El análisis de los datos se realizó con la estadística descriptiva porcentual y la comprobación de la hipótesis con la prueba Coeficiente de correlación de Pearson. Los resultados a los que arribó el estudio fueron: El 53.1% de los empleados brindan un servicio de regular calidad y el 46.9% servicio de alta calidad. Respecto a los principios de la calidad, el 68.8% de los empleados perciben que la delegación es eventual, así como el seguimiento en el 37%; mientras el 84.4% manifestó que siempre se trabaja en equipo, 50% casi siempre en la auditoria permanente y el 56.3% manifestó casi siempre en la

prevención. Sobre el nivel de satisfacción del cliente, el 56.5% de los clientes se encuentran medianamente satisfechos, 24.6% satisfecho y 18.8% insatisfecho, en las dimensiones, encontramos, al 40.8% de los clientes satisfechos con los elementos tangibles, 35.0% algo satisfecho con la fiabilidad, 32.7% con capacidad de respuesta; pero el 40.8% es indiferente con la seguridad, así como el 43.2% con la empatía. Se concluye que, la calidad del servicio tiene relación significativa ($r=0.490$) con la satisfacción de los clientes del banco de la Nación Puno.

Peltroche (2016) El autor indica que la presente investigación se realizó con el objetivo de analizar la relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente de la empresa R&S Distribuidores SAC en la ciudad de Trujillo, año 2016. La investigación es descriptiva de diseño no experimental de corte transversal y se realizó un cuestionario a 226 clientes con el propósito de identificar el nivel de calidad de servicio y el nivel de la satisfacción del cliente con relación al servicio brindado por la empresa R&S Distribuidores SAC. Concluyendo que entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente existe una relación moderada y directa, donde el coeficiente de correlación de Spearman es 0.569. También se identificó el nivel de la calidad de servicio que es alto en un 83% y el nivel de la satisfacción del cliente que es alto en un 78%.

Alen & Fraiz (2006) Los autores en su obra mencionan que los atributos propuestos para medir la calidad de servicio en establecimientos termales se han revelado como adecuados, ostentando la escala elevados niveles de fiabilidad y validez. En este sentido y en la línea de otras investigaciones, se han encontrado evidencias de la multidimensionalidad de la calidad de servicio, compuesta en este caso por cuatro

dimensiones o factores críticos (Profesionalidad, Oferta balnearia, Oferta del hotel y Localización). En lo que se refiere a las hipótesis de la investigación, se han confirmado parcialmente las relaciones propuestas en el modelo de medida. Se encontró que la calidad de servicio es un antecedente importante de la satisfacción, sobre la que ejerce una influencia clara y significativa (0.740), quedando de este modo contrastada positivamente la hipótesis 1a. La relación contraria ha sido rechazada (hipótesis 1b) por alcanzar la carga estandarizada un coeficiente crítico no significativo. En base a estos resultados, los directivos de establecimientos termales deberían dar una mayor importancia a la calidad percibida porque mejorará la satisfacción del cliente y por ende los resultados de la empresa. En nuestro trabajo no se ha podido demostrar la relación bidireccional entre ambas variables, en la línea de los resultados alcanzados recientemente por Ekinci (2004). Sin embargo, esto no implica que la relación no exista, ya que la metodología de ecuaciones estructurales parte de la premisa de que las relaciones entre las variables son lineales y algunos autores sostienen que entre la calidad de servicio y la satisfacción existen efectos no lineales (Taylor y Baker, 1994). Por otra parte, desde un punto de vista académico, la utilización de modelos de ecuaciones estructurales con múltiples indicadores nos ha permitido conocer mejor las influencias entre la calidad y la satisfacción en un modelo global, ya que todas las dimensiones de calidad de servicio ejercen una influencia positiva sobre la satisfacción. Además, se ha constatado que la calidad de servicio no es el único elemento determinante de la satisfacción, puesto que sólo explica un 55% de su variabilidad, con lo que se contrasta positivamente la hipótesis 1c. Por ello, la identificación de los elementos, incluida la calidad de servicio, que contribuyen a la satisfacción se revela como

crítico. En este sentido, Oh (1999) sostiene que el valor percibido por el consumidor es una variable importante para tener en cuenta en los estudios sobre calidad de servicio y satisfacción, puesto que en combinación el valor y la calidad pueden mediar entre las percepciones y la satisfacción. Finalmente, es necesario considerar algunas limitaciones que obligan a tomar con cautela los resultados alcanzados. Hay que señalar en primer lugar, que nuestro estudio es de carácter sectorial y está circunscrito a un territorio concreto, por ello las generalizaciones de los resultados están supeditadas a la réplica de este en otros sectores y zonas geográficas. Por otra parte, quizás sería más conveniente la medición de la satisfacción a través de una escala, como por ejemplo la propuesta por Maloles (1997). Como futuras líneas de investigación sería interesante introducir en el modelo al valor percibido y utilizar alguna técnica estadística que nos permita identificar, si es que existen, las relaciones no lineales entre la calidad de servicio y la satisfacción.

2.2 Bases teóricas

García (2011) tal cual menciona en su obra, se empieza indicando las principales teorías administrativas y los procesos administrativos, comenzando por la Teoría de la administración científica; tomando en cuenta que, para saber cómo es posible mejorar un proceso administrativo, se tiene que saber cuáles han sido los cambios que ha sufrido la administración a través del tiempo, incluso aquí podemos nombrar a Frederick Taylor impulsador de la teoría de la administración científica y conocido como el padre de la administración. Él propuso la aplicación de los métodos científicos a los problemas de la administración, en principal medida a la observación y la medición; con el propósito de poder alcanzar una elevada

eficiencia industrial. Taylor pudo comprobar que, al realizar una tarea los obreros aprendían viendo a sus propios compañeros. Observo que había diferentes maneras y métodos de realizar una misma tarea en cada oficio, y una gran variedad de instrumentos y herramientas diferentes en cada operación. A medida que existen diversos métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre un procedimiento más rápido e equipo más adecuado que los demás. El intento de reemplazar los métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos en todos los oficios recibió el nombre de Organización Racional de trabajo. Durante la mayor parte de su vida fue la de acrecentar la eficiencia en la producción, no solo disminuir los costos y elevar las utilidades si no también hacer posible un salario más alto que para los obreros gracias a su mayor productividad. Para él, el trabajo y la administración son los factores esenciales para el mejoramiento de la productividad; así los propuso desarrollar a partir de cuatro principios:

1. La organización científica del trabajo. Se refiere a las actividades que deben emprender los administradores para reemplazar los métodos empíricos de trabajo ineficientes y evitar la simulación sistemática, analizando el mejor método de trabajo.
2. La selección científica y la capacitación del trabajador. Se refiere a ubicar al personal adecuado en el trabajo correspondiente y propiciar la educación y prosperidad del trabajador. A partir del análisis del trabajo la administración debe precisar los requisitos para el desempeño eficiente del cargo. Este paso permite seleccionar a los aspirantes más aptos.

3. Cooperación entre directivos y operarios. Es buscar armonía y la integración mediante una estructura funcional en donde los jefes tienen mayor conocimiento sobre la actividad y por consiguiente el derecho a dar órdenes y el estímulo económico con sistemas de incentivos que remuneran de acuerdo con el rendimiento personal o las unidades producidas.
4. División del trabajo entre administradores y operarios. Los gerentes se responsabilizan de la planeación, del trabajo mental, los operarios de la ejecución, del trabajo manual.

La contribución más significativa de Taylor se refiere a la mejora de productividad mediante la precisión de responsabilidades de los gerentes para especializarse en la planeación del trabajo. Este criterio se continúa aplicando con diferentes nombres, tanto en países industrializados como en los que están en vía de desarrollo. En el caso de la Teoría Clásica de la Administración; en el año 1916 fue publicada la Teoría Clásica de la Administración realizado por Henry Fayol (1841-1925) a través del libro “Administración Industrial y General” el cual nos decía al igual que Taylor era la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. Por lo que se le reconoce mejor Fayol son por sus 14 principios administrativos que los realizó utilizando a diferentes autores y con ello podemos numerarlos de la siguiente manera:

- 1) División del trabajo.
- 2) Autoridad y responsabilidad.
- 3) Disciplina.
- 4) Unidad de mando.
- 5) Unida de dirección.

- 6) Subordinación.
- 7) Remuneración del personal.
- 8) Centralización.
- 9) Jerarquía o cadena escalar.
- 10) Orden.
- 11) Equidad.
- 12) Estabilidad del personal.
- 13) Iniciativa.
- 14) Espíritu de equipo.

Con respecto a la Teoría de las relaciones humanas; se produjo para poder determinar si era verdad la relación que había entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los trabajadores en términos de producción. En la primera parte del experimento se escogieron a dos grupos de trabajadores que realizaban las mismas operaciones, un grupo de observación trabajó bajo intensidad de luz variable, mientras que el grupo de control trabajó bajo intensidad constante. El experimento no mostró relación alguna entre la intensidad de iluminación y la tasa de producción. De hecho, cuando los ingenieros invirtieron el experimento y redujeron la intensidad de la luz en la sala experimental, en lugar de disminuir la producción que era la hipótesis planteada, esta producción por el contrario aumentó. Este experimento sugirió que existen otras variables, además de las condiciones físicas, que pueden afectar a la producción. Tal vez algunos aspectos sociológicos y psicológicos tienen una influencia no sólo sobre la motivación del trabajador y su actividad, sino sobre la producción. En este punto, Elton Mayo y sus colegas de

Harvard fueron llamados por la compañía para que ayudaran a establecer las variables que intervenían en el proceso de producción. Los estudios se llevaron a cabo en un período de cinco años y sus resultados provocaron la ruptura con la administración científica y la psicología industrial tradicional, las cuales sostenían que la iluminación, condiciones de trabajo, períodos de descanso, fatiga y otras variables físicas, combinadas con incentivos económicos eran los factores primarios que influían en la producción. Ante todo esto, Elton Mayo nos explica que los factores sociales y psicológicos son de mayor importancia en la determinación de la satisfacción del trabajador y su productividad. Que el personal no solo es motivado por incentivos económicos, sino por factores sociales y psicológicos. En el caso del proceso administrativo, se considera al mismo como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que lo constituyen de manera única. Estas cuatro funciones fundamentales son: planeación, organización, dirección y control; las mismas que describiremos brevemente a continuación:

- Planeación: es decir qué hacer, cómo, cuándo y quién ha de hacerlo, cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir, es un proceso intelectualmente exigente; requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas.
- Organización: sirve para distribuir las actividades de trabajo entre los miembros del equipo e indicar la participación de cada uno de ellos, el reparto es ordenado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas favorables.

- Dirección: este paso es en el que se logra la ejecución efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del director o administrador, ejecutada a base de decisiones planteadas. Por este medio se trata de conseguir los resultados que se han planeado y previsto.
- Control: en esta fase siempre ha encontrado conveniente evidenciar o vigilar lo que sé está haciendo para certificar que el trabajo de los miembros del equipo está progresando en modo satisfactorio hacia el objetivo establecido.

Imai (1996) Atraves del tiempo los bancos han venido mejorando sus procedimientos para una mejor atención a sus clientes. Por ello se trata de implementar una de las teorías más representativas para el mejoramiento de los procesos a nivel del sistema bancario, utilizando el sistema KAIZEN realizada por Masaaki Imai a mediados de los años noventa. Incluso, nos indica que: el KAIZEN es “un mejoramiento continuo, pero mejoramiento todos los días, a cada momento, realizando por todos los empleados de la organización, en cualquier lugar de la empresa y que va de pequeñas mejoras incrementales a innovaciones drásticas y radicales.” En ese sentido la mejora de procesos se realiza en todos los niveles de la empresa y por más pequeñas que sean las mejoras esto podría llegar a una mejor idea. Podríamos decir del Kaizen que es forma de pensar común que lo ponemos en práctica, esta forma de pensar no solo viene de los ingenieros o de los gerentes de la empresa si no que incluye prácticamente a los supervisores y empleados de la empresa ya que ellos son los que se encuentra en el campo y saben que cosas deberíamos de modificar o que cosas deberíamos de eliminar para que sean más efectivos los procesos. Usualmente lo que los gerentes y empresarios hacen para

mejorar su procedimiento piensan en comprar nuevas máquinas y contratar más personal especializado en el cual se estaría cometiendo un grave error ya que se podría mejorar los procedimientos haciendo un mejor uso de los recursos ya existentes, incrementando los niveles de productividad. Si deseáramos realizar el mejoramiento de procesos con lo que nos explica Kaizen seria comenzar con el trabajo en equipo para que de alguna manera con las experiencias que se están viviendo día a día podamos llegar a una conclusión en la búsqueda de los escasos recursos. Los jefes o gerentes deben de estar al tanto de los problemas que se estén dando en los niveles de la empresa, tienen que estar enterados del funcionamiento de los procesos, necesidades y deseos de usuarios y consumidores. Para poder mejorar los procesos de la empresa tenemos que tener conocimiento si ¿realmente conocemos a nuestros clientes?, ¿Qué es lo que ellos necesitan y esperan?, ¿Se sienten entusiasmado sus clientes por sus productos y servicio? Realizar un buen trabajo no hará despertar el entusiasmo, ni la lealtad de los clientes. Las doce normas que deben emplearse en el proceso de cambio son:

1. La organización debe creer que el cambio es importante y valioso para su futuro.
2. Debe haber una visión que describa el cuadro del estado futuro deseado, que todas las personas lo vean y comprendan.
3. Deben identificarse y eliminarse las barreras reales y potenciales.
4. Toda la organización debe estar tras la estrategia de convertir en realidad la visión.

5. Los líderes de la organización necesitan modelar el proceso y elaborar un ejemplo.
6. Debe suministrarse entrenamiento para las nuevas técnicas requeridas.
7. Deben establecerse sistemas de evaluación de manera que puedan cuantificarse los resultados.
8. Debe suministrarse a toda una retroalimentación continua.
9. Debe suministrarse entrenamiento para corregir el comportamiento no deseado.
10. Deben establecerse sistemas de reconocimiento y recompensa para reforzar efectivamente el comportamiento deseado.
11. Debe hacerse hincapié en la importancia fundamental que tiene el trabajo en equipo, las buenas relaciones humanas, y la excelencia en las comunicaciones.
12. Exigir disciplina para lograr de manera constante nuevas metas.

Los beneficiarios de emplear Kaizen pueden variar de una empresa a otra, pero los típicos son:

1. Aumento de la productividad.
2. Reducción del espacio utilizado.
3. Mejoras en la calidad de los productos.
4. Reducción del inventario en proceso.
5. Reducción del tiempo de fabricación.
6. Reducción del uso de montacargas.
7. Mejora del manejo y control de la producción.

8. Reducción de costos de producción.
9. Aumento de la rentabilidad.
10. Mejora la flexibilidad.
11. Se desarrolla el concepto de responsabilidad.

Podemos concluir que el Kaizen es una herramienta que ayuda a las empresas a la mejora continua, cuyo objetivo es la calidad, la competitividad y la productividad.

Auliso, Miles, & Quintillan (2006) nos indican que para poder realizar una mejora de procesos debemos de tener en cuenta que existen pasos para la elaboración de estos:

- Problemas y/o quejas de clientes externos.
- Problemas y/o quejas de clientes internos.
- Proceso con alto costo.
- Proceso con tiempos de ciclo prolongado.
- Existencia de una mejor forma conocida de realizar el proceso se quiere adoptar.
- Incorporación de nuevas tecnologías.
- Perdidas de mercados.
- Existencia de peleas o malas comunicaciones interfuncionales.
- Visualización de mejoras al realizar la presentación del proceso.
- No se está cumpliendo con las especificaciones establecidas.

