



*La eficiencia de  
la calidad de servicio al cliente  
de las entidades financieras*

---

Gina Elizabeth Romani Alejo  
Nadya Shirley Romani Alejo  
Nicolás Edgar Roque Barrios

PROYECTO  
**CIDE**  
EDITORIAL



# ***La eficiencia de la calidad de servicio al cliente de las entidades financieras***



# ***La eficiencia de la calidad de servicio al cliente de las entidades financieras***



## **AUTORA**

Gina Elizabeth Romani Alejo

Nadya Shirley Romani Alejo

Nicolás Edgar Roque Barrios

**PROYECTO**  
**CIDE**  
**EDITORIAL**

A decorative red flourish, similar to the one above the title, positioned below the CIDE logo.

## **La eficiencia de la calidad de servicio al cliente de las entidades financieras.**

### **Autora**

- Gina Elizabeth Romani Alejo
- Nadya Shirley Romani Alejo
- Nicolás Edgar Roque Barrios

### **Dirección editorial**

- Pedro M. Naranjo Bajaña

### **Coordinación técnica**

- María J. Delgado Navarro

### **Diseño gráfico**

- Danissa I. Colmenares Yance

### **Diagramación**

- Alba L. Gil

Copyright© 2023

Editado por Proyecto Editorial CIDE S.A.C.

Urb.Villa del Norte, etapa II Mz. L lote #26 - Chiclayo, Lambayeque - Perú.

Tel.: + 51 930 193496

proyectoeditorialcide@gmail.com

### **Primera edición digital © mayo 2023**

Libro electrónico disponible en:

<https://editorial.cidecuador.org/libros/>

<http://repositorio.cidecuador.org/>

Hecho depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 202310772

ISBN: 978-612-49078-4-5

Realizado en el marco del proyecto “Comprensión lectora y rendimiento académico de los estudiantes de la Escuela académico Profesional de Ciencias del Deporte de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Educación y Humanidades de la Universidad Alas Peruanas”; financiado por Proyecto Editorial CIDE S.A.C.

### **Cita sugerida:**

- Romani Alejo, GE; Romani Alejo, NS; Roque Barrios, RE. (2023). La eficiencia de la calidad de servicio al cliente de las entidades financieras. Chiclayo, Perú: Proyecto CIDE Editorial.

La presente obra fue evaluada por pares académicos

## CATALOGACIÓN EN LA FUENTE

La eficiencia de la calidad de servicio al cliente de las entidades financieras /  
Gina Elizabeth Romani Alejo, Nadya Shirley Romani Alejo y Nicolás Edgar  
Roque Barrios.--Perú: Proyecto CIDE Editorial  
163 p.; 21 x 29, 7 cm.

ISBN 978-612-49078-4-5

1. Calidad del Servicio al Cliente



Prólogo	9
Siglas y Acrónimos	13
Introducción	14
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Análisis de Estudios Previos</b>	17
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Principales factores que inciden en la Eficiencia de la Calidad de Servicio al Cliente de las CMAC</b>	24
Motivación	29
¿Qué es calidad?	56
Servicios	61
Calidad total	66
Satisfacción del cliente	76
Ventaja competitiva	79
Productividad	79
Motivación para la productividad	88
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Descripción metodológica de los factores que indican en la Eficiencia de la Calidad de Servicio al Cliente de las CMAC en la ciudad de Puno</b>	92
<b>Capítulo 4</b>	
<b>Resultados y discusión de los principales factores que inciden en la Eficiencia de la Calidad de Servicio al Cliente de las CMAC</b>	99
Reseña de las CMAC que conforman el Estudio	143
CMAC Cusco	
CMAC Mibanco	
CMAC Arequipa	

Conclusiones y Sugerencias de los factores influyentes en la Eficiencia de la Calidad de Servicio al Cliente en las CMAC	146
Glosario	
Referencias	149
Anexos	152

El rápido desarrollo de los varios campos de la economía mundial produjo una gran competencia entre las empresas, generando en ellas un gran despliegue de esfuerzos tendientes a mantener su mercado y expandirlo, en especial en las empresas de servicios que buscaron lograr la excelencia y la preferencia de un público cada vez más exigente, habiéndose convertido en una aspiración que requiere mejora continua para conseguirla y estar a la vanguardia de otras dedicadas al mismo rubro.

La calidad de servicio es un paradigma que aplican todas las organizaciones buscando como resultado alcanzar la percepción del cliente, incrementar sus ofertas y participar en la competitividad empresarial; es decir, la calidad de servicio se ha transformado en un factor de suma importancia para la competitividad de las entidades bancarias, es una estrategia que se comporta como un elemento diferenciador que permite cumplir con las necesidades y expectativas de sus clientes y usuarios, logrando su satisfacción. La subsistencia de este tipo de empresas en el mercado depende de la capacidad que tengan para mantener a sus clientes.

Los bancos al igual que toda empresa de servicios, deberán tener como foco principal al cliente, y ello, partiendo de la base de que el cliente es su activo más importante. Estudios realizados evidenciaron que la calidad del servicio es una consideración más importante para el usuario de servicios bancarios que las tasas o precios de un producto.

Es una realidad del mercado, el incremento de la presión competitiva, la innovación tecnológica y financiera, la aparición de clientes más exigentes, y la respuesta de la banca debe ser la calidad total del servicio bancario. Las nuevas funciones de la banca como asesora de los clientes y agente de inversión de fondos requieren de niveles de capacitaciones más amplias y profundas para su personal, que los exigidos hasta ahora.

Reducir costes fijos, aumentar la capacidad de adaptación, mejorar la velocidad de respuesta, estar más cerca de los requerimientos y necesidades de los clientes, mejorar las comunicaciones internas y eliminar la resistencia al cambio, son algunos de los retos de la banca moderna.

En definitiva, los clientes actuales son más exigentes y conocen más de finanzas que en el pasado. Los clientes pueden cambiar de banco más rápidamente, de allí la importancia de darles el mejor servicio. Un cliente más exigente no tiene lealtad de marca y es más exigente en materia de facilidades transaccionales y de inversión.

En el mismo orden de ideas las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC) forman parte del sistema financiero peruano desde 1982 y son un soporte muy importante en el desarrollo económico y social del país. Actualmente son 12 cajas municipales: CMAC Arequipa, Huancayo, Piura, Cusco, Trujillo, Sullana, Ica, Tacna, Maynas, Paita, Del Santa, y Lima.

Además, cuentan con agencias a nivel nacional e incluso son reguladas por la superintendencia de banca y seguro y administradora de fondo de pensiones (SBS), también poseen el 40.2% del mercado microfinanciero peruano. Así mismo, ofertan servicios financieros minorista de colocaciones y captaciones para empresarios y personas naturales que no pueden acceder al sistema bancario (Geraldo et al., 2020).

Los servicios en este grupo de instituciones financieras se están convirtiendo cada vez más en un factor competitivo y se consideran una herramienta indispensable para el flujo de ingresos de las microempresas. En este sector financiero se evidencia los esfuerzos para mejorar la calidad de sus servicios y satisfacer las necesidades de sus clientes, pero la diversidad de sus clientes no lo hace una tarea fácil. Por otro lado, los clientes determinan la calidad en función a las diferencias de las expectativas del servicio esperado y de las percibidas de lo que entrega el ofertante.

Una de las piezas claves en este sector financiero que no se puede dejar pasar por alto es el personal del que dispone la empresa para ofrecer una buena calidad de servicio a sus clientes. Sin la satisfacción de los empleados de contacto ninguna empresa financiera podrá sobrevivir.

En la tesis denominada *“Análisis de la motivación y productividad como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente en entidades financieras de la ciudad de Puno”*; que fue la inspiración para la elaboración de esta obra literaria, refleja los bajos índices de productividad que se tiene en la ciudad de Puno con respecto a los diferentes departamentos de la zona Sur, en donde se propone investigar a fondo la relación que existe entre la motivación demostrando como esta es la que afecta a la productividad, siendo ambas factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente para tres empresas del sector de micro finanzas de importancia del departamento de Puno.

Conocer la correlación que existe entre ambas variables es de gran importancia para cualquier organización sobre todo que la motivación es uno de los pilares fundamentales para cualquier empresa que busque el éxito, permitiendo a los integrantes de la empresa sentirse más identificados con los objetivos, siendo más productivos y por ende comprometidos al logro de objetivos.

Es por ello que dicho libro es tan interesante, ya que da pie para conocer la correlación que existe entre la motivación y la productividad con su personal de respaldo, así como la identificación de otros factores que son decisivos para cualquier organización financiera que busque el éxito, siendo más asertivos en su accionar y logrando un posicionamiento con clientes satisfechos y felices.

*“Creo en el poder del reconocimiento y del empoderamiento para un gran engagement de los empleados, que a su vez es fundamental para el engagement de los clientes. El empoderamiento y el reconocimiento de los empleados es el núcleo de nuestra cultura y de cómo logramos un servicio al cliente excepcional”.*

**Herve Humler**

<b>ACP</b>	<i>Acción Comunitaria del Perú</i>
<b>AFP</b>	<i>Administradoras de Fondos de Pensiones</i>
<b>BBB</b>	<i>Better Business Bureau</i>
<b>BID</b>	<i>Banco Interamericano de Desarrollo</i>
<b>CMAC</b>	<i>Cajas Municipales de Ahorro y Crédito</i>
<b>EFQM</b>	<i>European Foundation for Quality Management</i>
<b>ERC</b>	<i>Teoría de Existencia, Relación y Crecimiento</i>
<b>ISO 9000</b>	<i>Internacional Organization for Standardization</i>
<b>MYPE</b>	<i>La Micro y Pequeña Empresa</i>
<b>PYMES</b>	<i>Pequeña y Mediana Empresa</i>
<b>ROE</b>	<i>Return On Equity</i>
<b>SBS</b>	<i>Superintendencia de Banca y Seguros</i>
<b>SPSS</b>	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>

La calidad de servicio se ha transformado en un factor de suma importancia para la competitividad de las entidades bancarias, es una estrategia que se comporta como un elemento diferenciador que permite cumplir con las necesidades y expectativas de sus clientes y usuarios, logrando su satisfacción.

Muchas son las literaturas en las que concentran su atención en los clientes y lo que ellos esperan del servicio bancario en primera instancia conocer sus necesidades, organizar adecuadamente los turnos de atención, utilizar un lenguaje claro y una publicidad honesta, ampliar los canales de comunicación, aprovechar la tecnología, solidez y seguridad financiera. Y a nivel personal los clientes esperan una mejor atención, buen trato, amabilidad, respuestas claras, personal presentable y eficiente.

Sin embargo, existe un elemento imprescindible que entra en juego en la dinámica de la banca y que no se puede ignorar en cada una de sus entidades, ellos son las personas que laboran para atender a los clientes diariamente durante todos los días, prestando sus servicios a las entidades financieras durante el año el cual se les conoce como el *Personal Bancario* o *Personal de Atención Bancaria*.

Dichas personas cumplen la labor de manejar la entrada, la codificación o el seguimiento de todo o parte de las tareas administrativas relacionadas con las transacciones financieras de clientes o del banco, como por ejemplo cambios, fondos, transferencias, etcétera. El empleado debe apegarse a las más estrictas reglas de los principios de la responsabilidad, honestidad, credibilidad, compromiso y respeto.

En el mismo orden de ideas el banco debe tener la capacidad de dar respuestas inmediatas a través del trabajador, al entregar rápidamente los servicios financieros. El personal de atención debe ser sincero con los clientes al momento de ofrecer las bondades y características del servicio financiero, así como ser simpático con los clientes colaborando con todas sus dudas, sin caer en abusos en el trato.

Además, el personal bancario debe guardar y deparar cortesía ética con el cliente mientras se lleve a cabo el proceso atencional y debe estar siempre dispuesto a atender a los clientes escuchándoles sus quejas; siendo vigilante y atento frente a cualquier situación. El banco debe proporcionar equipos de alta tecnología para ofrecer calidad en los procesos atencionales y el trabajador debe hacer buen uso de los mismos.

Igualmente, el banco a través de su personal debe velar por el cuidado de la apariencia de las instalaciones para que estén acorde a las exigencias de los clientes y por último todos los trabajadores deben fomentar y mantener una imagen pública positiva del banco en el mercado.

En el país existen existe varias instituciones financieras que día a día compiten por ser líderes en el mercado y las CMAC no son la excepción ya que forman parte del sistema financiero peruano y son un soporte muy significativo, dinamizador del aparato socio-productivo de la nación.

Actualmente son 12 cajas municipales con quien se cuenta a nivel nacional sin embargo se decide centrarse en tres de ellas que son: Caja Arequipa, Caja Cusco y Mibanco, quienes ofertan servicios financieros minorista de colocaciones y captaciones para empresarios y personas naturales que no pueden acceder al sistema bancario.

La problemática que se ha reflejado y acentuado en el transcurrir del tiempo en dichas CMAC es la débil motivación del personal bancario dentro de las tres instituciones financieras en estudio, lo que se refleja en los bajos índices de productividad de las entidades bancarias en la ciudad de Puno con respecto a los diferentes departamentos de la zona Sur.

En este libro se pretende describir a fondo la relación que existe entre ambos factores, entendiendo que la motivación es la que afecta a la productividad en estas tres entidades financieras mencionadas.

También se pretende informar al público lector sobre otros factores influyentes en la eficiencia de la calidad del servicio al cliente para coadyuvar con el éxito de las tres bancas que participaron en el estudio, así como para servir de antecedente científico para el resto de las CMAC que prestan sus servicios mercantiles y desean ser mejores cada día en aras del desarrollo del país.

Este capítulo muestra las bases referenciales que permitieron orientar a los investigadores que llevaron a cabo la presente investigación, a fines de apearse a la rigurosidad científica que caracteriza este tipo de estudios. Se consideró oportuno esbozar los argumentos sólidos adquiridos de diversos trabajos indagatorios plasmados en las tesis, libros y artículos de investigación permitiendo abarcar escenarios nacionales para declarar sus experiencias con el tema en cuestión.

Vale mencionar que todos los estudios descritos en este apartado están íntimamente relacionados al análisis de la calidad de servicio al cliente en las organizaciones y los componentes que interfieren en ella. A continuación, se presentan las siguientes investigaciones.

Bernuy, Cárdenas, Loza y Barnett (2012) en su trabajo titulado "*Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano*", concluyen que los principales factores motivacionales internos que influyen en el desempeño de los funcionarios del sector bancario peruano son el poder y el reconocimiento y, los factores que influyen en la motivación del personal del banco principalmente son poder, a diferencia de los factores externos y medios en donde se halló pocas diferencias significativas.

Así mismo analizan que los factores motivacionales externos relevantes manifestados por los funcionarios del sector bancario peruano son la promoción y el salario; en relación a los medios preferidos por estos para obtener retribuciones

en el trabajo, los resultados evidencian que la dedicación a la tarea y requerimiento son los más relevantes.

Asimismo, en el estudio realizado por Larico (2014) denominado "*Factores Motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad provincial de San Román Juliaca - 2014*" deduce que la motivación se hace indispensable en todos los trabajadores, pues la labor principal es por el bien de la sociedad.

Los trabajadores de la municipalidad que por lo general pasan por algún problema sea personal o de trabajo y algunas veces es necesario apoyarse en factores motivadores para seguir adelante. Para motivar a alguien debemos conocerlo, saber qué le gusta y qué le disgusta, cuáles son sus metas y de qué huye, sólo así podremos ir al encuentro de sus deseos y ayudarlo a evitar lo que teme.

En este sentido, durante el transcurso del tiempo se pudo observar que no se sentían conformes, tenían que realizar esfuerzos físicos y mentales fuera de lo funcional para cumplir con sus deberes, desenvolverse en un ambiente con poca seguridad.

Asimismo, se observaba poco reconocimiento laboral por parte de las autoridades del municipio, además de ser un servicio de múltiples funciones y/o tareas, no contaba con manuales de funciones y normas, lo que representa un proceso administrativo incompleto y con poca o nula participación en la toma de decisiones de parte de los trabajadores.

En primer lugar, se comprobó la existencia de vinculación significativa entre los factores motivadores y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román. En segundo lugar, se evidenció una relación significativa entre las remuneraciones del mínimo vital con el

cumplimiento de responsabilidades, porque eso influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de esta municipalidad.

En tercer lugar, se encontró relación significativa entre los incentivos que se les otorga a los trabajadores como las resoluciones, carta de felicitación y becas de capacitación con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román.

Y, por último, se evidenció una vinculación directa entre las condiciones del ambiente físico y estima como amor al trabajo, autorrealización puesto que influye de manera relevante en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román.

Posteriormente se tiene el trabajo de investigación de Fernandez (2013), denominado "*Motivación Laboral de los trabajadores como causa de satisfacción de los usuarios de la Universidad Nacional del Altiplano - Período - 2013*" donde se logró dilucidar sobre las variables de la motivación laboral de los trabajadores y satisfacción de los usuarios de la universidad observando que están relacionados inversamente; esto significa que la proporción del nivel de motivación laboral de los trabajadores es diferente al nivel de satisfacción del usuario universitario, tiene las siguientes conclusiones:

En primera instancia, los factores considerados para determinar la motivación intrínseca como identidad con la institución, toma de decisiones en el entorno laboral de los trabajadores de la Universidad expresan que su motivación se encuentran en la categoría de aceptable equivalente al 57,36% esto significa que su condición laboral es buena e integral, pero requiere ser perfeccionada para su validación en vista de que no solamente los factores intrínsecos del contenido del trabajo, pueden desencadenar de manera permanente la conducta de los individuos en la organizaciones.

Seguidamente se tiene que los factores considerados para determinar la motivación extrínseca como recompensa y reconocimiento, calidad de vida laboral y, capacitación y desarrollo de los trabajadores de la universidad expresan una motivación en la categoría de aceptable, equivalente al 37,60%; esta afirmación requiere evaluación, ya que la tendencia de los datos tiende a ser neutral y en posición de desacuerdo; la personalidad también ahora se trata de analizar, lo humano, las recompensas psicológicas de la participación en equipos, las relaciones de poder.

Y, por último, se tiene que los alumnos de la Universidad Nacional del Altiplano expresan que el nivel de satisfacción respecto al factor servicio al usuario es regular equivalente al 32,53% y deficiente al 31,59% respectivamente durante el periodo académico de 2013; los estudiantes investigados, expresaron no estar totalmente satisfechos con el actual servicio que les brinda la institución donde se forman profesionalmente.

Según Yarahuan (2014) en su trabajo de investigación titulado *"Motivación y Satisfacción laboral del personal de las áreas operativas de Hoteles de 4 y 5 estrellas de la Ciudad de Puno"*. indica que en los hoteles emplean diferentes factores de motivación que influyen directamente y de manera elevada en el personal de las áreas operativas donde el rendimiento y desempeño laboral es muy óptimo, permitiéndoles trabajar en un clima laboral cálido, donde prima, respeto, amabilidad, armonía y esmero, generando trabajo en equipo.

La motivación laboral indirecta, son las instalaciones, condiciones físicas buenas y bien equipadas, modernas que facilitan su desempeño laboral recibe apoyo de sus superiores, supervisan junto a ellos, generando confianza y las motivaciones directas en los hoteles, brindan oportunidades para desarrollar su carrera profesional y lograr sus metas personales, siempre se les reconoce, cuando

introduce una mejora continua, cumplen labores extras, los hoteles estudiados tienen por política premiar al colaborador del mes.

Teniendo una insatisfacción mínima, respecto al salario, horario, vacaciones, rotaciones laborales, promoción y ascensos, beneficios sociales y equidad del sueldo y su principal motivación es el sueldo, esto va seguido de aquellos premios, reconocimientos que le brinda el hotel, mientras que los demás factores no influyen significativamente en la satisfacción del personal de las áreas operativas de los hoteles de la ciudad de Puno.

Y para concluir el bagaje literario consultado se tiene el estudio realizado por Carrasco (2014), *"Plan Estratégico de desarrollo empresarial para la productividad y rentabilidad de las Mypes del producto lácteo en la Región Puno"*, esboza que las Mypes del sector lácteo carecen de capacitación y asistencia técnica en el área de producción, organización y gestión empresarial e influye negativamente en el desarrollo de los valores humanos y organización comercial de la Mypes y no practicando valores como la honestidad, trabajo en solidaridad, respeto, solidaridad, equipo y trabajando individualmente ocasionando una competencia desleal.

Una de las características de la Mypes es la deficiente organización que influye directamente en su productividad y rentabilidad, a gran mayoría de las Mypes operan solas, sin aprovechar el mejoramiento que pueden en forma conjunta, el concepto de asociatividad significa una oportunidad para seguir desarrollándose y tiene ventajas como reducción de costos, incorporación de tecnología, posicionamiento en los mercados, capacitación en recursos humanos y aumento de su productividad.

Todos estos trabajos de investigación realizados de diferentes sectores empresariales han manejado la Calidad de Servicio al Cliente en función de las

personas que prestan el servicio a esos usuarios diariamente, colocándolos en el primer lugar de prioridades en la organización.

Dicha información dio pie a fundamentar de una manera más acertada el enfoque de la investigación con un respaldo científico ajustado a la realidad y a un beneficio en común que es el bienestar de un sector y a su vez de una comunidad que se puede proyectar en un aporte al desarrollo de la nación.