Con estos conceptos debemos de analizar y ver cuáles son los principales problemas que tenemos para poder mejorar su efectividad.

Juran & Gryna (1995) nos dice que una vez identificados los procesos que se desean mejorar, debe definirse quienes deben integrar el equipo que trabajará en el análisis y la mejora. En primer lugar, se clarifica quien es el “dueño del proceso” o el “propietario del proceso”, es decir quién es el responsable del desempeño global del mismo, lo que supone su efectividad, control y adaptabilidad. En muchas ocasiones, el “dueño del proceso” no tiene autoridad sobre todas las actividades ya que el proceso abarca diferentes áreas funcionales de la empresa. En general, en estos casos, es el gerente que está más involucrado en el proceso, ya sea por los recursos o el grado en que es afectado cuando hay problemas. La persona encargada de la mejora de proceso deberá de elegir un grupo de personas que tengan las cualidades necesarias para poder aportar en el proyecto como:

- Experiencia en el área de mejora.
- Creativos e innovadores.

Para poder realizar un trabajo eficiente se tiene que estar claro los objetivos y las diferentes funciones de los participantes.

Nos indica Roberto Auliso para poder seleccionar que técnica debemos de considerar los siguientes atributos:

- Que faciliten la comunicación a través de un lenguaje fácil de entender y, sobre todo, utilizando sistemas gráficos.
- Que incentiven al grupo a pensar en términos del problema y no de la solución. La solución debe ser un resultado.
- Que permitan alternativas contrapuestas, alertando al grupo sobre su existencia.

- Que promuevan a que los participantes puedan modificar sus paradigmas, sus modos de pensar y ampliar sus conocimientos.

Dichos procesos se identifican también en el cuadro a continuación:

	Etapa	Actividades	Observaciones
1	Determinar: Definir el proceso	<p>Determinar: Los límites del proceso. ¿Cuándo se inicia y cuando termina?</p> <p>El objetivo general del proceso. ¿Qué trabajo hago? ¿Qué producto o servicio realizo?</p> <p>Cuáles son los insumos (ingreso) que inicia el proceso y quiénes son sus proveedores.</p> <p>Quiénes son los clientes del proceso.</p> <p>Las salidas (resultados del proceso; el producto o servicio y todo el sistema de información que requiere. Que se incluye y que no se incluye en el proceso.</p> <p>Las interrelaciones con otros procesos.</p> <p>Las interrelaciones con otros procesos de la empresa.</p>	Esta etapa es muy importante para que todos los integrantes del equipo estén focalizados o sea estén “hablando de lo mismo”
2	Identificar los requerimientos de los clientes del proceso (Necesidades y expectativas del	<p>Determinar en forma cualitativa y cuantitativa que necesitan los distintos clientes del proceso. Esto es establecer las especificaciones de las salidas (resultados) del proceso.</p> <p>Las dimensiones más usuales por</p>	Es importante distinguir entre necesidades y expectativas; (necesidad: un informe semanal; expectativas: exacto, claro, no más de 5 hojas...)

	cliente – lo que representa valor para él)	<p>considerar son:</p> <p>Calidad – funcionalidad – rendimiento – exactitud - aspecto.</p> <p>Tiempo – puntualidad – continuidad.</p> <p>Precio (costo)</p> <p>Disponibilidad – cantidad.</p> <p>El “valor” de un producto o servicio solo puede ser definido por el cliente. Y solo es útil cuando es expresado en forma de especificaciones y dimensiones específicas para el producto o servicio.</p>	Entrevista y busque formas de recibir feedback de los clientes para definir bien sus requerimientos.
3	Establecer indicadores	<p>Seleccionar una o más variables que sean representativas de los requerimientos de los clientes, y que puedan medirse.</p> <p>Por lo menos deben considerarse indicadores para:</p> <p>Los resultados del proceso (óptica del cliente).</p> <p>Evaluar la marcha del proceso (óptica de la organización)</p> <p>Los insumos del proceso</p>	No se puede controlar ni mejorar lo que no se puede medir
4	Representar el proceso	<p>Clarificar la secuencia de pasos y decisiones del proceso. Enumere las tareas y decisiones más importantes.</p> <p>Luego siga con la identificación de las subtareas y decisiones que vinculan las tareas más importantes.</p> <p>Describir mediante un diagrama de</p>	Cada miembro del equipo debe tener una copia del diagrama de flujo para poder visualizarlo bien.

		<p>flujo el proceso tal cual opera hoy, no como nos “gustaría” que fuese.</p> <p>Establecer los responsables de cada etapa.</p> <p>Establecer las mediciones, los controles y registros que realizan en cada etapa.</p>	
5	Establecer mediciones	<p>Observar, registrar, y cuantificar los datos correspondientes a los indicadores seleccionados.</p> <p>Usar datos que reflejen la situación actual. Utilizar datos objetivos para hacer buenos juicios.</p> <p>Se deben tener suficientes indicadores y mediciones para poder evaluar la situación actual antes de pensar en hacer cambios</p>	<p>Cuidado:</p> <p>No medir demasiadas cosas.</p> <p>No destinar demasiado tiempo a la medición.</p> <p>No medir las cosas equivocadas</p>
6	Definir si se va a documentar el proceso o se lo va a mejorar	<p>En general hay tres clases de intervenciones para mejorar el desempeño de un proceso:</p> <p>Solución de problemas. Cuando se detectan problemas operacionales. Se usa sobre todo en las etapas iniciales de madurez de los procesos para identificar y remover las causas de la variación de los procesos.</p> <p>Mejora continua de procesos: es una estrategia para incrementar gradualmente la capacidad de los procesos.</p> <p>Innovación del proceso: la</p>	<p>Al seleccionar el proceso a mejorar existen al menos cinco aspectos que deben tenerse en cuenta:</p> <p>Impacto en el cliente ¿cuán importante es para el cliente?</p> <p>Posibilidad de cambio ¿puede usted arreglarlo?</p> <p>Condición de rendimiento ¿cuán deteriorado se encuentra?</p> <p>Impacto sobre la empresa ¿Qué importancia tiene</p>

		innovación debe ser utilizada cuando es necesario realizar grandes mejoras.	para la empresa? Disponibilidad de recursos ¿Cuáles son los recursos disponibles?
Si se mejora el proceso			
A	Identificar problemas y oportunidades de mejora	Se puede recurrir a: Identificar y eliminar actividades sin valor agregado Simplificar el proceso Reducción de tiempos Eliminación de costos Comprar los datos del proceso en curso con los requerimientos del cliente. (Identificar deficiencias). Centrarse en las actividades que tengan mayor potencial de mejoramiento.	Las oportunidades de mejora se encuentran cuando se identifican las discrepancias entre los requerimientos de los clientes y las salidas del proceso actual. Pensar en la etapa de madurez del proceso para seleccionar las estrategias y herramientas más adecuadas para su análisis y mejora.
B	Definir mejoras a encarar	Identificar la causa fundamental de áreas con problemas. Seleccionar las mejores alternativas para eliminar las causas Realizar un plan de mejoras. Fijar las metas de mejoramiento. Los valores que se pretende en los indicadores que se miden. Calcular el grado de cambio que se necesita y la dificultad de hacerlo, sus costos y beneficios, el nivel de apoyo que tendrá, y los riesgos de efectuarlo.	Aplicar el método de análisis y solución de problemas. Pensar como las distintas alternativas de solución pueden afectar a las personas involucradas con el proceso, al medio ambiente y la comunidad.

C	Documento un “draft” del proceso mejorado	Realizar una representación y un procedimiento “draft” para el proceso mejorado.	Es un documento que se validara luego de la evaluación de las mejoras
D	Implementar mejoras	Lleve a cabo el proceso de acuerdo con el plan proyectado	
E	Evaluar mejoras Nunca de nada por hecho	Determinar el impacto de las mejoras en el proceso.	Verifique si se han logrado los valores establecidos como meta para la mejora. Solicite feedback al cliente del proceso.
Documentar los procesos			
7	Documentar el proceso	Realizar el diagrama de flujo detallado del proceso. Escribir el procedimiento de operación. Establecer claramente los indicadores, las medidas y las especificaciones para las distintas etapas del proceso. Desarrollar todos os registros necesarios (formularios, archivos, etc) Incorporar el proceso en el sistema de gestión.	
8	Aplicar el proceso documentario	Comunicar el proceso documentario, el procedimiento y las pautas de operación. Capacitar y educar para que los implicados puedan ejecutar el proceso documentado. Establecer un mecanismo de	Lo que no se controla se deteriora

		auditorías y control periódico del proceso.	
--	--	---	--

Cuadro 1 Documentación y mejora de procesos

En lo que corresponde a la satisfacción de los clientes, podemos empezar diciendo que es cuando los productos o servicios brindados por una empresa, cumplen las expectativas de los clientes, o en el mejor de los casos, las superan, convirtiéndose así es su principal opción en lo que ello corresponde.

De acuerdo con ello, toda empresa mide la satisfacción del cliente tanto validando la calidad del producto que se brinda, así como de manera primordial el servicio prestado.

Pérez (2007) nos cuenta que para lograr la satisfacción y retención de los clientes, es necesario que la empresa cuente con políticas o prácticas de atención y servicio a los clientes que sean efectivas. Se trata de conseguir la mayor calidad en la atención al cliente, ofreciendo un producto excelente y la mayor cantidad de servicios complementarios posibles. Además, es necesario desarrollar una forma de pensar y actuar que debe de ser compartida por todos los miembros de la organización con el objetivo de alcanzar relaciones con sus clientes que sean perdurables. En este sentido, los directores o las altas gerencias de las empresas siempre deben de hacer notar el compromiso que ellos tienen con la atención al cliente, de tal modo que lo puedan inculcar en cada uno de sus empleados para lograr que las relaciones con los clientes sean entendidas y aceptadas como una fuente de beneficios y valor agregado para todos. Este valor debe de formar parte de la cultura empresarial. La

cultura y vocación de servicio se demuestra a través de la actitud y el comportamiento de los distintos colaboradores de la empresa con las cuales el cliente entra en contacto, tanto directo, como indirecto. Ésta incluye, incluso de manera primordial, la cortesía general con la que el personal absuelve las preguntas, si resuelve alguna casuística problemática y adicional a ello, ofrece o amplía la información requerida. Provee el servicio de la mejor manera y trata a los otros clientes con la misma dedicación. Haciendo esto se produciría un impacto significativo sobre el nivel de satisfacción de las expectativas del cliente que lo hace valorar de una mejor manera si desea volver a la empresa. Los trabajadores de la empresa deben de tener claras las diferencias que existen entre lo que es un producto y lo que es un servicio. La primera diferencia consiste en que el producto es tangible y el servicio intangible, es decir, el concepto tangible significa que el cliente percibe el producto a través de los sentidos, así, por ejemplo, observa el funcionamiento de un ordenador, siente el olor de la comida o escucha el ruido de un motor. En el servicio sólo se percibe la satisfacción a través del comportamiento del trabajador que lo atiende. Si existe disposición, el servicio será bueno, si lo que prevalece es la indiferencia, los trabajadores siempre darán un servicio que resultará malo. Apoyándose en lo indicado anteriormente, otra diferencia que resalta es que el producto, propiamente dicho, es el resultado de un proceso de producción, es decir, materias primas o recursos transformados en producto final que perciben los clientes. A diferencia del servicio, que no es el resultado de un proceso de producción, sino de un proceso de transformación de las personas que lo ofrecen, las cuales deben estar muy bien capacitadas en aquello a lo que se van a dedicar. Ya que, caso contrario, se llegaría a ofrecer una buena atención, pero no un buen

servicio. La falta de atención en esta área tan importante puede provocar la pérdida de muchos clientes, mientras que la competencia sigue marcando una diferencia en el mercado, abarcando nuevas clientelas debido al buen servicio y atención que se proporciona. La atención al cliente es una poderosa herramienta de marketing que debe establecer políticas eficaces, que todos los empleados conocerán y pondrán en práctica; debe disponer de una estructura organizativa donde las funciones y responsabilidades de todos los trabajadores estén claramente definidas y comprometidas con el cliente; poseer una cultura corporativa de orientación al cliente que se manifieste en la actitud y comportamiento de los trabajadores; y debe contar con la infraestructura necesaria en la empresa para que sea soporte en la ejecución de los procesos de calidad en el servicio al cliente.

Por lo detallado anteriormente, por la doctora Pérez, los trabajadores deben de buscar crear la identificación de los clientes con la empresa, teniendo bien en claro las políticas establecidas por la misma para la atención de los clientes.

Puntualmente hablando, en los casos de ventas, la meta de los trabajadores es llegar a su meta establecida por el área comercial a como dé lugar, incluso dejando de lado lo que de verdad requiere el cliente, creándole una necesidad hacia el producto que ofrecen; en el caso de tarjetas de crédito, se crea varias necesidades, dependiendo del cliente que se trate, las mismas pueden ser: necesidad de dinero plástico, de estatus financiero o por ego personal. La mayoría de los clientes que cuentan con este producto, no lo solicitan, es ofertado por ejecutivos para su venta, sin embargo, la mala venta de estos productos, que pueden ser aceptados por clientes que no

necesariamente lo desean, sino que lo hacen por una identificación y fidelidad con la empresa, puede crear un cisma en la relación cliente/banco.

Perez Fdez. (1994) indica que esto también puede reflejarse una vez que se decide realizar una medición en la satisfacción de los clientes, esperando haber superado sus expectativas, tomando en cuenta que todo cliente o usuario tiene tres tipos de necesidades a satisfacer:

- Aquellas fácilmente explicables y que constituirán las necesidades objetivas. Cuando un cliente se acerca a un banco, una de sus necesidades objetivas será que el producto solicitado le sea devuelto en un plazo determinado y en total disponibilidad para su uso efectivo.
- Otras se refieren a aquellos elementos implícitos que no se especifican por su propia evidencia. Son aspectos del servicio que el cliente da por supuesto; corresponden a aquellas necesidades que, sin lugar a duda, el cliente espera ver satisfechas, pero no siente la necesidad de mencionarlas.

En el ejemplo anterior, a nadie se le ocurriría especificar:

- Se utilicen datos únicos para su producto.
- Que el servicio post venta este a disposición por alguna coyuntura que se pueda presentar.
- Que el contrato detalle las tasas y demás comisiones o penalidades que se puedan presentar a cobro para el cliente, además de, en específico, los beneficios atribuibles.
- El tercer grupo corresponde a necesidades, más bien expectativas, que por su propia naturaleza son principalmente subjetivas y que determinarán en gran

medida la percepción por el cliente de la calidad del servicio recibido, ya que necesita satisfacerlas.

Volviendo al ejemplo anterior, el cliente puede tener las siguientes expectativas:

- Que, aprovechando la adquisición del producto, se le informe con profesionalidad y honestidad sobre todos los productos adyacentes al mismo que se pueden obtener y cuando pueden solicitarse.
- En el caso de las tarjetas de crédito, validar que los datos que indicó, como el nombre en la misma, sea el correcto.
- Que la reposición le cueste el dinero indicado en contrato. Y pueda hacerla efectiva de acuerdo con lo estipulado con la misma tarjeta de crédito.
- Que se le informe de cualquier incidente o coyuntura que se presente durante el proceso de reposición y su repercusión razonada en el plazo de entrega, etc.