# Capítulo 2

---

Principales factores que inciden en la eficiencia de la Calidad de Servicio al Cliente

## Principales factores que inciden en la eficiencia de la Calidad de Servicio al Cliente de las CMAC

### Capítulo 2

En virtud de la revisión bibliográfica anteriormente delimitada y analizando la realidad que se vive en Perú, específicamente en la región de Puno con respecto a la calidad de servicio prestados a sus clientes por parte de las entidades financieras como las CMAC, se hace imprescindible analizar el caso pensando distinto a la manera convencional, en donde la unidad a investigar no sea el cliente sino enfocándonos en otro protagonista dinamizador del éxito de la banca que es el personal bancario.

Tomando en consideración todos los factores que influyen en su permanencia en la organización y la satisfacción que pueda tener para prestar el mejor servicio identificándose con la fundamentación de la CMAC y cumpliendo con sus propias expectativas de vida.

Es por ello que se plantean interrogantes como *¿En qué medida la Motivación y Productividad influyen en la eficiencia de la calidad de servicio en atención al cliente en las CMAC de la ciudad de Puno?, ¿Será que la aplicación de la motivación y productividad influyen en alcanzar la mejora en la calidad de servicio al cliente en las entidades financieras de la ciudad de Puno durante el año 2015? Y por último ¿Qué factores serán relevantes para facilitar la eficiencia de la calidad de servicio al cliente en las entidades financieras de la ciudad de Puno durante el transcurso del año?*

Si de microcréditos se trata, las tres entidades financieras tomadas para el estudio son percibidas como entidades de gran proyección; sin embargo, estos tienen problemas como cualquier otra entidad de esa índole. Los problemas más frecuentes se relacionan con los servicios y productos que ofrecen y especialmente en el servicio de calidad de atención al cliente.

En las tres entidades financieras Mibanco, CMAC Cusco y CMAC Arequipa laboran personal profesional, técnico y auxiliar que apoyan los procesos administrativos y operativos que se dan en cada una de las dependencias.

Dicho personal se ve afectado por diversos factores que inciden en su eficiencia laboral, algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo y los cambios que se dan; otro aspecto es el deficiente empleo de la comunicación ya que no fluye en todos los aspectos de la entidades financieras, la alta rotación del personal sin previo aviso; el choque entre los valores de la entidad y los valores individuales; y otros genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos y autoritarios que merman la eficacia de la calidad servicio de atención al cliente.

La espera que realizan los usuarios o el tiempo prolongado sentado mirando los monitores a la espera de su turno, la cara de malhumor y nada agradable del personal, hace que los clientes se desalienten y pierdan confianza por las entidades. Es por ello que las entidades financieras deben preparar y motivar a los empleados para mejorar la calidad de atención al cliente, y un empleado motivado atenderá con calidad.

Los empleados de la empresa son "el primer cliente" en las entidades financieras, es por ello que si no se les satisface es difícil pretender satisfacer a los clientes externos, a partir de allí cobra sentido que las políticas de recursos humanos deben ir de la mano con las estrategias de marketing.

**Figura 1.**

*Cliente Interno y Cliente Externo de la Banca y Finanzas*



La calidad de servicio lo hace el cliente interno hacia el cliente externo, aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de las entidades financieras para medir la calidad de servicio no se encuentran direccionados hacia el incremento de la productividad, la única verdad sería; que los clientes son quienes califican y recomiendan a otros clientes sobre la eficiencia de la calidad de servicio, cuanto se fidelizan con la empresa y con cada funcionario que le brinda el servicio hará que el usuario retorne a la entidad financiera.

Se debe entender que cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo. Los equipos de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones o estrategias, cuando así se requiera, todas las personas de las entidades financieras deben estar dispuestas a trabajar en generar un ambiente de armonía y por tanto la satisfacción del cliente.

Y cuando se trate de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto, cada uno de los trabajadores deben estar dispuestos a solucionar las debilidades presentadas, dado que en resumen se traducirá en una buena productividad de sus indicadores de gestión mejorando sus ingresos de cada uno de los empleadores, evitando la falta sinergia entre las dependencias, entre los trabajadores y especialmente con los clientes que son la verdadera razón de ser del caso, teniendo una baja motivación y productividad.

Es por ello que, mediante un enfoque apoyado en concepciones, definiciones y premisas, se busca orientar la calidad del servicio como base para el funcionamiento eficiente del área de Atención al Cliente de las entidades financieras Mibanco, CMAC Cusco y CMAC Arequipa que contribuyan a fomentar el desarrollo y crecimiento de la organización. Por esta razón, el estudio cobra importancia ya que se utilizan fundamentos teóricos que en el ámbito gerencial han demostrado su utilidad.

Por otra parte, los resultados de la presente investigación son utilizados de manera inmediata por las entidades financieras Mibanco, CMAC Cusco, CMAC Arequipa, así como otras financieras, debido a que este rinda una información adecuada y pertinente acerca de la dinámica del trabajo.

Al realizar la evaluación interna de la organización, determinando las fortalezas y debilidades que ofrecen en sus servicios al cliente, con el propósito de definir tanto las amenazas como las oportunidades que ofrece el entorno, se logra medir la habilidad de la compañía para reaccionar ante determinadas circunstancias.

Otro aspecto importante es conocer la opinión de los usuarios con la finalidad para mejorar las fallas encontradas y realizar los correctivos necesarios, a manera de reducir los reclamos y mejorar la calidad del servicio, pues por este medio, se

desea encontrar soluciones que permitan un funcionamiento eficiente de la organización, haciéndose necesario que el personal se esmere en ofrecer un servicio de la mejor calidad, contribuyendo a reducir el número de quejas y reforzar una filosofía de servicio financiero, ya que la prestación de un servicio de atención al cliente de alta calidad estimula la captación de nuevas inversiones y el mantenimiento de las que ya existen, así como el propiciar futuros negocios que favorezcan el desarrollo de la institución.

Para cumplir con las metas trazadas en la investigación se formularon las siguientes hipótesis de estudio.

### **Hipótesis principal**

La motivación y productividad se relacionan con la eficiencia de la calidad de servicio al cliente en las entidades financieras de la ciudad de Puno durante el año 2015.

### **Hipótesis específicas**

- La motivación influye en alcanzar la mejora en la calidad de servicio al cliente en las entidades financieras de la ciudad de Puno durante el año 2015.
- La productividad influye en alcanzar la mejora en la calidad de servicio al cliente en las entidades financieras de la ciudad de Puno durante el año 2015.
- Existirá factores relevantes para facilitar la eficiencia de la calidad de servicio al cliente en las entidades financieras de la ciudad de Puno durante el año 2015.

En virtud de lo mostrado en las líneas preliminares, se comenzará a desglosar los puntos más relevantes del estudio realizado iniciando con la motivación.

## **Motivación**

Según Ramírez (2012) “La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que, al analizar el concepto de motivación, se debe que tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes”.

Asimismo, Stoner (1996) define la motivación como “Una característica de la psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen”. Desde mi parecer en esta definición el autor nos da a entender que la motivación viene siendo como un motor si lo comparamos con un automóvil, es decir, que si las personas se encuentran motivadas estas funcionan como el automóvil, en caso contrario habría que empujarlas, pero cuanta energía no se gastaría durante todo este proceso.”

En el mismo orden de ideas Robbins & Judge (2009) piensan que “La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización.”

Además, Chiavenato (2000) afirma que “Para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Entonces, la motivación se relaciona con la conducta humana se basa en el comportamiento y es originado por factores internos y externos; los deseos, las necesidades o impulsos son los motivos del comportamiento que se dirigen hacia un objetivo.

Según la óptica desde que se mire algunas conductas son totalmente aprendidas las cuales son moldeadas por la sociedad y por la personalidad. Se nace con un leve instintivo, con un organismo; pero es la cultura la que moldea el comportamiento y origina las necesidades. La moral, las leyes, los hábitos, la religión y la ideología también influyen sobre la conducta humana. En cualquiera de los casos, estas influencias sociales externas que se conjugan con las capacidades internas del individuo permiten en algunos casos la integración de la personalidad del mismo”.

De acuerdo a las definiciones la motivación es un estado subjetivo de la interacción entre empleador y empleado de una empresa, desde el interior del individuo por deseos o necesidades que mueven acciones mediante estímulos para lograr objetivos comunes de la organización en momentos diferentes.

Es importante citar la posición de Fischman (2009), “En este artículo indica que la motivación también es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción que se presentan en una determinada situación, orientado a conseguir los objetivos de la empresa que hace mención que el empleado hay que impulsarlo a buscar nuevos objetivos para su desarrollo profesional.”

El equilibrio entre aspiración y realidad es crucial para que la persona no arrastre frustraciones y decepciones, la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo por hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.”

### **Tipos de Motivación**

Los individuos buscan algo más en sus trabajos que las compensaciones extrínsecas, valorando factores como un ambiente de trabajo en el que puedan poner en práctica sus capacidades colaborar con gente interesante poder trabajar en una atmósfera de respeto mutuo la posibilidad de realizarse en el trabajo el ocio, poder y prestigio menor ritmo de trabajo o que la organización tenga unos principios similares a los suyos, la motivación intrínseca, así considerada, no es controlable, es que los individuos están más comprometidos por la parte emocional, e interna de cada individuo, las motivaciones que tienen este tipo de personas para compartir conocimiento estarán relacionadas con sus propios procesos de aprendizaje individual.

La motivación intrínseca y extrínseca son facilitadores de la transmisión del conocimiento por factores tales como el crecimiento personal, la autonomía operativa o el éxito en la tarea y no tanto por recompensas financieras.”

## **Motivación Intrínseca**

Los individuos no solamente deben experimentar autoconfianza o competencia percibida, sino que deben sentir que son ellos quienes deciden su comportamiento para que la motivación intrínseca se mantenga o, incluso, mejore y ejerza la transmisión de conocimiento, mejorando la predisposición del individuo a poner en común su conocimiento con otros miembros de la organización, facilitando así los procesos de aprendizaje, aspecto que resulta vital en un momento en el que la habilidad para aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja sostenible.

La motivación intrínseca favorece el desarrollo de grupos informales al margen de las estructuras formales, lo cual permite la rápida resolución de problemas, la transferencia de las mejores prácticas y el desarrollo de habilidades profesionales al compartir experiencias y conocimiento tácito.

Un beneficio de la motivación intrínseca es que incrementa el compromiso de los trabajadores con la organización, ya que ayuda a que éstos tengan interés en mejorar para poder apoyar a su organización, favoreciéndose el desarrollo de capacidades para “aprender a aprender. Los individuos se sientan seguros en sus puestos de trabajo y estén dispuestos a analizar las causas de los problemas existentes recabar el conocimiento necesario y proponer soluciones de mejora.

El aporte de Fischamn & Matos (2014) se relaciona con “Los motivadores intrínsecos, son aquellos impulsos que nos llevan a realizar una acción por la acción misma, por lo que aprendemos de ella o por el placer de hacerla, aún sin recibir una recompensa. Los seis motivadores intrínsecos son: autonomía, competencia, novedad, aprendizaje, relación y pertenencia, y trascendencia.

- **Autonomía.** Una persona está más motivada cuando puede elegir la actividad que hace y cuando puede elegir cómo la hace; así se siente activo, libre y dueño de su destino.
- **Novedad.** La posibilidad de crear cosas nuevas es una gran motivación que puede hacer la diferencia entre el trabajo rutinario y el trabajo creativo.
- **Aprendizaje.** Las personas se motivan más cuando sienten que van a aprender algo nuevo que les interesa: un idioma, una especialidad, un oficio, una habilidad. El gran reto de padres y escuela es enseñar a amar el conocimiento porque sí.
- **Competencia:** La palabra competencia ha sido proscrita como algo negativo, cuando bien usada resulta una poderosa fuerza de motivación. La sana competencia hace que alguien admire las virtudes de otro y busque superarlo, ofreciendo lo mejor que puede dar.
- **La relación:** Poder relacionarse con otros es un gran motivador, pues el ser humano es social y necesita amar y sentirse amado. “Ningún logro en la vida tiene sentido si no se tiene con quién compartirlo”, dice el autor.
- **Trascendencia:** Responde a la necesidad de los humanos de dejar un legado. Quienes sienten que lo que hace les da un propósito de vida estarán más motivados.

### **Motivación Extrínseca**

La motivación extrínseca se considera como el conjunto de recompensas monetarias, bien directas, pago de salarios, incentivos, complementos por méritos o indirectas, tiempo no trabajado, programas de protección, pagos en especie, formación que, a cambio de su trabajo, recibe un individuo.

Esta motivación es necesaria para lograr que los trabajadores lleven a cabo tareas que son valiosas para la organización extrínsecamente motivada, cuando son capaces de satisfacer sus necesidades de forma indirecta, especialmente, por medio de las compensaciones monetarias. Es bastante probable que un mayor énfasis en las recompensas monetarias comience a atraer individuos que valoren en mayor medida la riqueza material.

Fischamn & Matos (2014), indican que la motivación extrínseca es cuando la persona realiza una acción como medio para conseguir un fin. Algunos motivadores de este tipo son: reconocimiento, premios, incentivos, bonos, trofeos, diplomas, evaluaciones, recompensas, notas, fechas límite y castigos. Sin embargo, son riesgosos porque no se encuentra placer en el camino, sino en la recompensa.

### **Estadísticas sobre la motivación de los empleados**

- Según un estudio realizado por la empresa encuestadora Gallup, en 147 países y en diferentes categorías laborales, solo el 13 % de las personas que trabajan están motivadas, el 63 % está desmotivado y el 24 % está activamente desmotivado.
- Estar activamente desmotivado significa que no solo no están motivadas, sino que esparcen su descontento y negatividad en su entorno.
- El que no existan los sucesos desmotivadores, tampoco quiere decir que su presencia sea un motivador.
- El 25 % de las empresas con trabajadores más motivados producen un 41 % menos de ítems defectuosos, reportan 48% menos de incidentes relacionados con la seguridad, tienen un 37 % menos de ausentismo, 25 % menos de rotación y un 22 % más de rentabilidad.

- Gallup reporta que el costo de trabajadores desmotivados es de trescientos mil millones de dólares en pérdida de productividad al año.
- La falta de motivación es un problema también en el colegio.
- Según el ‘National Research Council Report on Motivación e Marshall 2013’, cerca del 40 % de los estudiantes de secundaria manifiesta sentirse totalmente desmotivado para estudiar.

### **Motivación laboral**

Según Robbins & Judge (2009), “La motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual movidos por una necesidad de un estado interno de la persona que hace que ciertas acciones resulten más atractivas.”

Asimismo, Peiro (1990), considera que la motivación laboral “Es considerado el proceso de estudio con mayor profundidad de la psicología del trabajo. La motivación es útil en la medida que permite demostrar qué estímulos o elementos aportan energía y dirección al comportamiento del trabajador, incidiendo de esta manera en la conducta y voluntad de las personas.

La motivación laboral es la fuerza impulsora que promueve al trabajador a desarrollar determinados comportamientos o acciones para la consecución de los objetivos de la empresa, en este caso la retribución económica no es suficiente fuente de motivación laboral, pues el trabajador quiere recibir un salario emocional, o dicho en otras palabras, es toda retribución que recibe el trabajador a manera de reconocimiento por parte de los superiores y compañeros de la organización.

El concepto anterior está íntimamente ligado al fomento del sentimiento de autonomía y responsabilidad del trabajador, siendo estas las fuentes trascendentales de motivación laboral. Las empresas deben hacer hincapié en estos factores, que implican bajos costes e incrementos de la motivación del trabajador. Un empleado motivado va a indagar en la consecución de sus objetivos para conseguir sus expectativas, y del mismo modo, esos objetivos serán los de la empresa, aumentando la productividad de la misma.

El aporte de García (2010) con respecto a la motivación laboral va de la mano con que “existen muchos conceptos y maneras de explicar el amplio significado de la palabra motivación. Una de ellas la define como "aquellos estímulos que guían a las personas a realizar determinadas acciones". La forma cómo los individuos reaccionan ante esos estímulos obedece a factores como la personalidad, la educación y sistema de valores que se posea al nacer, el ser humano posee instintos básicos de supervivencia y una determinada constitución física.

A medida que crece y se desarrolla, la cultura va influyendo en su percepción del entorno y en su comportamiento, así como en la imposición de necesidades. La combinación de estas influencias con las capacidades innatas o recursos internos, determinan finalmente la personalidad integrada”.

### **Motivación en las organizaciones**

De acuerdo a la investigación de Weihrich & Koontz (2007), “Se piensa que la motivación es un rasgo de la personalidad humana que algunas personas poseen y otras no, hay quienes creen que las personas con poca motivación son perezosas e indolentes. El conocimiento actual en relación a la motivación demuestra que esos supuestos son erróneos.

La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Las personas difieren en cuanto a su impulso básico de motivación, el mismo individuo puede tener diferentes niveles de motivación que varían con el tiempo, es decir, puede estar muy motivado en un momento y menos motivado en otra ocasión. De aquí se concluye que el nivel de motivación varía entre las personas y en una misma persona.

Además de las diferencias individuales, existen variaciones en el individuo que dependen del momento y de la situación. Mientras la motivación general está relacionada con el esfuerzo dirigido hacia algún objetivo personal el foco se orientará hacia la situación de trabajo. Por consiguiente, la motivación es el deseo de dedicar altos niveles de esfuerzo a determinados objetivos organizacionales, condicionados por la capacidad de satisfacer algunas necesidades individuales.

La motivación se relaciona con tres aspectos:

- Dirección del Comportamiento (Objetivo)
- Fuerza e intensidad del Comportamiento (esfuerzo)
- Duración y persistencia del Comportamiento (necesidad)

Los tres elementos fundamentales en esta definición de motivación son esfuerzos, objetivos organizacionales y necesidades individuales. Cuando una persona está motivada, intenta trabajar más, sin embargo, los niveles de esfuerzo elevados no siempre conducen a un desempeño o resultado favorable, a menos que el esfuerzo se canalice para beneficiar la organización, por tanto, se debe considerar la dirección del esfuerzo y su intensidad.

De acuerdo a la investigación realizada por Weihrich & Koontz (2007) indican en un fragmento de su obra que, “Por último, la motivación es un proceso continuo de satisfacción de necesidades individuales. Una Necesidad es una carencia de la persona como hambre, inseguridad, soledad, etc.”

El organismo se caracteriza por un estado de equilibrio que se rompe cuando surge una necesidad. Necesidad es el estado interno que cuando no es satisfecho, crea tensión y genera algún impulso originando un comportamiento de búsqueda e investigación para localizar objetivos que, si se alcanzan, que satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Este es el denominado ciclo de motivación; secuencia de eventos que van desde la necesidad no satisfecha hasta la satisfacción y el retorno al estado anterior de equilibrio.

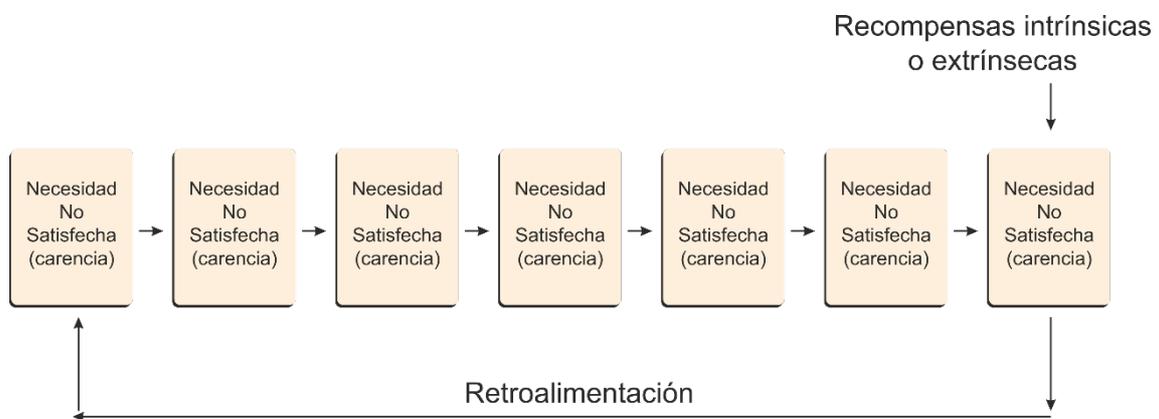
Así se puede decir que los empleados motivados están siempre en estado de tensión. Para reducir esa tensión, hacen esfuerzos y esperan alcanzar algo. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el nivel de esfuerzo. Si el esfuerzo se orienta y tiene éxito, conduce a la satisfacción de la necesidad y se reduce la tensión. Como el interés radica en el comportamiento de trabajo, esta reducción de la tensión se debe dirigir simultáneamente hacia los objetivos organizacionales y hacia los individuales.

Es imprescindible que las exigencias de las necesidades individuales de las personas sean compatibles y coherentes con los objetivos organizacionales. Cuando hay congruencia entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, las personas están dispuestas a dedicar elevados niveles de esfuerzo para tender los intereses de la organización y simultáneamente, sus propios intereses.

Algunos empleados pasan mucho tiempo conversando con sus amigos en el sitio y horario de trabajo para satisfacer sus necesidades sociales, lo cual representa

un elevado nivel de esfuerzo personal totalmente improductivo para la organización. Por otra parte, el empleado que sólo piensa en alcanzar las metas de su trabajo también dedica esfuerzo personal totalmente improductivo para sus propios intereses. En el primer caso pierde la organización; en el segundo, pierde el empleado”.

**Figura 2.**  
*Recompensas Intrínsecas.*



*Nota.* (Wehrich, 2007).