La auténtica realidad es que, en general, el nivel actual es tan bajo que no es difícil sorprender a los clientes con un servicio de calidad, ya que en su mayoría no lo esperan. Basta con cualquier comportamiento del suministrador, en el momento adecuado, a través del cual el cliente perciba interés por su satisfacción.

En otro ejemplo, específicamente dentro de un banco, cuando un cliente se acerca a solicitar algún producto sus necesidades y expectativas se pueden listar de la siguiente manera:

- Que se le mire a la cara.
- Que se le atienda amablemente

- Que se le escuche.
- Que se le ofrezcan alternativas de forma profesional.
- Que se le asesore.
- Que le resuelvan el problema (su auténtica necesidad)
- Finalmente, que le brinden el producto requerido.

Si se decide partir con la convicción de que el cliente, como ser humano que es, difícilmente está satisfecho del todo, lo cual ha de constituir un constante reto de superación permanente en cualquier empresa. Aunque un servicio pueda parecerle genérico o convencional, sus preocupaciones pueden ser terriblemente complejas.

Los ejemplos mencionados pueden dar ideas para aplicar el concepto de satisfacción de las necesidades del cliente en lo que corresponde al sector financiero; ciertamente, el nivel de explicación e intangibilidad, la importancia del trato personal, la duración del servicio, la accesibilidad a la medición de la calidad y algunas características de entorno, por ejemplo, la importancia de la tecnología informática, hacen que cada caso requiera de un Sistema de Gestión adaptado a sus propias necesidades y condicionantes. Citando nuevamente al doctor **Perez Fdez. (1994)**, tomamos los siguientes puntos:

- Servicios industriales: mantenimiento de maquinaria e instalaciones.
- Industria: montajes industriales, obra civil.
- Sector servicios: banca, distribución, sanidad, transporte.
- Servicios a comunidades o a empresas: empresas de limpieza o de mantenimiento.

- Servicios profesionales: consultoría, asesoramiento.
- Servicios de las Administraciones Públicas.

Al prestar un servicio, la actitud mental a adoptar es la de que el cliente desea que la satisfagan sus necesidades reales de forma profesional, y normalmente no le gusta que le vendan más allá de lo que ya solicitó. Cuando un cliente solicita un servicio y en paralelo con unas necesidades que desea satisfacer, no puede evitar tener una sensación de riesgo en términos de seguridad de conseguirlo. Esta sensación varía mucho entre los diferentes tipos de servicios. Identificarla y manejarla adecuadamente para ser determinante.

Perez Fdez. (1994) nos comenta sobre los factores que influyen en las expectativas. Una amplia gama de actos contribuye a conformar y cualificar las expectativas que un cliente tiene cuando solicita un producto o servicio; entre ellos se pueden detallar los siguientes:

- Experiencias previas con la empresa.
- Publicidad.
- Imagen y reputación.
- Contactos previos.
- Tecnología implementada.
- Confiabilidad.
- Capacidad de empatía para sintonizar con las expectativas del cliente.
- Capacidad para adaptar la comunicación con el cliente.
- Disponibilidad a la vocación de servicio.

- Profesionalidad.
- Promesas realizadas.
- Amabilidad.

Y, evidentemente, las necesidades reales del cliente, tanto profesionales como personales. Todos los factores mencionados, a través de su influencia sobre las expectativas, influyen en el nivel de calidad alcanzado. Esto puede parecer contradictorio, pero de una persona con facilidad de trato, que empatiza con facilidad y cualificada técnicamente el cliente espera un nivel de servicio superior y es más exigente a la hora de juzgar sobre la calidad del servicio que acaba de recibir. Para eliminar esta contradicción aparente se deberían introducir consideraciones respecto al precio de venta.

Lo que se acaba de mencionar tiene una mayor importancia cuando lo que adquiere el cliente son las actuaciones y el desempeño en el servicio del empleado de primera línea.

En función de la satisfacción de cada una de las necesidades apuntadas, existen tres tipos de calidad específicas, de acuerdo con la percepción que el cliente tenga sobre la satisfacción de cada una de ellas:

- Calidad requerida: nivel de cumplimiento de las especificaciones del servicio.
- Calidad esperada: satisfacción de los aspectos no especificados o implícitos.
- Calidad subyacente: relacionada con la satisfacción de las expectativas no explícitas que todo cliente tiene.

Se define, pues, calidad de servicio como el:

Gap existente entre las necesidades y expectativas a cumplir del cliente y su percepción del servicio recibido.

Expresado de otra forma y volviendo a la definición de calidad dada anteriormente, se constata la enorme importancia que en los negocios de servicios tiene el valor percibido por cada cliente de acuerdo con su satisfacción.

Es posible deducir que para mejorar la calidad de servicio se puede ajustar las expectativas que el cliente con una adecuada gestión operacional, aumentándolas o disminuyéndolas, o mejorar su percepción de la realidad.

Un servicio será catalogado de excelente cuando sobrepase las expectativas que el cliente necesitaba satisfacer.

Según lo detallado el cliente puede solicitar muchas cosas para su satisfacción, sin embargo, no todo lo que solicita está escrito en un papel, sino que adicional a ello hay necesidades que el cliente requiere satisfacer, de manera particular, la atención que recibe que influye en gran medida en la identificación q pueda seguir teniendo con la empresa.

En **Vértice (2008)** se toca el tema de calidad de servicio, indicando que la calidad es el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes (necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa que son demandadas por el público) de los clientes.

Esta es una definición de la calidad claramente centrada en el cliente. Los clientes tienen una serie de necesidades, requisitos y expectativas. Una empresa proporciona calidad cuando su producto o servicio iguala o supera las expectativas de los consumidores; si en todo momento trata de satisfacer la inmensa mayoría de sus necesidades estará proporcionando calidad.

La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave: representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad.

Por otro lado, el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación de este.

Para ofrecer un buen servicio hace falta algo más que amabilidad y gentileza, aunque estas condiciones son imprescindibles en la atención al cliente. Así cuando un interlocutor habla por teléfono tiene que hacerlo sonriendo, y además proporcionando sin demoras la información adecuada que oriente a la persona que ha llamado hacia el interlocutor idóneo. Se trata de un problema de métodos y no de simple cortesía.

Tal cual mencionan en **Vértice (2008)**, calidad concebida y calidad percibida rara vez marchan a la par; la superioridad de un nuevo servicio sólo en pocas ocasiones resulta tan evidente para un cliente potencial como para la empresa que lo ofrece. Esto se intensifica cuando la innovación se aparta de las normas vigentes o se centra en un servicio más inmaterial. Toda innovación tiene que afrontar una cierta resistencia al cambio, tal y como ocurrió con la aparición de las tarjetas de crédito.

La calidad es, pues, primordial en la comunicación de las ventajas comparativas del nuevo producto o servicio. Para ello, la empresa debe de intentar reducir el riesgo percibido por el cliente: cuidándola imagen de la marca, su reputación, las garantías, la ayuda en la puesta en marcha, la entrega de documentación clara y abundante, la disponibilidad de personal de ayuda e incluso la intervención directa del propietario.

2.3 Glosario de términos

- **Rezago:** es un término que puede utilizarse para nombrar un retraso o un aplazamiento.
- **Efectividad:** es el equilibrio entre eficacia y eficiencia, es decir, se es efectivo si se es eficaz y eficiente. La eficacia es lograr un resultado o efecto (aunque no sea el correcto) y está orientado al qué. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable o sea el cómo.
- **Tendencia:** El diccionario de la Real Academia Española define tres significados de tendencia: "1) Inclinación en los hombres y en las cosas hacia determinados fines; 2) Fuerza por la cual un cuerpo se inclina hacia otro o hacia alguna cosa y; 3) Idea religiosa, económica, política, artística, etc., que se orienta en determinada dirección". En economía, el concepto de tendencia es un concepto importante en el estudio de series temporales. En particular, es esencial para el enfoque técnico del análisis de mercados. Todas las herramientas usadas por el analista técnico tienen un solo propósito: detectar y medir las tendencias del precio para establecer y manejar operaciones de compra-venta dentro de un cierto mercado.

- **Posicionamiento:** es una estrategia comercial que pretende conseguir que un producto ocupe un lugar distintivo, relativo a la competencia, en la mente del consumidor. Se entiende el concepto de «producto» de forma amplia: puede tratarse de un elemento físico, intangible, empresa, lugar, partido político, creencia religiosa, persona, etc. De esta manera, lo que ocurre en el mercado en relación con el producto es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo en el proceso de conocimiento, consideración y uso de la oferta. De allí que el posicionamiento hoy se encuentre estrechamente vinculado al concepto rector de propuesta de valor, que considera el diseño integral de la oferta, a fin de hacer la demanda sostenible en horizontes de tiempo más amplios.
- **Speech:** discurso breve, de presentación sobre un tema determinado, normalmente usado para la atención de los clientes en gestiones de venta.
- **Beneficio compensatorio:** es una estrategia por medio de la cual uno encubre, debilidades, frustraciones, deseos, sentimientos de incompetencia en un área vital por medio de gratificaciones o (afán de) excelencia en otra área. La compensación puede abarcar deficiencias e inferioridades personales o físicas ya sea reales o imaginarias. Sin embargo, la estrategia de compensación no ataca realmente la causa o fuente de esta inferioridad. Las compensaciones positivas pueden ser una ayuda en sobreponerse a sus dificultades.
- **Mejoras incrementales:** está muy relacionada con la innovación y la tecnología, ya que a se realiza y depende de estos dos factores. Con el pasar de los años hemos visto un gran aumento en la tecnología y esto lleva a la decisión de innovar por parte de las empresas, personas, gobiernos, entre otros

para así no quedar obsoletos frente al mundo en constante cambio. Un tipo de innovación es la innovación incremental, la cual es realizada principalmente por empresas productoras de productos y servicios, gobiernos en sus diferentes propuestas, entre otros.

- **Adaptabilidad:** Calidad o cualidad de adaptable. En sociología, se aplica a la capacidad de una persona para adaptarse o ajustarse a un nuevo medio, nueva situación, distinta condición, etc.
- **Paradigmas:** se utiliza en la vida cotidiana como sinónimo de “ejemplo” o para hacer referencia en caso de algo que se toma como “modelo digno de seguir”. En principio se tenía en cuenta en el campo, tema, ámbito, entre otros..., gramatical (para definir su uso en un cierto contexto) y se valoraba desde la retórica (para hacer mención a una parábola o fábula). A partir de la década de 1960, los alcances de la noción se ampliaron y paradigma comenzó a ser un término común en el vocabulario científico y en expresiones etimológicas cuando se hacía necesario hablar de modelos de conocimiento aceptados por las comunidades científicas.
- **Interrelaciones:** relación mutua entre dos personas o efectos sobre una determinada situación en un determinado momento y lugar.
- **Feedback:** proviene del idioma inglés y podría ser traducido literalmente al castellano como retroalimentación. Generalmente se lo utiliza para denominar la respuesta, el ida y vuelta comunicativo que se produce naturalmente en el proceso comunicacional.
- **Subtareas:** es un conjunto de acciones necesarias para cumplir con la tarea.

- **Draft:** es un proceso utilizado en los Estados Unidos, Canadá, Australia y México para poder asignar determinados jugadores a equipos deportivos. En un draft, los equipos se turnan la selección de un grupo de jugadores elegibles. Cuando un equipo elige un jugador, el equipo recibe derechos exclusivos para firmar un contrato al mismo, y ningún otro equipo en la liga podrá firmar a ese jugador.
- **Satisfacción:** es un estado del cerebro producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema. Cuando la satisfacción acompaña a la seguridad racional de haberse hecho lo que estaba dentro del alcance de nuestro poder, con cierto grado de éxito, esta dinámica contribuye a sostener un estado armonioso dentro de lo que es el funcionamiento mental. La mayor o menor sensación de satisfacción, dependerá de la optimización del consumo energético que haga el cerebro. Cuanto mayor sea la capacidad de neuro transmitir, mayor facilidad de lograr la sensación de satisfacción.
- **Perdurables:** que se extienden largamente en el tiempo.
- **Cultura empresarial:** es el conjunto de formas de actuar, de sentir y de pensar que se comparten entre los miembros de la organización y son los que identifican a la empresa ante los clientes, proveedores y todos los que conocen de su existencia. Sus normas, sus valores, sus hábitos. Es, en definitiva, lo que es la empresa. Toda empresa tiene su propia cultura que la diferencia de las otras es el rasgo diferenciador con respecto a la competencia. Aunque las empresas sean del mismo sector, tienen distintas formas de pensar y actuar, así

como de sentir, no tienen las mismas estrategias ni los mismos objetivos ya que no tienen la misma cultura de empresa. El trabajador, cuando entra en la empresa no sólo debe conocer la cultura empresarial, de la que se va informando ya sea explícitamente y por medio de la observación, sino también que se tiene que adaptar a ella. Es una parte tan importante de la empresa ya que mientras todo va evolucionando y la empresa crece, el personal cambia, los objetivos pueden cambiar o crecer, pero la cultura de la empresa permanece por encima de todo. Es algo inamovible.

- **Gap:** brecha, separación o cisma.
- **Calidad:** es una herramienta básica e importante para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el **cliente** tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis general

La mejora en el proceso de entrega de tarjetas de crédito influye positivamente en la calidad de gestión del banco Interbank.

3.2 Hipótesis específicas

- a) El desempeño laboral del trabajador influye directamente en el servicio prestado del banco Interbank.
- b) La efectividad de Courier influye positivamente en la calidad de producto del banco Interbank.
- c) La información actualizada brindada por el área comercial influye directamente en el servicio post venta del banco Interbank.

3.3 Identificación de variables

3.3.1 Variable independiente

Mejora en el proceso de entrega de tarjetas de crédito

3.3.2 Variable dependiente

Calidad de gestión

3.4 Operacionalización de variables

Variables	Indicadores
Variable independiente: Mejora en el proceso de entrega de tarjetas de crédito	1.1 Desempeño laboral 1.2 Efectividad de Courier 1.3 Información actualizada
Variable dependiente: Calidad de gestión	2.1 Servicio prestado. 2.2 Calidad de producto. 2.3 Servicio post venta

3.5 Matriz de consistencia (ver anexo)

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación está enmarcado dentro del tipo de investigación descriptiva y correlacional, de enfoque cuantitativo ya que describe y explica la influencia o relación entre las variables de investigación en la realidad concreta del universo.

Descriptiva:

Según (Hernandez, 2006, pág. 102) descriptivo porque “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”. El procesamiento de datos corresponde al enfoque cuantitativo.

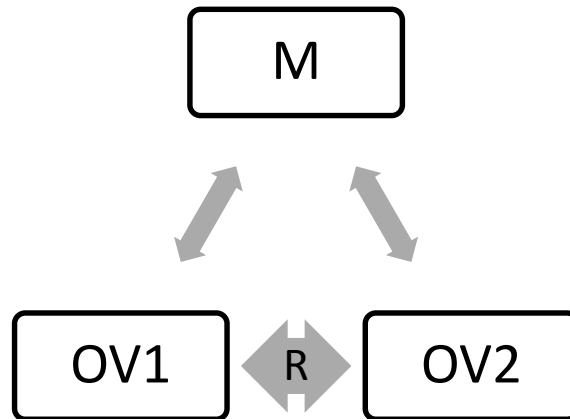
Correlacional:

Según (Hernandez, 2006, pág. 104) “busca conocer la relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un contexto en particular”. Como es el caso entre la mejora del proceso de entrega de tarjetas de crédito y la calidad de gestión.

4.2 Diseño de la investigación

El estudio responde a un Diseño no experimental de corte transversal porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los

fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos; esto implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo único.



Dónde:

M: Muestra

O: Observación

V1: Mejora del proceso de entrega de tarjetas de crédito

V2: Calidad de gestión

r: Nivel de relación o impacto entre las variables

4.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis se denomina como elemento de población, en una misma encuesta puede existir más de un elemento de población.

La unidad de análisis de esta investigación serán los trabajadores del Banco Interbank.

4.4 Población de estudio

La población de estudio estará constituida por un total de 700 trabajadores.

4.5 Tamaño de muestra

La muestra por determinar fue para realizar ciertas inferencias de la población de trabajadores y jefes con relación a la variable: mejora en la gestión de entrega de tarjetas de crédito del Banco Interbank.

4.6 Selección de la muestra

Se decidió tomar una muestra probabilística aleatoria simple de los trabajadores, (dado que son 700).

Asimismo, se determinará Para determinar la cantidad total de elementos muestrales con las que se trabajará respecto a los trabajadores, se trabajará con la siguiente fórmula:

$$n = (Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N) / [e^2 \cdot (N - 1)] + (Z^2 \cdot p \cdot q)$$

Donde:

$$Z = 1.96 \text{ (95\% de confianza)}$$

$$p = 0.50 \text{ (probabilidad de éxito)}$$

$$q = 0.50 \text{ (probabilidad de fracaso)}$$

$$e = 0.05 \text{ error permisible}$$

$$N = 700 \text{ trabajadores}$$

Reemplazando valores tenemos:

$$n = [(1.96)^2 (0.50)(0.50)(700)] / [(0.05)^2 - (700 - 1)] + [(1.96)^2 (0.50)(0.50)]$$

$$n = 248$$

Tamaño de muestra será de 248 trabajadores.

4.7 Técnicas de recolección de datos

Para obtener la información pertinente respecto a las variables arriba indicadas se aplicarán la siguiente técnica:

- a) **La técnica de la encuesta:** utilizando como instrumento un cuestionario; recurriendo como informantes a los actores de la empresa; el cual se aplicará para obtener los datos de la variable: desempeño y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa.

4.8 Análisis e interpretación de la información

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes también indicados; fueron ordenados y tabulados para iniciar el análisis respectivo. Los datos ordenados y tabulados serán analizados mediante la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de frecuencias y gráficos, para poder interpretar adecuadamente el resultado de cada una de las preguntas.

Así mismo, para la contrastación de las hipótesis, se plantearán hipótesis estadísticas (Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa), utilizando para ello como estadística de

prueba la correlación, toda vez que se trataba de demostrar la relación existente entre las variables, involucradas en el estudio.

El resultado de la contrastación de las hipótesis nos permitió tener bases para formular las conclusiones de investigación, y así llegar a la base para formular las conclusiones generales de la investigación.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

De la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos se presenta a continuación la siguiente información:

Tabla N° 1
¿Considera usted que el desempeño laboral denota efectividad en la gestión de servicio?

Escala	N°	%
1 Totalmente en Desacuerdo	26	10%
2 En Desacuerdo	40	16%
3 No opina	63	25%
4 De Acuerdo	85	34%
5 Totalmente De acuerdo	34	14%
Total	248	100%

Fuente: Elaboración propia

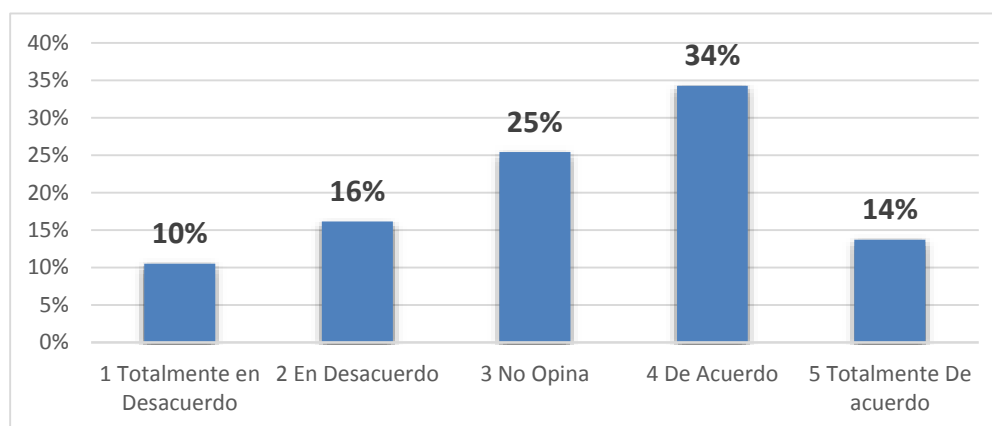


Gráfico N° 1
¿Considera usted que el desempeño laboral denota efectividad en la gestión de servicio?

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 14% está totalmente de acuerdo que el desempeño laboral denota efectividad en la gestión de servicio, mientras que

el 34% está de acuerdo, igualmente un 25% de la muestra no opina, por otro lado, el 16% está en desacuerdo y el 10% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 2
De acuerdo con el desempeño laboral, ¿existe identificación por parte de los trabajadores hacia la empresa?

Escala	N°	%
1 Totalmente en Desacuerdo	42	17%
2 En Desacuerdo	49	20%
3 No opina	48	19%
4 De Acuerdo	47	19%
5 Totalmente De acuerdo	62	25%
Total	248	100%

Fuente: Elaboración propia

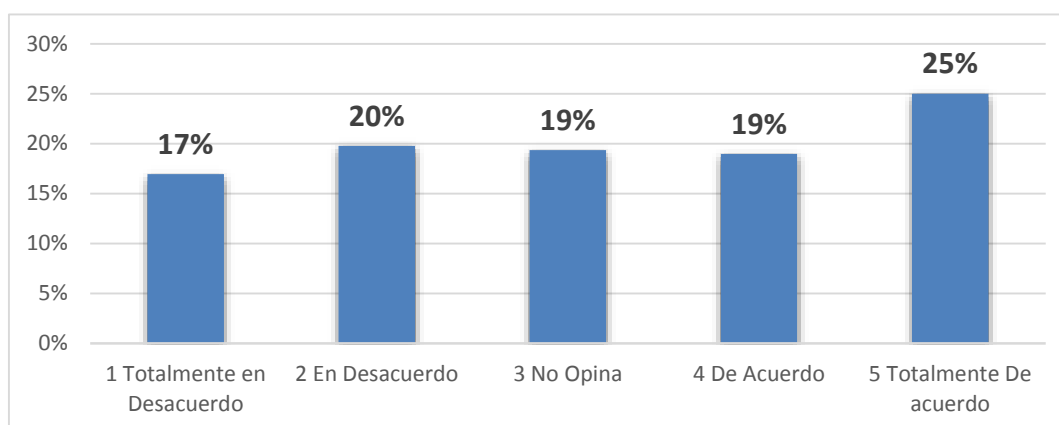


Gráfico N° 2
De acuerdo con el desempeño laboral, ¿existe identificación por parte de los trabajadores hacia la empresa?

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 25% está totalmente de acuerdo que el desempeño laboral muestra identificación por parte de los trabajadores hacia la empresa, mientras que el 19% está de acuerdo, igualmente un 19% no opina, por otro lado, el 20% está en desacuerdo y el 17% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 3
¿Considera usted que el desempeño laboral demuestra ética en las gestiones asignadas?

Escala	N°	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	0%
2 En Desacuerdo	8	3%
3 No opina	48	19%
4 De Acuerdo	95	38%
5 Totalmente De acuerdo	96	39%
Total	248	100%

Fuente: Elaboración propia

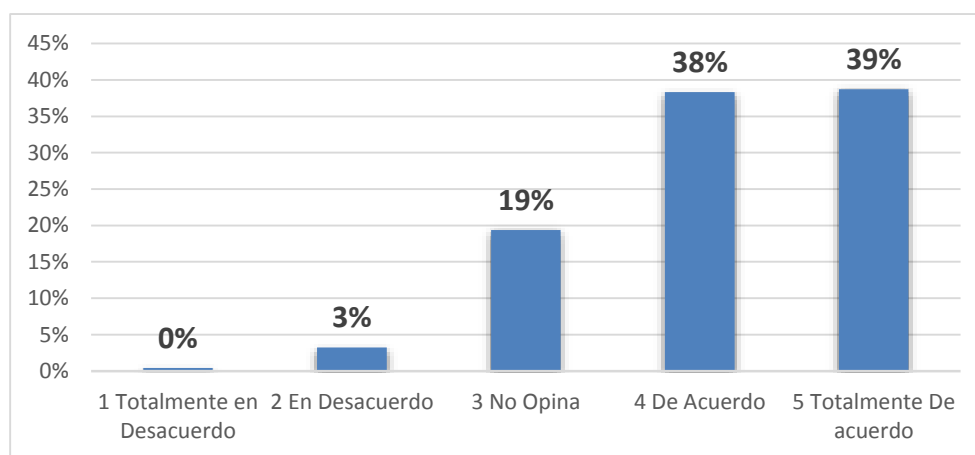


Gráfico N° 3
¿Considera usted que el desempeño laboral demuestra ética en las gestiones asignadas?

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 39% está totalmente de acuerdo que el desempeño laboral demuestra ética en las gestiones asignadas, mientras que el 38% está de acuerdo, igualmente un 19% de la muestra no opina, por otro lado, el 3% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 4
¿Considera usted que la efectividad de Courier es la más óptima para la gestión que requiere el banco?

Escala	N°	%
1 Totalmente en Desacuerdo	37	15%
2 En Desacuerdo	23	9%
3 No opina	60	24%
4 De Acuerdo	62	25%
5 Totalmente De acuerdo	66	27%
Total	248	100%

Fuente: Elaboración propia

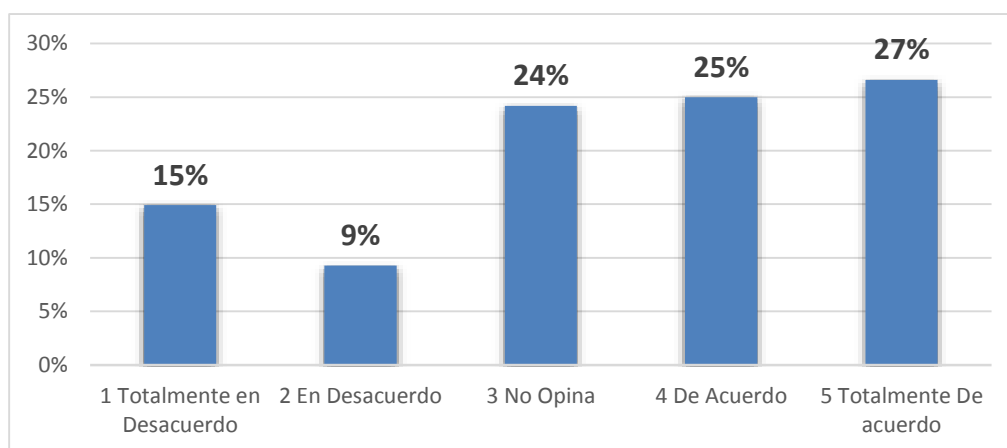


Gráfico N° 4
¿Considera usted que la efectividad de Courier es la más óptima para la gestión que requiere el banco?

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 27% está totalmente de acuerdo que la efectividad de Courier es la más óptima para la gestión que requiere el banco, mientras que el 25% está de acuerdo, igualmente un 24% de la muestra no opina, por otro lado, el 9% está en desacuerdo y el 15% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 5
¿Usted siente que la efectividad del Courier afecta la imagen del banco?

Escala	N°	%
1 Totalmente en Desacuerdo	3	1%
2 En Desacuerdo	10	4%
3 No opina	49	20%
4 De Acuerdo	87	35%
5 Totalmente De acuerdo	99	40%
Total	248	100%

Fuente: Elaboración propia

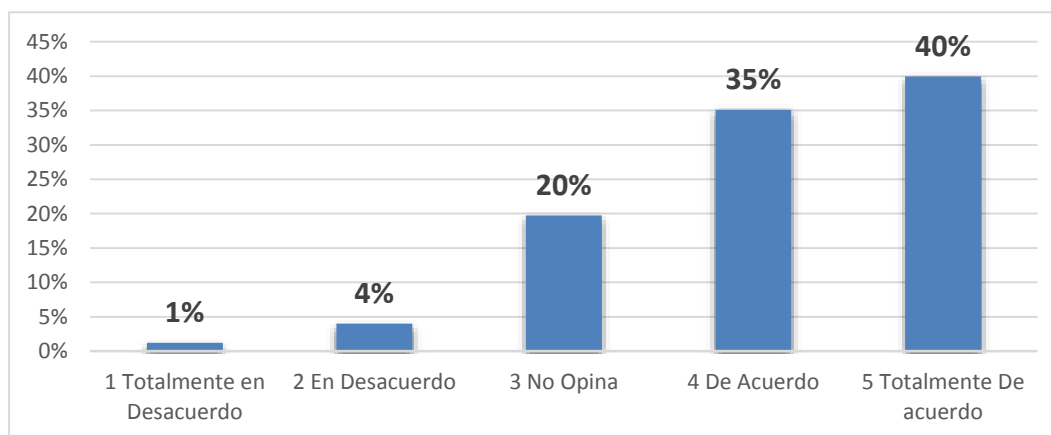


Gráfico N° 5
¿Usted siente que la efectividad del Courier afecta la imagen del banco?

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 40% está totalmente de acuerdo que la efectividad de Courier afecta la imagen del banco, mientras que el 35% está de acuerdo, igualmente un 20% de la muestra no opina, por otro lado, el 4% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 6
¿Considera usted que la calidad en la efectividad del Courier es acorde a lo solicitado por el banco?

Escala	N°	%
1 Totalmente en Desacuerdo	94	38%
2 En Desacuerdo	91	37%
3 No opina	13	5%
4 De Acuerdo	24	10%
5 Totalmente De acuerdo	26	10%
Total	248	100%

Fuente: Elaboración propia

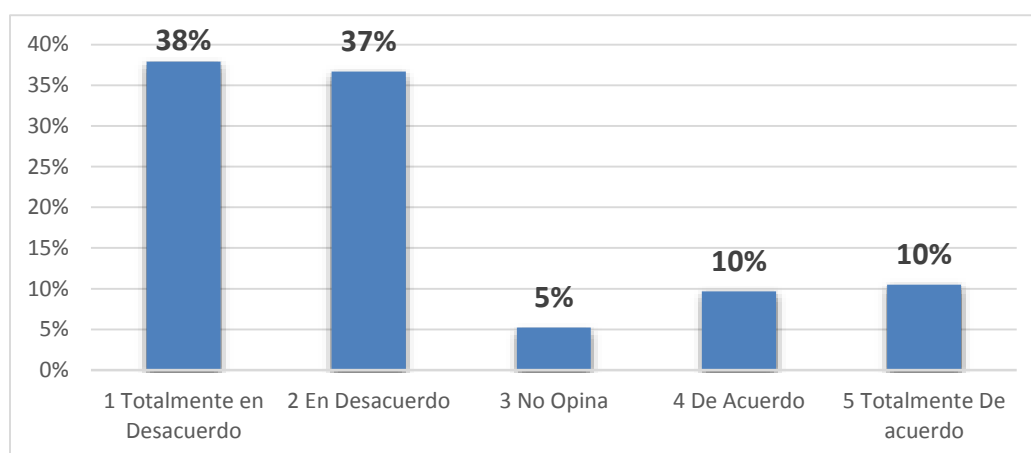


Gráfico N° 6
¿Considera usted que la calidad en la efectividad del Courier es acorde a lo solicitado por el banco?