### **Evolución de la Teoría de la Motivación**

De acuerdo a lo indicado por los autores en la década de 1950 fue un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos de la motivación, teniendo como relevantes tres teorías importantes, siendo fundamental la motivación de los empleados, teniendo para un desempeño adecuado de su trabajo formulando tres teorías que se trata de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, las teorías X y Y, y la teoría de los dos factores.

## Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Robbins & Coulter (2005),” La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow postula que: “hay una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. A medida que se satisface cada una, la siguiente se convierte en la dominante.

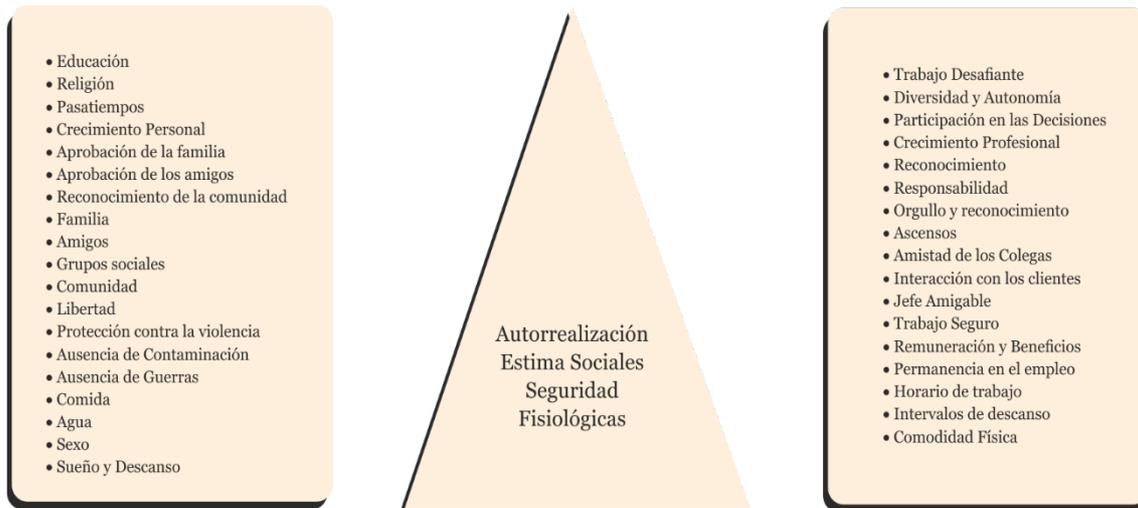
Se puede asegurar que la teoría de la motivación más conocida es la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, quién postuló que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes:

- ***Necesidad Fisiológicas:*** Consiste en hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
- ***Necesidad de Seguridad:*** Consiste en la defensa y protección de daños físicos y emocionales.
- ***Necesidad Social:*** Consiste en el afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
- ***Necesidad de Estima:*** Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
- ***Autorrealización.*** El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser, crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.

En la medida en que unas necesidades quedan razonablemente satisfechas, la siguiente se vuelve la dominante.

### Figura 3.

## Necesidades de Maslow



*Nota.* Robbins & Coulter (2005).

Maslow (1991), Considera que la motivación humana constituye jerarquías de cinco necesidades, donde indica que el hecho de satisfacer necesidades inferiores para poder dar pasó a necesidades superiores.

Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo, seguridad que garantiza la estabilidad física y emocional; llevan a las personas a protegerse de cualquier amenaza o privación. Tiene gran importancia, dado que en la vida organizacional las personas están en una relación de dependencia con la organización y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o incoherentes pueden provocar inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.

En seguida las necesidades sociales, son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Y por último, las necesidades de autorrealización que es el impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse; incluyen el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Lo importante de esta teoría es que identifica las necesidades que puede tener una persona para satisfacerla y así motivarla, de esta manera que sea productiva para la empresa.

Maslow (1991), indica “motivar a una persona hay que comprender en qué parte de la jerarquía se encuentra ahora y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel en que se encuentra en ese momento o de los niveles superiores.

El sustento de esta teoría es que identifica las necesidades que puede tener una persona para satisfacerla y así motivarla, de esta manera que sea productiva para la empresa; el personal en sí desea obtener de la organización determinados bienes que son un medio para el logro de los fines personales, por tal razón, estos fines deben ser tomados en cuenta.

Una de las prioridades que busca un trabajador al ingresar a una empresa, es obtener un salario o un sueldo justo y proporcionado según la actividad que realiza para alcanzar sus objetivos personales, cuando el sueldo supera estos límites puede ser un elemento secundario en su motivación, mientras no sea así y no exista satisfacción de sus necesidades vitales el salario constituirá el primer motivo por el que trabaja, ya que es un medio para lograr suplir su primera necesidad. Además del salario, el trabajador puede considerar necesario otros factores para estar satisfecho y motivado, tales como: ambiente físico, social, moral, etc.”

### **Teoría X y Y de McGregor**

Los investigadores Robbins & Coulter (2005) explican la Teoría X y Y de McGregor. La teoría X postula la suposición de que a los empleados no les gusta su trabajo, son perezosos, rehúsan las responsabilidades y deben ser obligados a trabajar” “la teoría Y; supone que a los empleados les gusta el trabajo, son

creativos, buscan responsabilidades y pueden dirigirse ellos mismos”. Douglas McGregor postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos: Uno, negativo, llamado teoría X, y el otro, positivo, la teoría Y.

Observando la gestión en que los gerentes tienen la relación con sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de aquéllos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados.

De acuerdo con la Teoría X, las cuatro premisas de los gerentes son:

1. A los empleados no les gusta el trabajo y siempre que pueden tratan de evitarlo.
2. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

La teoría X muestra que prefieren ser dirigidos, no están interesados en aceptar responsabilidades y quieren la seguridad por encima de todo. Junto a esta filosofía se encuentra la creencia de que está motivada por el dinero, los beneficios complementarios y las amenazas de castigo.

Los gerentes que aceptan las premisas de la teoría X se esfuerzan por estructurar, controlar y supervisar de cerca a sus empleados en sus funciones:

siendo evidente que el control externo e interno es el adecuado para manejar gente poco confiable e irresponsable.

Como diferencia con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamó teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
3. La persona común puede aprender a aceptar y aun a solicitar responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

La teoría Y; son independientes y no por naturaleza es perezosa y honesta, se afirma que básicamente los individuos pueden direccionarse y ser creativos en el trabajo si están motivados en forma adecuada; por lo tanto, desatar el potencial del individuo tiene que ser una tarea esencial de la administración.

La gente motivada con propiedad alcanza mejor sus propias metas dirige sus esfuerzos a la consecución de los objetivos de la organización. La impresión que deja el estudio de la teoría X y la teoría Y es que los gerentes que aceptan las suposiciones de la primera acerca de la naturaleza humana acostumbran dirigir, controlar y supervisar de cerca a la gente, mientras que los seguidores de la teoría Y apoyan y facilitan su trabajo.

La administración está interesada en el trabajo y la labor de acuerdo con McGregor es natural y puede ser tan gratificante como el juego. Después de todo, tanto el trabajo como el juego son actividades físicas y mentales; en consecuencia, no tienen diferencias inherentes.

En la realidad, sin embargo (sobre todo en la administración que sigue la teoría X), es posible apreciar una clara diferencia, en la satisfacción de necesidades. Mientras que el juego lo controlan internamente los participantes (ellos deciden qué quieren hacer), el trabajo está controlado desde fuera por otros la gente no tiene el control de su empleo).

Así la administración y sus suposiciones acerca de la naturaleza humana han establecido una distinción entre juego y trabajo que no parece natural. En consecuencia, la gente se sofoca en el trabajo, de ahí que busque excusas para pasar cada vez más tiempo lejos de su puesto y satisfacer sus necesidades de estima y autorrealización (suponemos que tiene el dinero suficiente para cumplir con sus necesidades fisiológicas y de seguridad). Dado que están condicionados por una administración de teoría X, casi todos los empleados consideran al trabajo como un mal necesario y no como una fuente de satisfacción y retos personales.

En cambio, las empresas que practican la teoría Y tienen equipos de trabajo cohesionados y se han desarrollado al grado de que las metas de los equipos son paralelas a las suyas. En tales empresas, la productividad es elevada y la gente acude de buena gana a su puesto porque el trabajo es inherentemente satisfactorio.

¿Las implicaciones para la motivación, si aceptamos el análisis de McGregor? La respuesta se expresa mejor en el contexto del marco teórico de Maslow. En la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la teoría Y se asume que nos rigen las necesidades de orden superior.

El propio McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría “Y” son más válidas que la teoría X. Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral en los empleados.

### **Teoría de los dos factores de Herzberg**

Robbins & Judge (2009) La teoría de los dos factores dice que: “los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, en tanto que los extrínsecos con la insatisfacción”. La teoría de los dos factores (también llamada teoría de motivación e higiene) fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg. Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien puede determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó en la pregunta sobre qué quiere la gente en su trabajo. Así pidió a las personas que detallaran situaciones en las que se hubieran sentido excepcionalmente bien o mal con su puesto.

De las respuestas obtenidas por Herzberg concluyó que la contestación dada por las personas cuando se sentían bien con su trabajo eran significativamente distintas que cuando se sentían mal.

Los factores intrínsecos, como el progreso, reconocimiento, responsabilidad y logros, están vinculados con la satisfacción. Los entrevistados que se sentían bien con su trabajo se atribuían a ellos mismos estos factores. En cambio, los encuestados insatisfechos citaban factores extrínsecos, como la supervisión salario, normas de la compañía y condiciones laborales.

De acuerdo con Herzberg, los factores que producen la satisfacción laboral son distintos que los que llevan a la insatisfacción. Por tanto, los administradores que se proponen eliminar factores de insatisfacción traerán la paz, pero no por

fuerza la motivación: aplacarán a los trabajadores en lugar de motivarlos. En consecuencia, Herzberg denominó factores de higiene a las condiciones de trabajo, como calidad de la supervisión, salario, políticas de compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral.

Las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Si queremos motivar a las personas en su puesto, Herzberg recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados concretos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.”

**Tabla 1.**  
*Teoría de los dos factores motivacionales*

<b>Factores motivacionales (de satisfacción)</b>	<b>Factores higiénicos (de insatisfacción)</b>
<b>Contenido del cargo (Cómo se siente el individuo en relación con su CARGO)</b>	<b>Contexto del cargo (Cómo se siente el individuo con relación a su EMPRESA)</b>
Trabajo en sí	Las condiciones de trabajo
Realización	Administración de la empresa
Reconocimiento	Salario
Progreso profesional	Relaciones con el supervisor
Responsabilidad	Beneficios y servicios sociales

*Nota.* Chiavenato (2000).

La teoría de los dos factores también tiene sus críticos. Entre las objeciones en su contra están las siguientes:

1. El procedimiento que siguió Herzberg está limitado por su metodología: Cuando las cosas salen bien, las personas se atribuyen los méritos, cuando salen mal, culpan al entorno.
2. La confiabilidad de la metodología de Herzberg es cuestionable, quienes califican deben hacer interpretaciones, de modo que contaminan los resultados

porque entienden una respuesta de cierta manera mientras que tratan una respuesta similar de manera distinta.

3. No se empleó ninguna medida general de la satisfacción, es posible que a una persona no le guste parte de su trabajo, pero que de todos modos lo considere aceptable.
4. La teoría no concuerda con las investigaciones anteriores; la teoría de los factores pasa por alto las variables situacionales.
5. Herzberg, presume una relación entre satisfacción y productividad, pero su metodología de investigación se centró en la satisfacción y no en la productividad. Para que tal investigación hubiera sido relevante, se debe asumir una relación sólida entre satisfacción y productividad.

A pesar de las críticas, la teoría de Herzberg ha sido ampliamente estudiada y pocos administradores desconocen sus recomendaciones. La popularidad de extender verticalmente los puestos para dar a los trabajadores más responsabilidad en la planeación y en el control de su trabajo puede atribuirse en buena parte a los resultados y sugerencias de Herzberg.

### **Teoría ERC de Alderfer**

De acuerdo a Robbins & Coulter (2005), La teoría ERC postula que hay tres grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento”. Alderfer argumenta que hay tres grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento, de donde viene la denominación de teoría ERC.

El grupo de existencia remite a la provisión de nuestros elementales requisitos materiales de subsistencia. Comprende las que Maslow consideraba

necesidades fisiológicas y de seguridad. La relación; el deseo que tenemos de mantener vínculos personales importantes, estos deseos sociales y de estatus exigen, para satisfacerse, el trato con los demás y corresponden tanto a la necesidad social de Maslow, como al componente externo de la necesidad de estima. La necesidad de crecimiento: el anhelo interior de desarrollo personal, aquí se incluye el componente interior de la categoría de estima de Maslow y las características propias de la autorrealización.

Maslow aseveraba que un individuo debía quedarse en cierto nivel de necesidades hasta que las satisficiera. En la teoría ERC se observa que cuando una necesidad superior se frustra, se despierta, acentuado, el deseo del individuo de compensar una necesidad inferior. Por ejemplo, la incapacidad de satisfacer una necesidad de trato social aumentaría el deseo de más dinero o de mejores condiciones laborales. Entonces, la frustración puede originar una regresión a una necesidad inferior.

En resumen, la teoría ERC afirma, como la de Maslow, que la satisfacción de las necesidades de orden inferior lleva al deseo de satisfacer las superiores, pero varias necesidades pueden fungir, y al mismo tiempo la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad inferior.

Varios estudios prestan apoyo a la teoría ERC, pero también hay pruebas de que no funciona en algunas organizaciones. Como quiera que sea, la teoría ERC representa una versión más válida de la jerarquía de necesidades.

### **Factores de Motivación**

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también

difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales. Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos, en el sistema de recompensa se deberán ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo.

Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato. Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecia sus aportaciones, mencionamos algunas de las recompensas que se usan: el monto de paga, promociones, autonomía, establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas; en este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo, el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo.

Aunque en los últimos años los beneficios cobraron mayor trascendencia, para Koontz & Werhrich (1998), el salario básico sigue siendo el factor más

importante de motivación: Hay teorías que sostienen que el sueldo no motiva. Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo, nombre y mística de la empresa", dice Koontz "El escenario de cinco años a esta parte en materia de compensaciones y beneficios cambió mucho continúa, antes los empleados reclamaban mejores sueldos. Hoy los reclamos pasan por no recortar salarios o mantener la fuente de trabajo."

En este contexto entonces, es necesario cambiar las reglas del juego. "Hay que desarrollar una administración de remuneración inteligente. Ya que hay poco para repartir, al menos que esté bien administrado. Por eso, hoy más que nunca, se debe componer un programa a medida de cada persona", recomienda (Koontz & Werhrich, 1998).

Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen, además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el personal, pueden concederse en otras especies.

Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados etc.

Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el trabajador.

Se debe mencionar también, el dinero (salario) es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc., para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento para Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Ésta repercute en el individuo de diferentes maneras: Eleva su nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo.

Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Cómo beneficia la capacitación al personal:
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forjas líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

En sus pesquisas Koontz & Werhrich (1998), afirman que cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes. Las relaciones humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basado en ciertas reglas aceptadas por todos y fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

El buen trato con los semejantes, respetando las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las relaciones humanas.

Todo este mecanismo se torna más viable cuando mayor es el grado de cultura general de las partes, por eso es importante que la empresa propicie la cultura organizacional de sus integrantes, la que estará constituida por una serie de conductas y valores que son aceptadas o rechazados dentro de la organización y que permitirá contar con un material más humano y más rico.

Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

Se considera también que aumenta la motivación el alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales). Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros, las investigaciones han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza, cuando las personas son libres para elegir las personas con las que desea trabajar.

El Proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados. ¿Está montada la organización de tal manera que anime a los empleados a trabajar juntos, o crea divisiones que desalientan y mina la cooperación y la colaboración? La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

### **¿Qué es Calidad?**

Koontz & Heinz (2007) expresan que nunca se habló tanto de calidad como en esta última década. En reuniones de dirigentes, seminarios de entrenamiento, en investigaciones de mercado, en los medios académicos, el tema de la calidad ha sido explotado extenso e intensamente. se habla mucho de calidad, pero al final, ¿Qué es calidad?

La palabra calidad tiene varios significados que dependen del contexto en que se utilice. Para un ingeniero, calidad significa adherencia perfecta y

conformidad con las especificaciones y estándares de referencia del proyecto del producto. Cero defectos es el nombre dado cuando esas especificaciones y estándares se cumplen a plenitud.

Para un estadístico, calidad significa el menor desvío estándar posible frente a la media aritmética, mediana o cualquier medida estadística de posición. Cuando esto ocurre, se denomina varianza cero. Pero para un ama de casa, la calidad tiene otro significado diferente por completo.

Como cliente o consumidora, el ama de casa no está preocupada por los conceptos del ingeniero ni del estadístico, sino que desea un producto o servicio que satisfaga sus necesidades personales, algo que resuelva sus problemas.

El ingeniero y el estadístico formulan conceptos de calidad que se pueden utilizar en el interior de las organizaciones para la generación de productos o servicios. Pero de nada sirve la calidad interna, si el cliente o consumidor no está satisfecho con el producto o servicio que compra y utiliza.

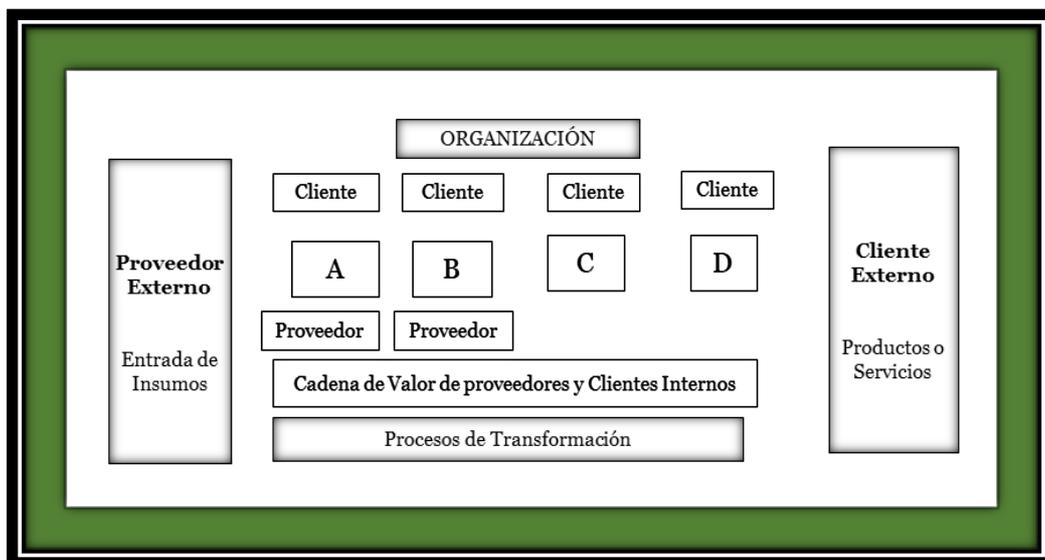
Así existen dos tipos de concepto de calidad: calidad interna: como una organización administra la calidad de sus procesos, productos y servicios; calidad externa, que constituye: la percepción que el cliente consumidor o usuario, tiene respecto del producto y/o servicio que compra y utiliza. No queda duda de que sin la calidad interna no se puede construir, ni mantener la imagen de la calidad externa.

En la actualidad, la responsabilidad de la calidad esta descentralizada por completo y se ha delegado en el nivel de la ejecución. Cada empleado u obrero es responsable de la calidad de su trabajo y de la satisfacción de su cliente interno. El cliente interno es el empleado u obrero a quien entrega el trabajo realizado.

En consecuencia, en la organización existe una extensa cadena de calidad: cada funcionario u obrero tiene su proveedor (que le proporciona el insumo) y su cliente interno (que recibe el resultado de su trabajo). La cadena de calidad es la manera de como un empleado u obrero intenta mejorar su trabajo para satisfacer el cliente interno y trata de comunicar al proveedor interno cuáles son sus requisitos.

Por consiguiente, la cadena de calidad agrega valor a la organización y a los empleados y se transforma en una cadena de valor que sustituye la cadena jerárquica en las organizaciones que cambiaron la jerarquía vertical por la organización horizontal.”

**Figura 4.**  
*Cadena de valor dentro de la organización*



Según Deming (1989), la Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente.

Calidad ha avanzado rápidamente en los últimos años ya que constituye un tópico fundamental. Un servicio que tenga rasgos evidentes de calidad, debe llevar consigo elementos propios de una gerencia altamente efectiva orientada al logro, en la que se puedan identificar y administrar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de calidad en una organización. Deming (1989) expresa los 14 principios de la calidad.

1. Crear constancia en el propósito de mejoras en el producto y servicio.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.
4. Acabar la práctica de hacer negocios sobre la base de precio.
5. Mejorar siempre el sistema de producción y servicio.
6. Implantar la formación.
7. Adoptar e implantar el liderazgo.
8. Desechar el miedo.
9. Derribar las barreras entre los departamentos.
10. Eliminar el eslogan, exhortaciones y metas para la mano de obra.
11. Eliminar los estándares de trabajo, sustituirla por liderazgo.
12. Superar los obstáculos que impiden que la gente se enorgullezca de su trabajo.
13. Estimular la educación y autoestima con programas vigorosos de educación y auto mejora.
14. Actuar para lograr la transformación, esto es de todos en la organización.

Expone Horovitz (1990) que “La calidad no es más que el nivel de excelencia que las empresas han escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave; representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad.” existen

diferentes componentes de calidad para la búsqueda de una mayor productividad.