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 10% está totalmente de acuerdo que la calidad en la efectividad del Courier es acorde a lo solicitado por el banco, mientras que el 10% está de acuerdo, igualmente un 5% de la muestra no opina, por otro lado, el 37% está en desacuerdo y el 38% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 7
¿Cree usted que la información desactualizada de los clientes desestima la comunicación entre el banco y el Courier?

Escala	N°	%
1 Totalmente en Desacuerdo	67	27%
2 En Desacuerdo	37	15%
3 No opina	32	13%
4 De Acuerdo	64	26%
5 Totalmente De acuerdo	48	19%
Total	248	100%

Fuente: Elaboración propia

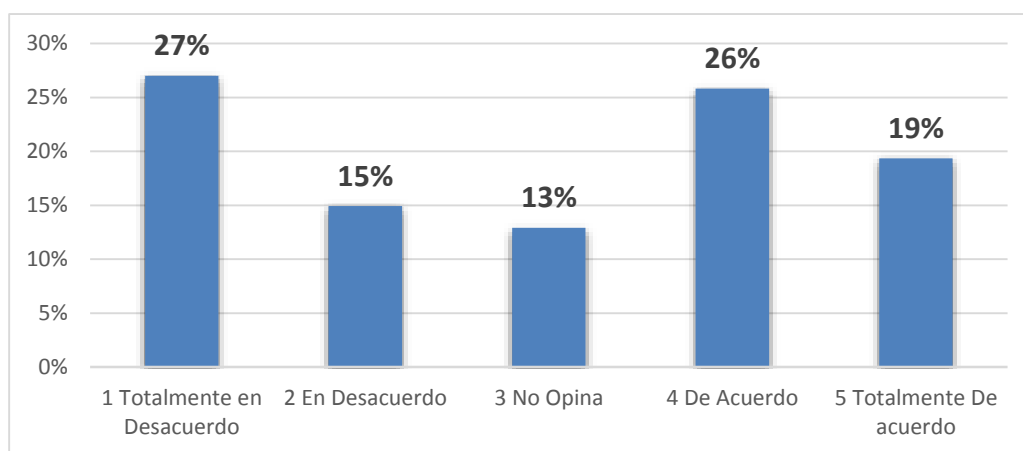


Gráfico N° 7
¿Cree usted que la información desactualizada de los clientes desestima la comunicación entre el banco y el Courier?

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 19% está totalmente de acuerdo que la información desactualizada de los clientes desestima la comunicación entre el banco y el Courier, mientras que el 26% está de acuerdo, igualmente un 13% de la muestra no opina, por otro lado, el 15% está en desacuerdo y el 27% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 8
¿Piensa usted que la información desactualizada de los clientes retrasa la gestión de entrega?

Escala	N°	%
1 Totalmente en Desacuerdo	40	16%
2 En Desacuerdo	49	20%
3 No opina	63	25%
4 De Acuerdo	36	15%
5 Totalmente De acuerdo	60	24%
Total	248	100%

Fuente: Elaboración propia

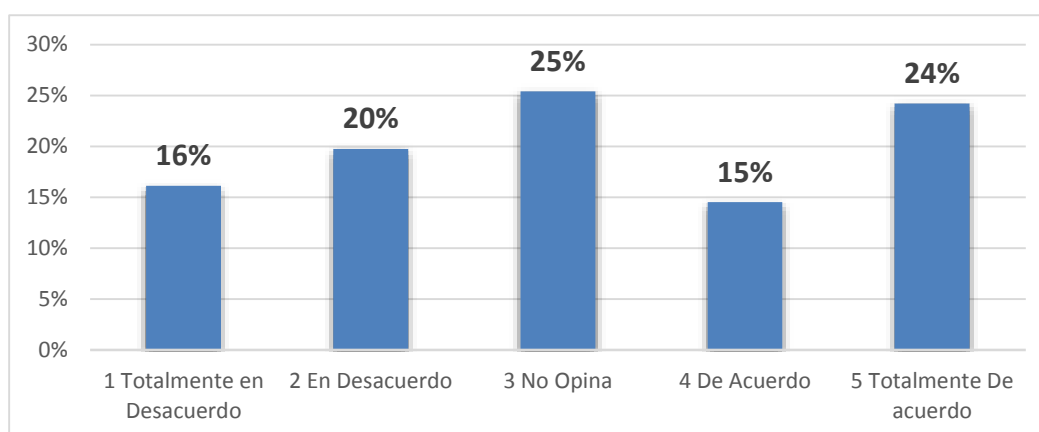


Gráfico N° 8
¿Piensa usted que la información desactualizada de los clientes retrasa la gestión de entrega?

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 24% está totalmente de acuerdo que la información desactualizada de los clientes retrasa la gestión de entrega, mientras que el 15% está de acuerdo, igualmente un 25% de la muestra no opina, por otro lado, el 20% está en desacuerdo y el 16% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 9
¿Considera que la información desactualizada de los clientes desgasta el nivel de comunicación entre el banco y los mismos?

Escala	N°	%
1 Totalmente en Desacuerdo	28	11%
2 En Desacuerdo	49	20%
3 No opina	37	15%
4 De Acuerdo	74	30%
5 Totalmente De acuerdo	60	24%
Total	248	100%

Fuente: Elaboración propia

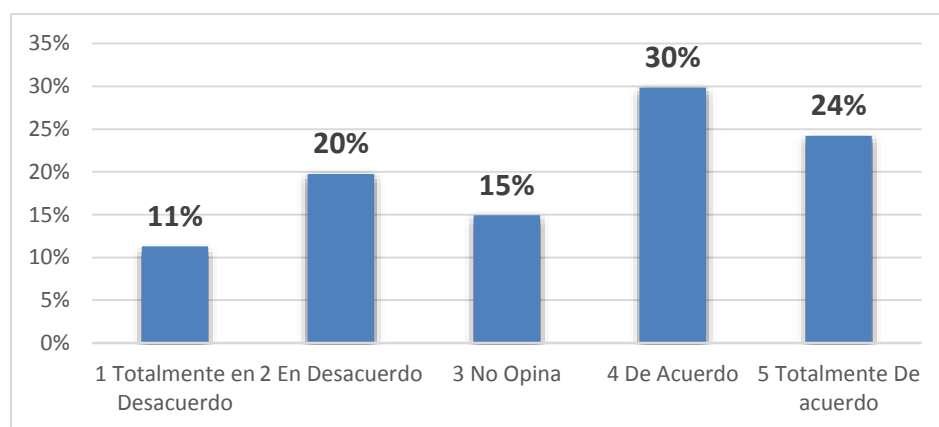


Gráfico N° 9
¿Considera que la información desactualizada de los clientes desgasta el nivel de comunicación entre el banco y los mismos?

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 24% está totalmente de acuerdo que la información desactualizada de los clientes desgasta el nivel de comunicación entre el banco y los mismos, mientras que el 30% está de acuerdo, igualmente un 15% de la muestra no opina, por otro lado, el 20% está en desacuerdo y el 11% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 10
¿Usted siente que el servicio prestado, conlleva una buena atención al cliente?

Escala	N°	%
1 Totalmente en Desacuerdo	47	19%
2 En Desacuerdo	50	20%
3 No opina	63	25%
4 De Acuerdo	47	19%
5 Totalmente De acuerdo	41	17%
Total	248	100%

Fuente: Elaboración propia

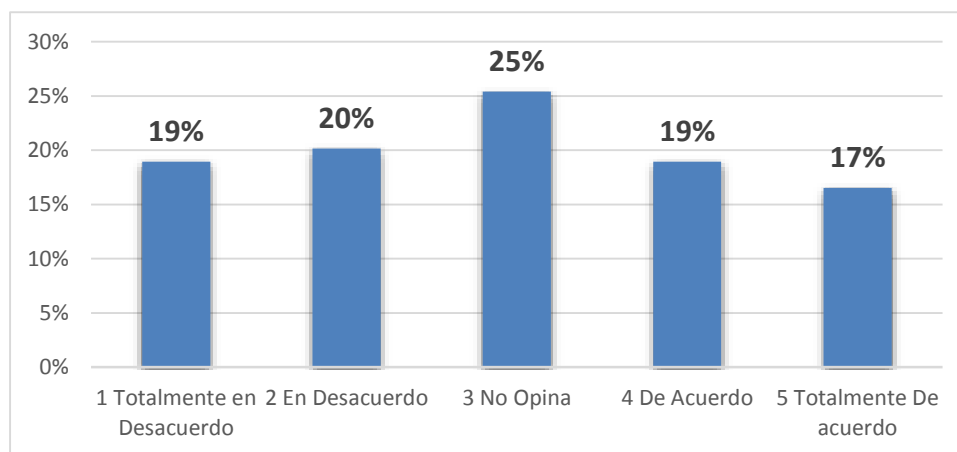


Gráfico N° 10
¿Usted siente que el servicio prestado, conlleva una buena atención al cliente?

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 17% está totalmente de acuerdo que el servicio prestado conlleva una buena atención al cliente, mientras que el 19% está de acuerdo, igualmente un 25% de la muestra no opina, por otro lado, el 20% está en desacuerdo y el 19% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 11
¿Considera usted que el servicio prestado brinda una buena orientación al cliente?

Escala	N°	%
1 Totalmente en Desacuerdo	14	6%
2 En Desacuerdo	7	3%
3 No opina	19	8%
4 De Acuerdo	85	34%
5 Totalmente De acuerdo	123	50%
Total	248	100%

Fuente: Elaboración propia

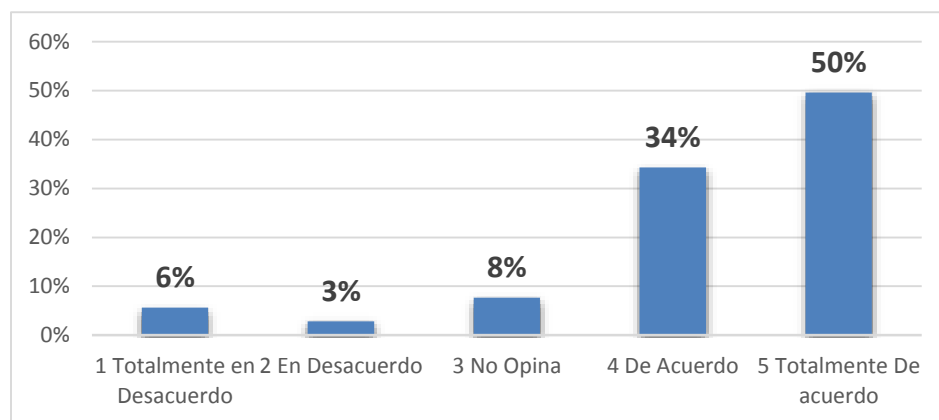


Gráfico N° 11
¿Considera usted que el servicio prestado brinda una buena orientación al cliente?

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 50% está totalmente de acuerdo que el servicio prestado brinda una buena orientación al cliente, mientras que el 34% está de acuerdo, igualmente un 8% de la muestra no opina, por otro lado, el 3% está en desacuerdo y el 6% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 12
¿Piensa usted que el servicio prestado le genera confianza?

Escala	N°	%
1 Totalmente en Desacuerdo	40	16%
2 En Desacuerdo	49	20%
3 No opina	50	20%
4 De Acuerdo	49	20%
5 Totalmente De acuerdo	60	24%
Total	248	100%

Fuente: Elaboración propia

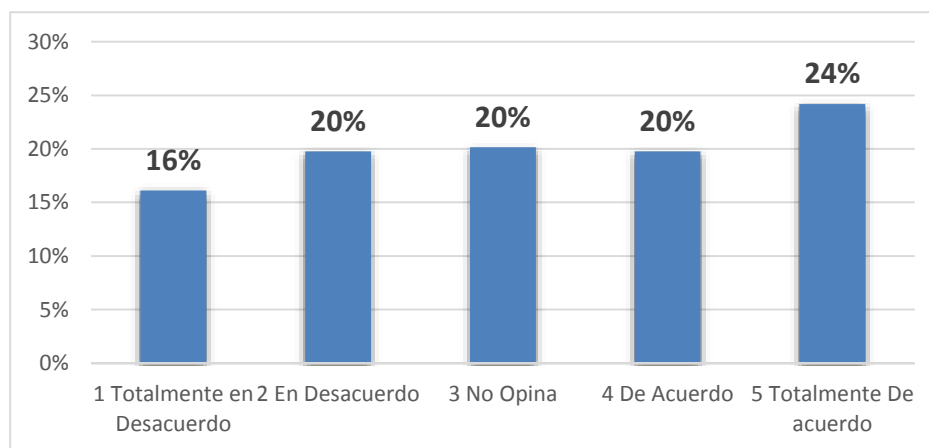


Gráfico N° 12
¿Piensa usted que el servicio prestado le genera confianza?

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 24% está totalmente de acuerdo que el servicio prestado le genera confianza, mientras que el 20% está de acuerdo, igualmente un 20% de la muestra no opina, por otro lado, el 20% está en desacuerdo y el 16% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 13
¿Considera que la calidad del producto cumple con las expectativas del cliente?

Escala	N°	%
1 Totalmente en Desacuerdo	69	28%
2 En Desacuerdo	19	8%
3 No opina	48	19%
4 De Acuerdo	53	21%
5 Totalmente De acuerdo	59	24%
Total	248	100%

Fuente: Elaboración propia

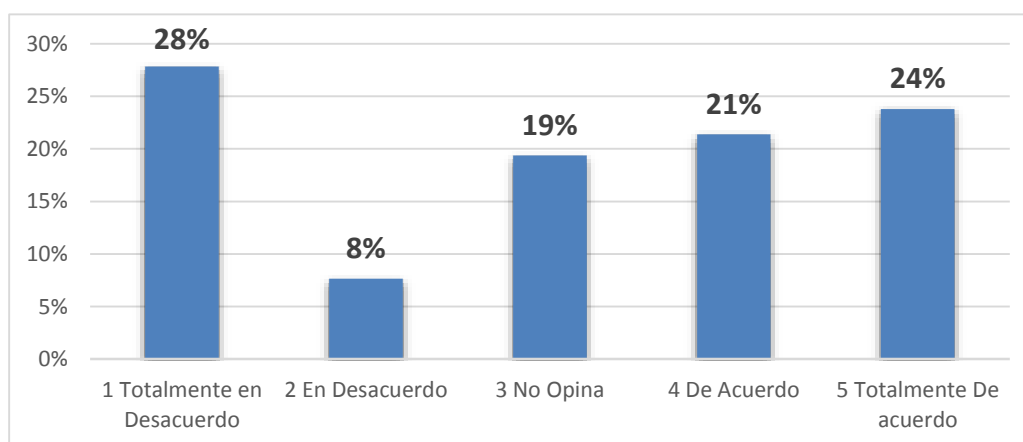


Gráfico N° 13
¿Considera que la calidad del producto cumple con las expectativas del cliente?