Estos componentes son:

1. **La puntualidad:** Se debe ser puntual a la hora de realizar algún despacho de producto al cliente, esto le permitirá a la organización contar con una imagen de ente serio que cumple con las normas y pautas establecidas.
2. **La atención prestada al cliente:** Es importante considerar al cliente como la piedra angular de toda la organización, donde es necesario ofrecerle un servicio adecuado que satisfagan sus necesidades y estimulen el seguir adquiriendo el mismo producto en la misma organización.
3. **El concepto de honradez:** Toda transacción debe mantener ciertas pautas que permitan desarrollar un vínculo de respeto y honradez, para poder hacer que el cliente se sienta más seguro de la transacción a realizar.

Dentro de estos componentes; el relacionarse con los clientes no implica restar importancia a ventajas basadas únicamente en el producto, el precio o la imagen: a la larga cualquiera de estas puede ser alcanzada con una buena inversión.

En el enfoque de calidad, el cliente es el conductor del negocio, sin cliente no hay empresa. Deming (1989) opina sobre el tema que la “Calidad de un producto o servicio no se puede medir con tan solo realizar ensayos de laboratorios, ni pruebas de funcionamiento. La calidad sólo es mensurable cuando existe una interacción entre tres componentes principales:

- El producto mismo.
- El usuario y cómo éste utiliza el producto, como lo instala, como lo cuida, como lo manipula, entre otros.

- El servicio ofrecido tanto a la hora de que el cliente decida adquirir el producto, como la postventa, la calidad cumple con los requerimientos que necesita el cliente con un mínimo de errores y defectos. Siendo su característica más importante satisfacer sus necesidades de la manera más óptima y esto trae como consecuencia que surja en las organizaciones la importancia de tener calidad en todas ellas.

Por lo tanto, la calidad puede ser aplicada en cualquier proceso, etapa o actividad a desarrollar. La calidad busca la plena satisfacción del cliente, de manera tal, que se debe estar muy atento a la voz del cliente, pues si se les presta la debida atención y sobre todo se les escucha, grandes son las cosas que se pueden cambiar o mejorar para no dar más clientes a los competidores. La meta es ser realmente competitivos y productivos en un mundo de constante cambios donde innovar con calidad implica saber y conocer las necesidades y deseo de los clientes.

## **Servicios**

Cuando se habla de servicios, los investigadores Kotler & Armstrong (2012) opinan que “La calidad en un servicio es tan fácil de cuantificar, medir y evaluar como las características de la calidad de un producto manufacturado.”

La reacción del cliente del calificar como positivo o negativo es generalmente inmediata, mientras que la reacción a la calidad de un producto manufacturado puede surgir con retraso. Hay que estar muy atento a que las necesidades de los clientes ya que pueden cambiar, dado que el servicio no sólo debe ser de excelente calidad, sino que debe responder a los requisitos del cliente, un usuario debe tener garantía que el servicio ofrecido tiene calidad.

Es por ello, que el concepto de servicio, ha avanzado muy rápidamente en las últimas décadas, sobre todo en las organizaciones que no producen bienes, sino

que prestan un servicio, puesto que éstas deben producir satisfacción, logrando cubrir las expectativas de los usuarios.

Un servicio “Es todo acto o función que una parte ofrece a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad, su producción puede o no vincularse a un producto físico”.

Horovitz (1990) en su investigación señala al servicio como “el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.”

La afirmación de este autor demuestra, que en las empresas se debe concebir al servicio como un efecto que va más allá de la amabilidad y la gentileza, estando consciente que esto no significa servilismo, se debe entender que es una actividad que busca satisfacer necesidades de las personas que acuden a sus oficinas por ello es tan importante que todos los involucrados por parte de la organización tengan claro que las expectativas de los clientes se orientan a recibir un buen servicio de atención al momento que acuden a una oficina de la empresa.

Podemos indicar que la calidad del servicio de atención al público es pieza fundamental para que cualquier empresa logre cumplir con su misión, las organizaciones consideran a esta actividad como un medio a través del cual la empresa obtiene imagen favorable y se gana la aceptación de sus relacionados comerciales, así como también le garantiza la permanencia en el mercado con niveles altos de aceptación.

Es importante considerar, que la prestación del servicio siempre requerirá de la interacción humana por lo menos en algunas de sus fases o momentos, siempre existirá un contacto entre el representante de la empresa y el cliente y ello se presentará de una manera personal para dar origen al servicio de atención.

Asimismo, el autor señala que los factores más importantes para lograr la satisfacción y retención; son la calidad y el servicio.

La meta final del negocio no debería ser producir un servicio o producto de calidad, ni dar un servicio excelente a sus clientes. Su meta principal debería ser producir clientes leales y satisfechos, que permanezcan con la empresa a través del tiempo. Presenta los siete pasos que se deben seguir para desarrollar un sistema de servicios al cliente a saber:

1. ***Compromiso total de la gerencia:*** Los programas de servicio al cliente y mejoras de la calidad tienen éxito únicamente cuando existe un compromiso total y definitivo de la gerencia, el cual debe iniciarse con una declaración de la visión de la empresa o con una declaración de la misión en relación a la calidad del servicio.
2. ***Conozca a sus clientes:*** Esto significa saber lo que les gusta y lo que no les gusta en relación al servicio; los cambios que quieren hacer; sus necesidades, deseos y expectativas actuales y futuras qué los motiva a comprar o a cambiar de proveedores; qué debe hacer para satisfacerlos, retenerlos y convertirlos en leales a la empresa. Para conocer todo esto de sus clientes simplemente hay que preguntárselos.
3. ***Desarrollar estándares de desempeño en calidad de servicio:*** Hay aspectos tangibles de calidad de servicios que pueden ser medidos, la cuestión está en preguntarle a los clientes. Ellos dirán qué es lo que quieren y cómo juzgan la calidad del servicio que reciben, recordando que la calidad del servicio y la satisfacción existen únicamente en la mente de los clientes.

4. ***Contrate, capacite y compense a los buenos empleados:*** Únicamente se puede dar un servicio superior al cliente y desempeño con calidad mediante gente competente y bien calificada lo que trae como consecuencia la satisfacción y retención de los clientes. Contrate gente capaz, capacite y compense bien al personal y facultades para tomar decisiones y hacer las cosas correctamente para satisfacer a sus clientes.
5. ***Recompense logros en calidad de servicio:*** Siempre reconozca, recompense y refuerce las actuaciones de calidad superior. Haga esto tanto para sus empleados como para sus clientes. Ayúdelos a motivarse a ellos mismos para que lo hagan mejor; comuníquese y haga hincapié en todos los logros de servicio que resulten en clientes más satisfechos. Reconozca y recompense aún los pequeños éxitos de una manera similar a lo que haría para los logros mayores.
6. ***Manténgase cerca de sus clientes:*** Manténgase en contacto con sus clientes, haga investigaciones continuas para conocer los cambios de sus expectativas y necesidades.
7. ***Trabaje hacia el mejoramiento continuo:*** Asimismo las organizaciones deben contar con una gerencia de servicio que les permita no sólo establecer estrategias para brindar y ofrecer una mejor atención al usuario, sino para satisfacer plenamente las necesidades de los clientes.

Por tanto, cada empresa de servicios desarrollará su propia estrategia de calidad, distinta, única, innovadora si fuera posible, pero en función de dar respuestas altamente efectivas y oportunas a éstos, para convertir el servicio prestado en niveles de excelencia apoyados con una gerencia de calidad total.

Es decir, las organizaciones deben contar con estrategias de servicio, que les permitan desarrollar programas de trabajo para brindar una excelente asistencia al usuario. Asimismo, debe existir identificación por parte del personal, en la que

tengan una clara y definida percepción de las capacidades que poseen para enfrentar cambios necesarios, en la que asuman retos para alcanzar las metas y en definitiva, lograr un desempeño con calidad en sus actividades.

Por su parte Kotler & Armstrong (2012) afirman que el servicio que se presta a nivel individual y con características de excelencia tiene un efecto primordial para el éxito de la empresa, se puede decir que un servicio bien prestado es fundamental para que un cliente esté satisfecho y de esta manera genere lealtad hacia la empresa, menciona diez mandamientos indispensables para ofrecer un buen servicio al cliente:

- I. Hacer que el cliente vuelva por gusto, preguntar a los clientes lo que deseen y dárselo una y otra vez.
- II. Sistemas no sonrisas, es decir, por favor y gracias no basta para garantizarle que va a realizar el trabajo bien, en cambio los sistemas si garantizan eso.
- III. Prometer menos y dar más, los clientes siempre esperan que se le cumpla la palabra, entonces hágalo con exceso.
- IV. Cuando un cliente pregunte, la respuesta siempre debe ser sí, hay que complacer al cliente en todo lo que desea.
- V. Deshacerse de los inspectores y del departamento de relaciones con los clientes, todo empleado que tenga trato con los clientes debe tener autoridad para atender quejas.
- VI. Si nadie se queja algo anda mal, se debe alentar a los clientes a que digan todo lo que no les gusta.
- VII. Medir todo.

- VIII. Los salarios son injustos, remunerar a los empleados como si fuesen los socios.
- IX. Mamá tenía razón, mostrar respeto a las personas, ser atento.
- X. Ser como los japoneses, investigar quiénes son los mejores y cómo hacen las cosas.

En este mismo contexto, tanto la apariencia, la habilidad, cortesía, conocimiento, responsabilidad y facilidad de comunicación como la dedicación, son fundamentales para producir en el cliente la impresión de un servicio adecuado.

De lo anteriormente expuesto se puede inferir, que las organizaciones, empresas e instituciones deben estar constantemente evaluando sus procesos, es decir, el cómo se vienen haciendo las cosas para saber, conocer y tener conciencia sobre la percepción que tiene el cliente o el usuario del servicio que recibe.

Aunque las instituciones financieras específicamente deben evaluar el servicio como fin último que prestan, también deben valorar todos y cada uno de los factores o elementos que forman parte de este proceso y establecer los correctivos que sean necesarios en pro de una constante búsqueda hacia la excelencia. Lo que se quiere es que los clientes permanezcan en el tiempo e ir captando más de ellos en función de los servicios prestados y recibidos.

### **Calidad Total**

Wehrich & Koontz (2007) afirman que es difícil encontrar una definición universalmente aceptada de lo que significa Calidad Total. Para muchos, significa

control, estadístico de calidad o sistemas de calidad; para otros, significa el trabajo en grupo y el involucramiento del personal.

Sin embargo, Jhon Oakland destaca que la filosofía de la calidad total reconoce la satisfacción del cliente, los objetivos de la empresa, la seguridad y consideraciones ambientales como aspectos interdependientes y aplicables a cualquier organización. La aplicación del concepto exige en primer lugar inversión en personal y en el tiempo para implementar nuevos conceptos, para tratamiento, para que el personal reconozca las ventajas y desarrolle nuevas o diferentes culturas organizacionales.