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 24% está totalmente de acuerdo que calidad del producto cumple con las expectativas del cliente, mientras que el 21% está de acuerdo, igualmente un 19% de la muestra no opina, por otro lado, el 8% está en desacuerdo y el 28% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 14
¿Usted cree que la calidad del producto genera fidelización en los clientes?

Escala	N°	%
1 Totalmente en Desacuerdo	40	16%
2 En Desacuerdo	62	25%
3 No opina	37	15%
4 De Acuerdo	49	20%
5 Totalmente De acuerdo	60	24%
Total	248	100%

Fuente: Elaboración propia

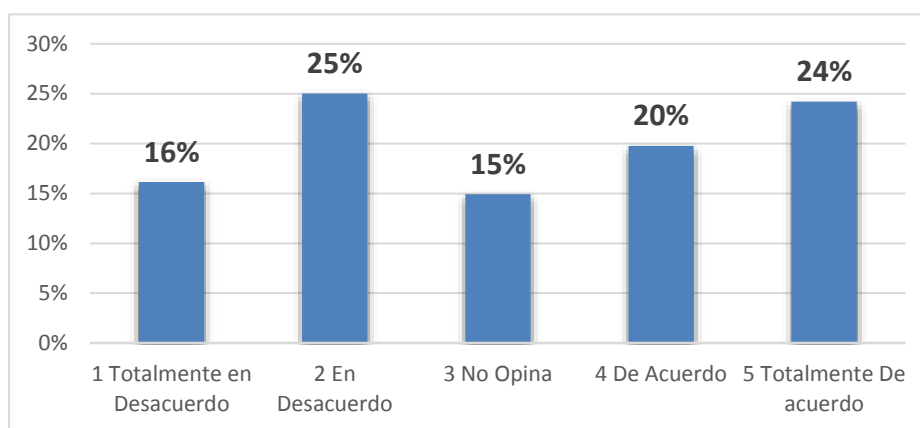


Gráfico N° 14
¿Usted cree que la calidad del producto genera fidelización en los clientes?

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 24% está totalmente de acuerdo que la calidad del producto genera fidelización en los clientes, mientras que el 20% está de acuerdo, igualmente un 15% de la muestra no opina, por otro lado, el 25% está en desacuerdo y el 16% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 15

¿Considera usted que el mercado es muy exigente respecto a la calidad del producto?

Escala	N°	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	0%
2 En Desacuerdo	10	4%
3 No opina	49	20%
4 De Acuerdo	84	34%
5 Totalmente De acuerdo	104	42%
Total	248	100%

Fuente: Elaboración propia

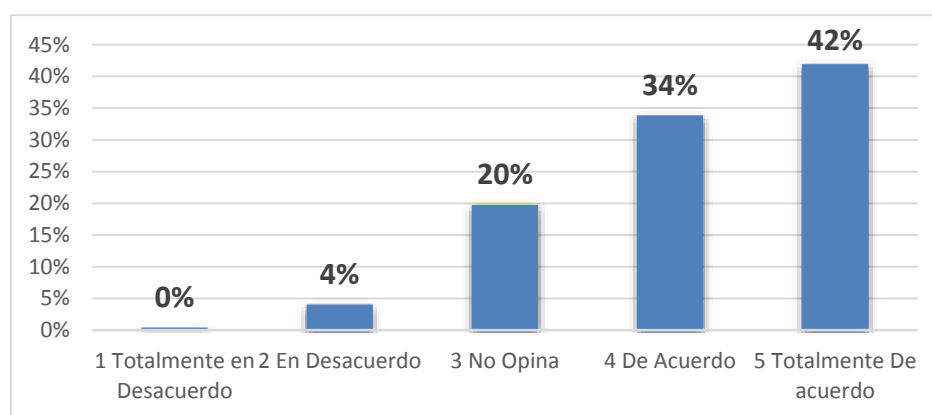


Gráfico N° 15

¿Considera usted que el mercado es muy exigente respecto a la calidad del producto?

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 42% está totalmente de acuerdo que el mercado es muy exigente respecto a la calidad del producto, mientras que el 34% está de acuerdo, igualmente un 20% de la muestra no opina, por otro lado, el 4% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 16
¿Considera que el servicio post venta es amable respecto a la atención del cliente?

Escala	N°	%
1 Totalmente en Desacuerdo	75	30%
2 En Desacuerdo	62	25%
3 No opina	24	10%
4 De Acuerdo	35	14%
5 Totalmente De acuerdo	52	21%
Total	248	100%

Fuente: Elaboración propia

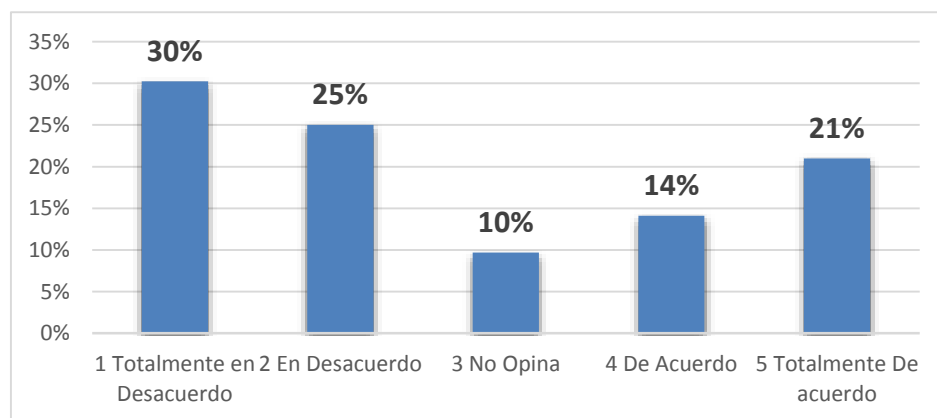


Gráfico N° 16
¿Considera que el servicio post venta es amable respecto a la atención del cliente?

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 21% está totalmente de acuerdo que el servicio post venta es amable respecto a la atención del cliente, mientras que el 14% está de acuerdo, igualmente un 10% de la muestra no opina, por otro lado, el 25% está en desacuerdo y el 30% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 17

¿Está de acuerdo en que el servicio post venta soluciona los reclamos que imponen los clientes?

Escala	N°	%
1 Totalmente en Desacuerdo	28	11%
2 En Desacuerdo	64	26%
3 No opina	50	20%
4 De Acuerdo	24	10%
5 Totalmente De acuerdo	82	33%
Total	248	100%

Fuente: Elaboración propia

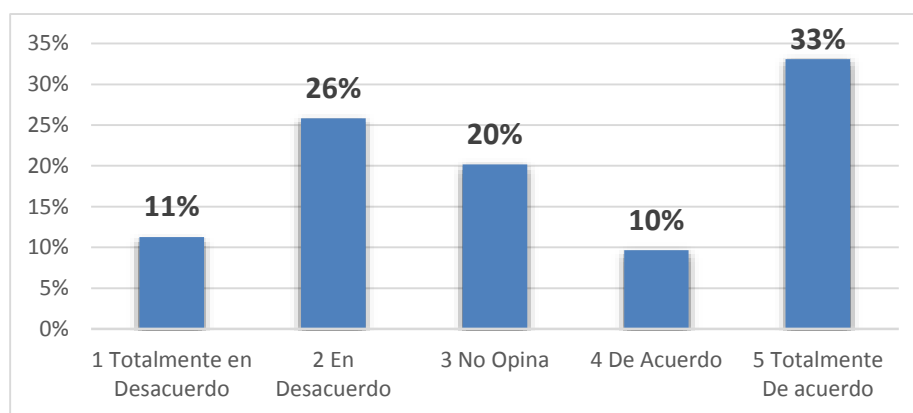


Gráfico N° 17

¿Está de acuerdo en que el servicio post venta soluciona los reclamos que imponen los clientes?

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 33% está totalmente de acuerdo que el servicio post venta soluciona los reclamos que imponen los clientes, mientras que el 10% está de acuerdo, igualmente un 20% de la muestra no opina, por otro lado, el 26% está en desacuerdo y el 11% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 18
¿Cree usted el servicio post venta brinda un correcto seguimiento a los clientes sobre promociones y nuevos productos?

Escala	N°	%
1 Totalmente en Desacuerdo	40	16%
2 En Desacuerdo	49	20%
3 No opina	63	25%
4 De Acuerdo	36	15%
5 Totalmente De acuerdo	60	24%
Total	248	100%

Fuente: Elaboración propia

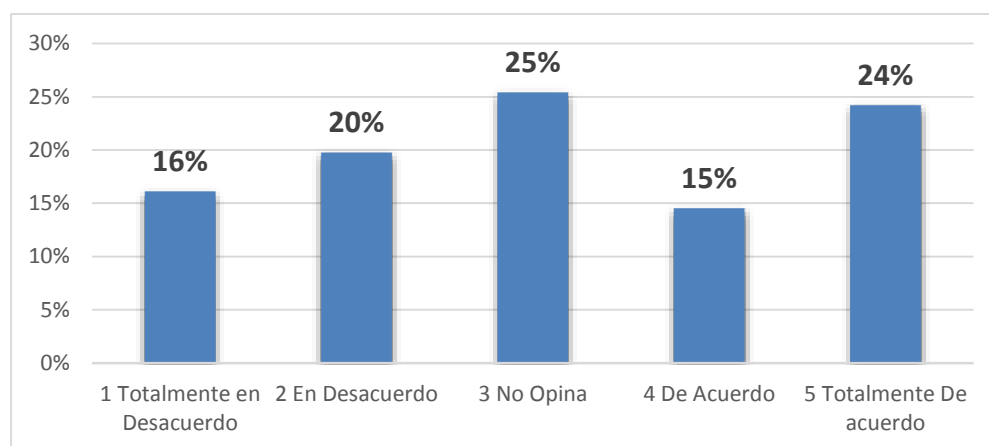


Gráfico N° 18
¿Cree usted el servicio post venta brinda un correcto seguimiento a los clientes sobre promociones y nuevos productos?

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 24% está totalmente de acuerdo que el servicio post venta brinda un correcto seguimiento a los clientes sobre promociones y nuevos productos, mientras que el 15% está de acuerdo, igualmente un 25% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 20% está en desacuerdo y el 16% está totalmente en desacuerdo.

5.2 Prueba de hipótesis

La **Prueba Chi-Cuadrada**, es la adecuada por estudiarse variables con un nivel de medición nominal y ordinal.

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Distribución muestral: Chi – Cuadrada calculada con la fórmula

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde

f_o = Frecuencia observada o real

f_e = Frecuencia esperada

Σ = Sumatoria

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

A	B	C	D	E	n ₁
F	G	H	I	J	n ₂
K	L	M	N	O	n ₃
P	Q	R	S	T	n ₄
U	V	W	X	Y	n ₅
n ₆	n ₇	n ₈	n ₉	n ₁₀	n

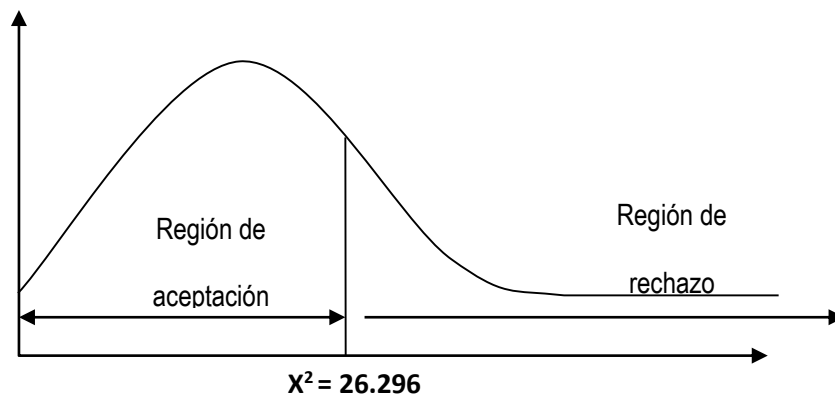
$$\begin{array}{ccccc}
 A = \frac{n_1 \times n_6}{n} & B = \frac{n_1 \times n_7}{n} & C = \frac{n_1 \times n_8}{n} & D = \frac{n_1 \times n_9}{n} & E = \frac{n_1 \times n_{10}}{n} \\
 F = \frac{n_2 \times n_6}{n} & G = \frac{n_2 \times n_7}{n} & H = \frac{n_2 \times n_8}{n} & I = \frac{n_2 \times n_9}{n} & J = \frac{n_2 \times n_{10}}{n} \\
 K = \frac{n_3 \times n_6}{n} & L = \frac{n_3 \times n_7}{n} & M = \frac{n_3 \times n_8}{n} & N = \frac{n_3 \times n_9}{n} & O = \frac{n_3 \times n_{10}}{n} \\
 P = \frac{n_4 \times n_6}{n} & Q = \frac{n_4 \times n_7}{n} & R = \frac{n_4 \times n_8}{n} & S = \frac{n_4 \times n_9}{n} & T = \frac{n_4 \times n_{10}}{n} \\
 U = \frac{n_5 \times n_6}{n} & V = \frac{n_5 \times n_7}{n} & W = \frac{n_5 \times n_8}{n} & X = \frac{n_5 \times n_9}{n} & Y = \frac{n_5 \times n_{10}}{n}
 \end{array}$$

- **Región de rechazo**

La región de rechazo resulta al lado derecho del valor crítico o valor tabular de Chi

– cuadrado que para este caso es:

$\chi^2 (0.05, 16) = 26.296$, que de manera gráfica tenemos:



a) **Hipótesis Específicas.**

- **Primera Hipótesis específica:**

Hipótesis Nula H0:

El desempeño laboral del trabajador no influye directamente en el servicio prestado del banco Interbank.

Hipótesis Alternativa H1:

El desempeño laboral del trabajador influye directamente en el servicio prestado del banco Interbank.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas

Tabla N° 19 Frecuencias Observadas de la primera Hipótesis Especifica

		TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS (Fo)					
		Pregunt a 10	¿Usted siente que el servicio prestado, conlleva una buena atención al cliente?				
Pregunta 1		1	2	3	4	5	Total
¿Considera usted que el desempeño laboral denota efectividad en la gestión de servicio?	1	3	2	13	4	4	26
	2	11	6	6	11	6	40
	3	14	14	13	13	9	63
	4	14	24	14	15	18	85
	5	5	4	17	4	4	34
	Total	47	50	63	47	41	248

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 20 Frecuencias Esperadas de la primera Hipótesis Especifica

TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS (Fe)							
	Pregunta 10	¿Usted siente que el servicio prestado, conlleva una buena atención al cliente?					
Pregunta 1		1	2	3	4	5	Total
¿Considera usted que el desempeño laboral denota efectividad en la gestión de servicio?	1	4.93	5.24	6.60	4.93	4.30	26.00
	2	7.58	8.06	10.16	7.58	6.61	40.00
	3	11.94	12.70	16.00	11.94	10.42	63.00
	4	16.11	17.14	21.59	16.11	14.05	85.00
	5	6.44	6.85	8.64	6.44	5.62	34.00
	Total	47.00	50.00	63.00	47.00	41.00	248.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 21 Solución de Chi-Cuadrada

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe)²	(Fo-Fe)²/Fe
1	3	4.93	-1.93	3.71	0.75
2	2	5.24	-3.24	10.51	2.01
3	13	6.60	6.40	40.90	6.19
4	4	4.93	-0.93	0.86	0.17
5	4	4.30	-0.30	0.09	0.02
6	11	7.58	3.42	11.69	1.54
7	6	8.06	-2.06	4.26	0.53
8	6	10.16	-4.16	17.32	1.70
9	11	7.58	3.42	11.69	1.54
10	6	6.61	-0.61	0.38	0.06
11	14	11.94	2.06	4.25	0.36
12	14	12.70	1.30	1.69	0.13
13	13	16.00	-3.00	9.02	0.56
14	13	11.94	1.06	1.12	0.09
15	9	10.42	-1.42	2.00	0.19
16	14	16.11	-2.11	4.45	0.28
17	24	17.14	6.86	47.10	2.75
18	14	21.59	-7.59	57.65	2.67
19	15	16.11	-1.11	1.23	0.08
20	18	14.05	3.95	15.58	1.11
21	5	6.44	-1.44	2.08	0.32
22	4	6.85	-2.85	8.15	1.19
23	17	8.64	8.36	69.94	8.10

24	4	6.44	-2.44	5.97	0.93
25	4	5.62	-1.62	2.63	0.47
					33.74

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

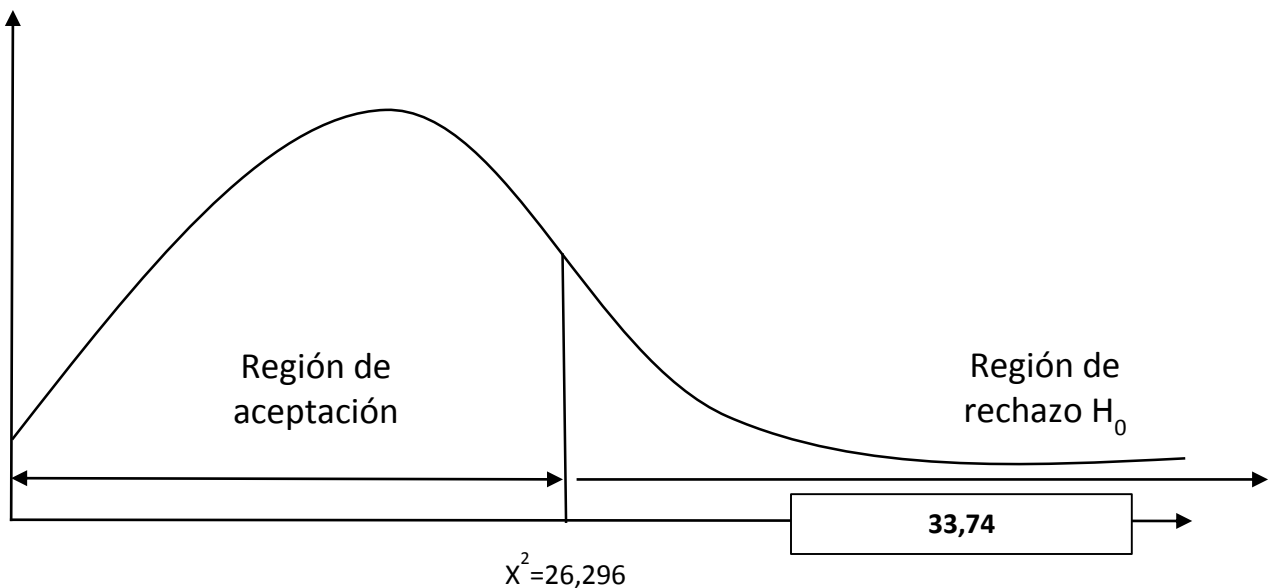
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 26.296$

De manera gráfica tenemos:



Entonces, X^2 calculada es igual a 33.74, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera

hipótesis específica nula (H_0): “El desempeño laboral del trabajador no influye directamente en el servicio prestado del banco Interbank” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H_1): “El desempeño laboral del trabajador influye directamente en el servicio prestado del banco Interbank”

- **Segunda Hipótesis específica:**

Hipótesis Nula H_0 :

La efectividad de Courier influye negativamente en la calidad de producto del banco Interbank.

Hipótesis Alternativa H_2 :

La efectividad de Courier influye positivamente en la calidad de producto del banco Interbank.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

Tabla N° 22 Frecuencias Observadas de la segunda Hipótesis Especifica

		TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS (Fo)					
		Pregunta 13	¿Considera que la calidad del producto cumple con las expectativas del cliente?				
Pregunta 4		1	2	3	4	5	Total
¿Considera usted que la efectividad de Courier es la más óptima para la gestión que requiere el banco?	1	14	4	5	7	7	37
	2	4	9	3	3	4	23
	3	13	3	27	5	12	60
	4	13	1	9	31	8	62
	5	25	2	4	7	28	66
	Total	69	19	48	53	59	248

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 23 Frecuencias Esperadas de la segunda Hipótesis Especifica

		TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS (Fe)					
		Pregunta 13	¿Considera que la calidad del producto cumple con las expectativas del cliente?				
Pregunta 4		1	2	3	4	5	Total
¿Considera usted que la efectividad de Courier es la más óptima para la gestión que requiere el banco?	1	10.29	2.83	7.16	7.91	8.80	37.00
	2	6.40	1.76	4.45	4.92	5.47	23.00
	3	16.69	4.60	11.61	12.82	14.27	60.00
	4	17.25	4.75	12.00	13.25	14.75	62.00
	5	18.36	5.06	12.77	14.10	15.70	66.00
	Total	69.00	19.00	48.00	53.00	59.00	248.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 24 Solución de Chi-Cuadrada

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe)²	(Fo-Fe)²/Fe
1	14	10.29	3.71	13.73	1.33
2	4	2.83	1.17	1.36	0.48
3	5	7.16	-2.16	4.67	0.65
4	7	7.91	-0.91	0.82	0.10
5	7	8.80	-1.80	3.25	0.37
6	4	6.40	-2.40	5.76	0.90
7	9	1.76	7.24	52.39	29.73
8	3	4.45	-1.45	2.11	0.47
9	3	4.92	-1.92	3.67	0.75
10	4	5.47	-1.47	2.17	0.40
11	13	16.69	-3.69	13.64	0.82
12	3	4.60	-1.60	2.55	0.55
13	27	11.61	15.39	236.76	20.39
14	5	12.82	-7.82	61.19	4.77
15	12	14.27	-2.27	5.17	0.36
16	13	17.25	-4.25	18.06	1.05
17	1	4.75	-3.75	14.06	2.96
18	9	12.00	-3.00	9.00	0.75
19	31	13.25	17.75	315.06	23.78
20	8	14.75	-6.75	45.56	3.09
21	25	18.36	6.64	44.05	2.40
22	2	5.06	-3.06	9.34	1.85
23	4	12.77	-8.77	76.99	6.03
24	7	14.10	-7.10	50.48	3.58
25	28	15.70	12.30	151.25	9.63
					117.19

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

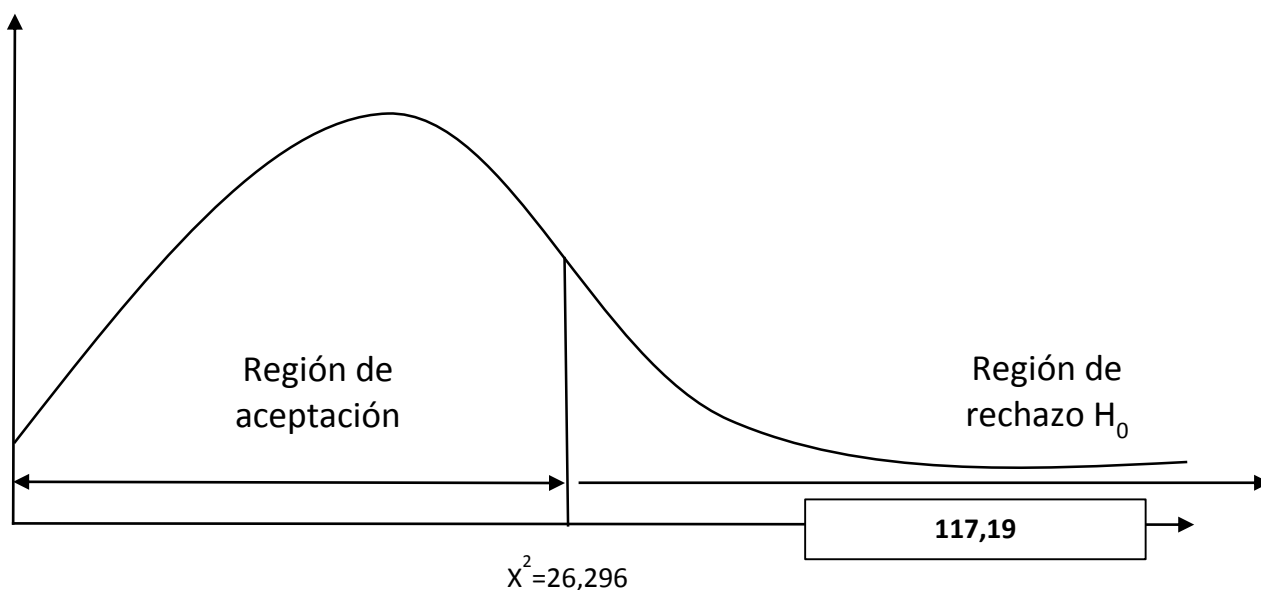
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 26.296$

De manera gráfica tenemos:



Entonces, X^2 calculada es igual a 117.19, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la segunda hipótesis específica nula (H_0): “La efectividad de Courier influye negativamente en la calidad de producto del banco Interbank” queda rechazada; aceptándose la segunda hipótesis específica alternativa (H_2): “La efectividad de Courier influye positivamente en la calidad de gestión del banco Interbank.”

- **Tercera Hipótesis específica:**

Hipótesis Nula H_0 :

La información actualizada brindada por el área comercial no influye directamente en el servicio post venta del banco Interbank.

Hipótesis Alternativa H3:

La información actualizada brindada por el área comercial influye directamente en el servicio post venta del banco Interbank.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas

Tabla N° 25 Frecuencias Observadas de la tercera Hipótesis Especifica

		TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS (Fo)					
		Pregunta 16	¿Considera que el servicio post venta es amable respecto a la atención del cliente?				
Pregunta 7		1	2	3	4	5	Total
¿Cree usted que la información desactualizada de los clientes desestima la comunicación entre el banco y el Courier?	1	27	17	8	6	9	67
	2	10	22	1	1	3	37
	3	9	1	10	3	9	32
	4	13	19	3	15	14	64
	5	16	3	2	10	17	48
	Total	75	62	24	35	52	248

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 26 Frecuencias Esperadas del tercer Hipótesis Especifica

		TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS (Fe)					
		Pregun ta 16	¿Considera que el servicio post venta es amable respecto a la atención del cliente?				
Pregunta 7		1	2	3	4	5	Total
¿Cree usted que la información desactualizada de los clientes desestima la comunicación entre el banco y el Courier?	1	20.26	16.75	6.48	9.46	14.05	67.00
	2	11.19	9.25	3.58	5.22	7.76	37.00
	3	9.68	8.00	3.10	4.52	6.71	32.00
	4	19.35	16.00	6.19	9.03	13.42	64.00
	5	14.52	12.00	4.65	6.77	10.06	48.00
	Total	75.00	62.00	24.00	35.00	52.00	248.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 27 Solución de Chi-Cuadrada

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	27	20.26	6.74	45.40	2.24
2	17	16.75	0.25	0.06	0.00
3	8	6.48	1.52	2.30	0.35
4	6	9.46	-3.46	11.94	1.26
5	9	14.05	-5.05	25.49	1.81
6	10	11.19	-1.19	1.41	0.13
7	22	9.25	12.75	162.56	17.57
8	1	3.58	-2.58	6.66	1.86
9	1	5.22	-4.22	17.82	3.41
10	3	7.76	-4.76	22.64	2.92
11	9	9.68	-0.68	0.46	0.05
12	1	8.00	-7.00	49.00	6.13
13	10	3.10	6.90	47.65	15.39
14	3	4.52	-1.52	2.30	0.51
15	9	6.71	2.29	5.25	0.78
16	13	19.35	-6.35	40.38	2.09
17	19	16.00	3.00	9.00	0.56
18	3	6.19	-3.19	10.20	1.65

19	15	9.03	5.97	35.61	3.94
20	14	13.42	0.58	0.34	0.03
21	16	14.52	1.48	2.20	0.15
22	3	12.00	-9.00	81.00	6.75
23	2	4.65	-2.65	7.00	1.51
24	10	6.77	3.23	10.41	1.54
25	17	10.06	6.94	48.10	4.78
					77.41

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

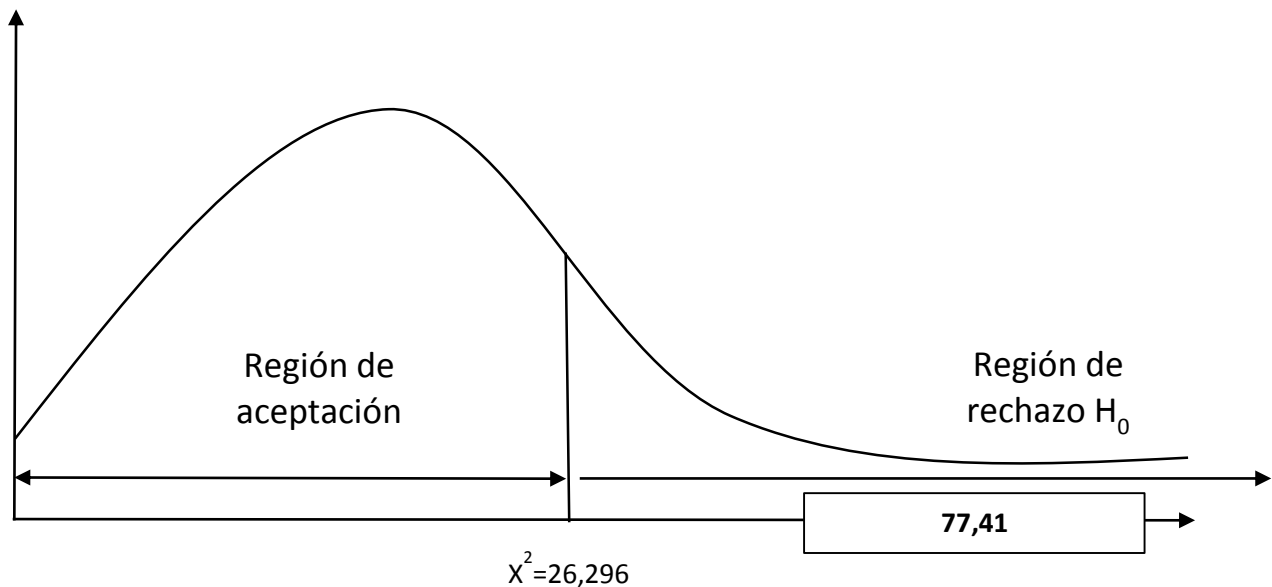
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 26.296$

De manera gráfica tenemos:



Entonces, X^2 calculada es igual a 77.41, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, tercera

hipótesis específica nula (H_0): “La información actualizada brindada por el área comercial no influye directamente en servicio post venta del banco Interbank” queda rechazada; aceptándose la tercera hipótesis específica alternativa (H_3): “La información actualizada brindada por el área comercial influye directamente en la calidad de gestión del banco Interbank.”

b) Hipótesis General.

Hipótesis Nula:

La mejora en el proceso de entrega de tarjetas de crédito no influye positivamente en la calidad de gestión del banco Interbank.

Hipótesis General:

La mejora en el proceso de entrega de tarjetas de crédito influye positivamente en la calidad de gestión del banco Interbank.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas

Tabla N° 28 Frecuencias Observadas de la Hipótesis General

TABLA DE LA FRECUENCIA OBSERVADA						
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 1	26	40	63	85	34	248
Pregunta 10	47	50	63	47	41	248
Pregunta 4	37	23	60	62	66	248
Pregunta 13	69	19	48	53	59	248
Pregunta 7	67	37	32	64	48	248
Pregunta 16	75	62	24	35	52	248
Total	321	231	290	346	300	1488

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 29 Frecuencias Esperadas de la Hipótesis General

TABLA DE LA FRECUENCIA ESPERADA						
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 2	53.50	38.50	48.33	57.67	50.00	248.00
Pregunta 15	53.50	38.50	48.33	57.67	50.00	248.00
Pregunta 5	53.50	38.50	48.33	57.67	50.00	248.00
Pregunta 18	53.50	38.50	48.33	57.67	50.00	248.00
Pregunta 8	53.50	38.50	48.33	57.67	50.00	248.00
Pregunt1 21	53.50	38.50	48.33	57.67	50.00	248.00
Total	321	231	290	346	300	1488

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 30 Solución de Chi-Cuadrada

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe)²	(Fo-Fe)²/Fe
1	26	53.50	-27.50	756.25	14.14
2	40	38.50	1.50	2.25	0.06
3	63	48.33	14.67	215.11	4.45
4	85	57.67	27.33	747.11	12.96
5	34	50.00	-16.00	256.00	5.12
6	47	53.50	-6.50	42.25	0.79
7	50	38.50	11.50	132.25	3.44
8	63	48.33	14.67	215.11	4.45
9	47	57.67	-10.67	113.78	1.97
10	41	50.00	-9.00	81.00	1.62
11	37	53.50	-16.50	272.25	5.09
12	23	38.50	-15.50	240.25	6.24
13	60	48.33	11.67	136.11	2.82
14	62	57.67	4.33	18.78	0.33
15	66	50.00	16.00	256.00	5.12
16	69	53.50	15.50	240.25	4.49
17	19	38.50	-19.50	380.25	9.88
18	48	48.33	-0.33	0.11	0.00
19	53	57.67	-4.67	21.78	0.38
20	59	50.00	9.00	81.00	1.62
21	67	53.50	13.50	182.25	3.41
22	37	38.50	-1.50	2.25	0.06
23	32	48.33	-16.33	266.78	5.52
24	64	57.67	6.33	40.11	0.70

25	48	50.00	-2.00	4.00	0.08
26	75	53.50	21.50	462.25	8.64
27	62	38.50	23.50	552.25	14.34
28	24	48.33	-24.33	592.11	12.25
29	35	57.67	-22.67	513.78	8.91
30	52	50.00	2.00	4.00	0.08
					138.93

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(6-1) = 20$

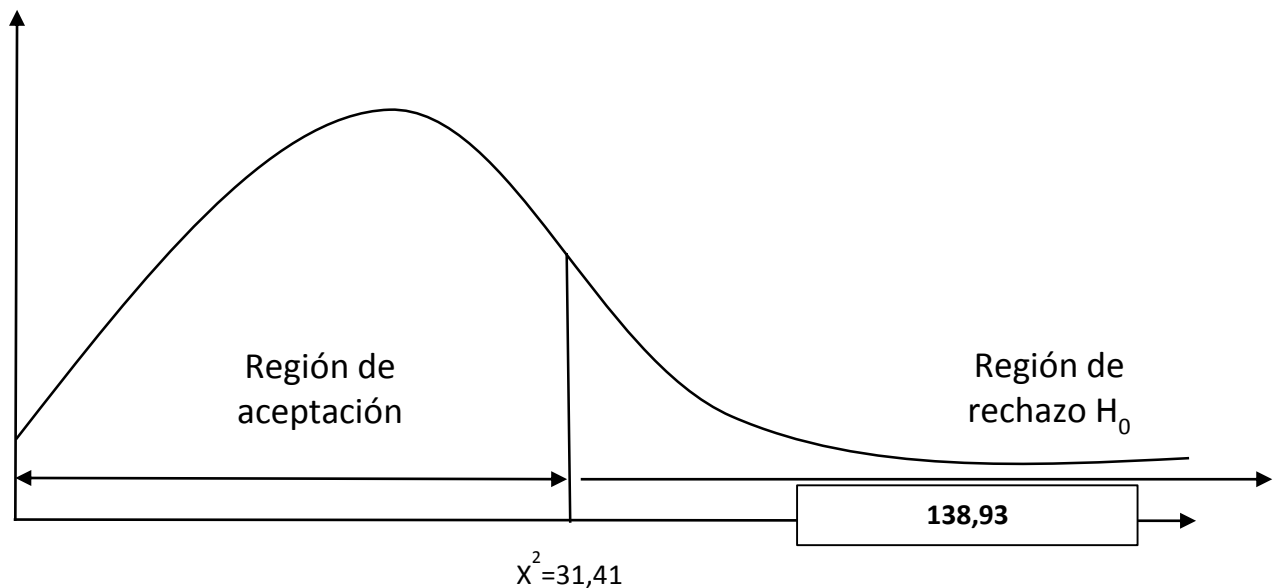
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 6

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 31.41$

De manera gráfica tenemos:



Entonces, X^2 calculada es igual a 138.93, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (31.41), en efecto, la hipótesis

nula (H_0): “La mejora en el proceso de entrega de tarjetas de crédito no influye positivamente en la calidad de gestión del banco Interbank.” queda rechazada; aceptándose la hipótesis general (H): “La mejora en el proceso de entrega de tarjetas de crédito influye positivamente en la calidad de gestión del banco Interbank.”

CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado que la mejora en el proceso de entrega de tarjeta de crédito influye positivamente en la calidad de gestión del banco Interbank; afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada X^2 la hipótesis general alternativa queda aceptada.
2. Se ha verificado que el desempeño laboral del trabajador influye directamente en el servicio prestado del banco Interbank; afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada, la primera hipótesis alternativa queda aceptada.
3. Se ha analizado que la efectividad de Courier influye positivamente en la calidad de producto del banco Interbank; afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada, la segunda hipótesis alternativa queda aceptada.
4. Se ha determinado que la data desactualizada brindada por el área comercial influye directamente en el servicio post venta del banco Interbank; afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada, la tercera hipótesis alternativa queda aceptada.

RECOMENDACIONES

1. Establecer indicadores más restrictivos en el servicio de entrega de tarjetas de crédito por el área encargada en el banco Interbank a fin de que se constituya en una ventaja competitiva y lograr la fidelización de los clientes. Efectuar una evaluación mensual en base a la meta trazada guiándose por los indicadores de efectividad como negocio sobre la entrega de tarjetas de crédito y con ello poder ver la evolución en la calidad de gestión para poder tomar medidas correctivas y mejorar el nivel de servicio de entrega de tarjetas de crédito.
2. Fomentar campañas de capacitación a los colaboradores con el fin de mejorar desempeño laboral de las áreas de ventas y atención al cliente del banco Interbank además de incentivos con el fin de aumentar la identificación del trabajador con la empresa y con ello también lograr la calidad esperada en el servicio prestado. Realizar una evaluación mensual sobre la calidad de gestión y el desempeño de los trabajadores, en base a sus indicadores de metas realizadas, así como también evaluaciones virtuales por parte de los clientes, luego de recibir una atención; con ello poder tomar medidas correctivas y mejorar el nivel de servicio de atención.
3. Instaurar medidas de control para el servicio de entregas de tarjeta de crédito por parte del Courier, tratando de mejorar los tiempos de coordinación y entrega de estas en beneficio del cliente, con el fin de fortalecer la confianza en la gestión de distribución del banco Interbank y mantener la calidad de producto ofrecida. Mantener reuniones semanales con el equipo comercial de Courier, revisando la

efectividad de entrega y cumplimiento para poder tomar medidas correctivas y mejorar el nivel de servicio de atención.

4. Optimizar el recurso para mantener actualizada la base de datos de contacto de los clientes mejorando así la coordinación de entrega tanto por parte del personal de ventas del banco Interbank así como por parte del equipo encargado por el Courier; con ello buscar una mayor eficiencia en las programaciones de entrega y por consiguiente la entrega de tarjetas a los clientes. Corroborar que la actualización se realice en un lapso de tiempo no mayor a tres meses para poder manejar la última información de contacto de estos y mejorar el nivel de servicio de atención.

BIBLIOGRAFÍA

- Alen Gonzalez, M., & Fraiz Brea, J. (2006). Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal. *Revista de Ciencias Sociales. RCS*, 251-272.
- Arancibia, S., Leguina, A., & Espinoza, P. (2013). Factores determinantes en la percepción de la imagen y calidad de servicio y sus efectos en la satisfacción del cliente. Un caso aplicado a la banca chilena. *Revista de Ciencias Sociales. RCS*, 256-267.
- Auliso, R., Miles, J., & Quintillan, I. (2006). Claves para la mejora de los procesos en las organizaciones. *Revista FCE*, 6-9.
- Garcia Gonzales, C. (2011). *Teorías de la Administración*. Barcelona: Master Gestión S.S.U.B.
- Hernandez, R. (2006). *Fundamentos de Metodología de la Investigación. Tercera Edición*. México: Interamericana Editores S.A.
- Imai, M. (1996). *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*. México: CECSA.
- Juran, J., & Gryna, F. (1995). *Análisis y Planeación de la calidad - 3ra Edición*. USA: McGraw Hill.
- Kerlinger, F. (1983). *Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología*. México: Editorial Interamericana.
- Peltroche Anchay, E. D. (2016). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente de la empresa R&S Distribuidores SAC en la ciudad de Trujillo, año 2016*. Trujillo: Universidad Cesar Vallejo, Título de Grado.
- Peñaloza Beltrán, G. G. (2015). *Calidad de servicio y satisfacción de los en el Banco de la Nación Puno, 2015*. Puno: Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez, Título de Grado.
- Perez Fdez. De Velasco, J. A. (1994). *Gestión de la Calidad Empresarial, calidad en los servicios y atención al cliente, calidad total*. Madrid: Esic.
- Pérez Torres, V. C. (2007). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. España: Ideaspropias Editorial.
- Setó Pamies, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC.

Vértice, A. E. (2008). *La Calidad en el Servicio al Cliente*. Málaga: Vértice.

ANEXOS

Anexo 1

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y SUBVARIABLES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p>Problema General: ¿De qué manera la mejora en el proceso de entrega de tarjeta de crédito influye en la calidad de gestión del banco Interbank?</p> <p>Problemas específicos: ¿Cómo el desempeño laboral del trabajador influye en el servicio prestado del banco Interbank? ¿En qué medida la efectividad de Courier influye en la calidad de producto del banco Interbank? ¿Cómo la información actualizada de los usuarios influye en el servicio postventa del banco Interbank?</p>	<p>Objetivo General: Conocer si la mejora en el proceso de entrega de tarjeta de crédito influye en la calidad de gestión del banco Interbank.</p> <p>Objetivos específicos: Verificar si el desempeño laboral del trabajador influye en el servicio prestado del banco Interbank. Analizar si la efectividad de Courier influye en la calidad de producto del banco Interbank. Determinar si la información actualizada brindada por el área comercial influye en el servicio postventa del banco Interbank.</p>	<p>Hipótesis general: La mejora en el proceso de entrega de tarjeta de crédito influye positivamente en la calidad de gestión del banco Interbank.</p> <p>Hipótesis específicas: El desempeño laboral del trabajador influye directamente en el servicio prestado del banco Interbank. La efectividad de Courier influye positivamente en la calidad de producto del banco Interbank. La información actualizada brindada por el área comercial influye directamente en el servicio postventa del banco Interbank.</p>	<p>Identificación de variables: V. independiente: X = Mejora en el proceso de entrega de tarjetas de crédito V. dependiente: Y = Calidad de gestión.</p>	<p>V. independiente: - Desempeño laboral - Efectividad de Courier - Información actualizada</p> <p>V. dependiente: - Servicio prestado. - Calidad de producto. - Servicio post venta.</p>	<p>TIPO: - Aplicada de enfoque cuantitativo - Descriptiva y correlacional</p> <p>DISEÑO - No experimental de corte Transversal</p> <p>POBLACIÓN Y TAMAÑO - Constituida por 700 colaboradores, tamaño de la muestra 248 colaboradores.</p> <p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS - Encuesta y análisis documental, instrumentos el cuestionario</p>

Anexo 2

ENCUESTA

No

Instrucciones

La presente técnica tiene por finalidad recoger información de interés relacionada con el tema **“INFLUENCIA DE LA MEJORA EN EL PROCESO DE ENTREGA DE TARJETAS DE CRÉDITO, EN LA CALIDAD DE GESTION DEL BANCO INTERBANK”**. A continuación, se le presenta un conjunto de preguntas para que usted elija la alternativa que considere correcta marcando para tal fin con un aspa (X)

Esta técnica es anónima se le agradece por su participación.

ESCALA VALORATIVA

RANGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
ESCALA	1	2	3	4	5

Cuestionario

N°	Preguntas	ESCALA VALORATIVA				
1	¿Considera usted que el desempeño laboral denota efectividad en la gestión de servicio?	1	2	3	4	5
2	De acuerdo con el desempeño laboral, ¿existe identificación por parte de los trabajadores hacia la empresa?	1	2	3	4	5
3	¿Considera usted que el desempeño laboral demuestra ética en las gestiones asignadas?	1	2	3	4	5
4	¿Considera usted que la efectividad de Courier es la más óptima para la gestión que requiere el banco?	1	2	3	4	5
5	¿Usted siente que la efectividad del Courier afecta la imagen del banco?	1	2	3	4	5
6	¿Considera usted que la calidad en la efectividad del Courier es acorde a lo solicitado por el banco?	1	2	3	4	5
7	¿Cree usted que la información desactualizada de los clientes desestima la comunicación entre el banco y el Courier?	1	2	3	4	5
8	¿Piensa usted que la información desactualizada de los clientes retrasa la gestión de entrega?	1	2	3	4	5
9	¿Considera que la información desactualizada de los clientes	1	2	3	4	5

	desgasta el nivel de comunicación entre el banco y los mismos?					
10	¿Usted siente que el servicio prestado, conlleva una buena atención al cliente?	1	2	3	4	5
11	¿Considera usted que el servicio prestado brinda una buena orientación al cliente?	1	2	3	4	5
12	¿Piensa usted que el servicio prestado le genera confianza?	1	2	3	4	5
13	¿Considera que la calidad del producto cumple con las expectativas del cliente?	1	2	3	4	5
14	¿Usted cree que la calidad del producto genera fidelización en los clientes?	1	2	3	4	5
15	¿Considera usted que el mercado es muy exigente respecto a la calidad del producto?	1	2	3	4	5
16	¿Considera que el servicio post venta es amable respecto a la atención del cliente?	1	2	3	4	5
17	¿Está de acuerdo en que el servicio post venta soluciona los reclamos que imponen los clientes?	1	2	3	4	5
18	¿Cree usted que el servicio post venta brinda un correcto seguimiento a los clientes sobre promociones y nuevos productos?	1	2	3	4	5