La calidad total es una filosofía de gestión que supone el involucramiento de todos los miembros de la organización en la búsqueda constante de auto superación y perfeccionamiento continuo (el involucramiento y la participación de todas las personas en todos los niveles de la organización y la búsqueda del mejoramiento constante y continuo).

Según Chiavenato (2009), “Las definiciones más compartidas de lo que es la motivación implican al conjunto de procesos que se interesan por las causas de que se hagan o se dejen de hacer determinadas cosas, o de qué se hagan de una forma y no de otra.

Se trata por tanto de un constructor teórico no sólo básico para la psicología, sino, además, ambicioso en cuanto al alcance, atractivo por las metas planteadas y tremendamente complejo por la diversidad de componentes que conlleva, aunque la idea de motivación remite siempre a los factores causales del comportamiento, es muy frecuente su utilización con un sentido meramente descriptivo.

Cuando se afirma, por ejemplo, que alguien está muy motivado por el estudio, se suele argumentar esta afirmación describiendo minuciosamente el

comportamiento de la persona en cuestión. En la calidad total influye como es la motivación, productividad y se da mayor rentabilidad con la satisfacción de los clientes obteniendo mayores utilidades, es por ello que definimos dentro del círculo de calidad total a continuación de acuerdo a los siguientes autores:

La teoría de motivación laboral, las centradas en el contenido, y las centradas en el proceso; las centradas en el contenido son:

- ***Jerarquía de las necesidades de Maslow***; que parte del supuesto de que todos los individuos tienen cinco necesidades básicas que desean satisfacer; fisiológicas, de protección, sociales, de consideración y estima y de auto desarrollo.
- ***Las necesidades aprendidas de McClelland***; que investiga tres necesidades que impulsan la conducta humana; logro, poder y afiliación; el Modelo Jerárquico de Alderfer; quien basa sus investigaciones en el modelo de Maslow, las necesidades básicas están englobadas en tres niveles; de existencia, de relación, de crecimiento o desarrollo personal; Teoría de los dos factores de Herzberg: Ambientales y motivadores.
- ***Las centradas en el proceso: Teoría de la equidad de Adams***; sostiene que en el entorno laboral, los individuos establecen unas comparaciones entre las contribuciones que realizan a la empresa (entradas) y las retribuciones que reciben de la empresa (salidas); Teoría de las expectativas de Vroom; que se basa en dos premisas: las personas saben lo que quieren de su trabajo, y comprenden que depende de su desempeño el conseguir o no las recompensas deseadas; y existe una relación entre el esfuerzo que se realiza y la ejecución o el rendimiento de trabajo.

- **Teoría del esfuerzo de Skinner;** se fundamenta en tres variables centrales; estímulo, respuesta, recompensa; Teoría del establecimiento de metas, el sujeto debe ser consciente de la meta, y debe aceptar que la meta es algo por lo que desea trabajar.

En cuanto la opinión de Consolación & Pons (2005) se tiene que “Los factores que motivan e inspiran a gerentes, empleados y clientes, no son necesariamente racionales. La mayoría surgen del lado derecho del cerebro.

Sí es verdad que la motivación entendida como estímulo-respuesta, damos una recompensa a cambio de la prestación de un servicio, es una motivación pobre e insuficiente y que en ocasiones provoca un efecto positivo sobre algunos, a otros deja totalmente indiferentes y otros incluso les puede desmotivar.

Un día en una conferencia del colegio, el director comentaba que no es recomendable ni efectivo motivar a los niños con premios, ya que en algunas ocasiones funciona, pero en otras muchas no, aquí nos referimos a éste tipo de motivación que sólo toca una faceta, doy un estímulo material (moto, PlayStation, bambas Nike) a cambio de unas notas; en las organizaciones también ocurre lo mismo, además todos estos incentivos tienen un límite.

Las personas no son robots, se mueven y actúan atendiendo a diferentes impulsos que afectan a sus intereses profesionales (carrera profesional), intereses económicos (remuneración), e intereses emocionales (lo hago porque quiero, soy libre y responsable y hago todo lo que puedo, me siento bien en la empresa). Cuando alguien entra a formar parte de una organización, firma dos tipos de contrato, uno jurídico y otro psicológico.

La teoría nos dice que en el contrato psicológico el valor de las aportaciones que hace el individuo debe guardar una equivalencia con el valor de las

expectativas de recompensa. En este razonamiento falta algo, ya que la remuneración puede ser espectacular y así compensar la aportación realizada por el individuo, pero está demostrado que esto no es suficiente para satisfacer al trabajador, quizá sí en el corto plazo, pero no en el medio y largo plazo.

Así pues, para conseguir una motivación plena de 360°, se requiere la suma de las tres motivaciones, intrínseca, extrínseca y emocional creando un ambiente y entorno favorables dónde nuestros colaboradores se impliquen y tengan ganas de sacar las cosas adelante; un día el director de una compañía comentaba “los directivos que busco ya vienen bien preparados en conocimientos, pero yo necesito personas que sepan mover a otras personas.”, es por tanto necesario crear unas condiciones favorables.”

En la actualidad la productividad, la mayoría de las instancias gubernamentales de América Latina vinculadas con el trabajo y la educación, así como las organizaciones empresariales y de trabajadores, reconocen y subrayan la importancia de la capacitación en la estrategia de mejoramiento de la productividad en las empresas.

La paradoja es que, pese al reconocimiento de la importancia de la capacitación, esto no ha sido correspondido de igual manera con acciones concretas en las empresas. Una de las razones de este rezago, es la distancia que existe entre las acciones de capacitación y la mejora de la productividad.

Entre las causas de la deficiente articulación entre capacitación y productividad figura el rezago de las metodologías de detección de necesidades de formación, que no siempre han sabido acoplarse a la dinámica del cambio productivo. Un elemento importante en este rezago es la ausencia de un sistema integral de medición de la productividad.

Según Torrecilla (2002), “La productividad de los empleados se ha medido de muchas formas. El indicador más sencillo son los ingresos por empleados, el cual representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de un mayor volumen y conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado.

Es muy importante tener en cuenta que, los ingresos por empleado, aunque sea una medida de la productividad, sencilla y fácil de entender, tienen ciertas limitaciones, especialmente si existe demasiada presión por alcanzar una meta ambiciosa.

Por lo tanto, cuando se acepta un negocio adicional por debajo de los costos incrementales de proporcionar las mercancías o servicios asociados a este negocio, los ingresos por empleados pueden aumentar mientras que los beneficios disminuyen. Además, cada vez que se utiliza una ratio para medir un objetivo, los directivos tienen dos formas de alcanzar los objetivos; la primera, que acostumbra a ser la preferida, es aumentar el numerador, en este caso, incrementar los resultados (ingresos) sin aumentar el denominador (el número de empleados).

El segundo método, y habitualmente el menos preferido, es reducir el denominador; en este caso, reducir los empleados, lo que puede producir beneficios a corto plazo pero que corre el riesgo de sacrificar las capacidades a largo plazo.

Reyes (2004), “Establece que la productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto. Por ejemplo: En el caso de los servicios bancarios, la medida de

productividad” estaría dada por la relación existente entre el número de atenciones otorgadas por hora/trabajador.

La productividad se mediría a partir del producto, mismo que estaría integrado no solo por el tiempo dedicado por el trabajador, sino también por todos los demás insumos involucrados en ese evento particular, como pueden ser materiales de impresión, tiempo de demora, etc.”

Martínez de Ita (2006) afirma que “En las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es: Productividad: Número de servicios prestados/ recursos empleados. Otras empresas miden su productividad en función del valor comercial de los productos. Todas las medidas son cuantitativas y no se considera en ellas el aspecto cualitativo de la producción (un producto debería ser bien hecho la primera vez y responder a las necesidades de la clientela).

Todo costo adicional (reinicios, reemplazo, reparación después de la venta) debería ser incluido en la medida de la productividad. Un producto también puede tener consecuencias benéficas o negativas en los demás productos de la empresa. En efecto si un producto satisface al cliente, éste se verá inclinado a comprar otros productos de la misma marca; si el cliente ha quedado insatisfecho con un producto se verá inclinado a no volver a comprar otros productos de la misma marca.”

Theodore (2005) menciona que “El costo relacionado con la imagen de la empresa y la calidad debería estar incluido en la medida de la productividad. Con el fin de medir el progreso de la productividad, generalmente se emplea el Índice de Productividad

$$P = \frac{\text{Productividad Observada}}{\text{Estándar de Productividad}} * 100$$

La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana, Mes, año) en un sistema conocido (agencia sucursal, matriz, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país). El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia.

Con lo anterior vemos que podemos obtener diferentes medidas de productividad, evaluar diferentes sistemas, departamentos, empresas, recursos como materias primas, energía, entre otros. Pero lo más importante es ir definiendo la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo en nuestras empresas, realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables.

Elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la empresa son el capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo”.

Theodore (2005) considera que “La satisfacción del cliente en la revisión del 2000 de la norma ISO 9000 y los modelos de Excelencia (EFQM, Malcolm Baldrige, Premio Deming, etc.), ha aflorado la cantidad de organizaciones que hacen evaluaciones de satisfacción de sus clientes.

Es claro que es muy importante conocer la satisfacción del cliente ya que hay relación directa entre la satisfacción del cliente y su fidelidad, y por tanto, con los ingresos de la organización. Obviamente, si los clientes están más satisfechos, serán más fieles y por tanto nos darán mayores ingresos y durante un mayor periodo de tiempo.

Eficiencia consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace.

El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales y estas son desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado a través de una calidad de trato, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas.

También podemos decir que son las relaciones que se establecen entre el personal de la empresa y los clientes con las cuales trata directamente. Esta frase destaca que el servicio al cliente es una gama de actividades que en conjunto originan una relación.

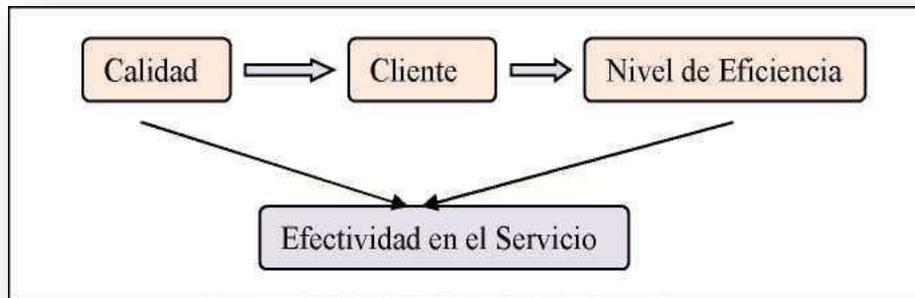
### **Calidad del servicio**

De acuerdo a la opinión de Berry, Bennett & Brow (1989), “La dinámica de los mercados donde se desenvuelven las empresas que prestan servicios, hacen de la calidad de ese servicio un elemento que se estudia desde diferentes enfoques. En lo que sí se está claro es, en que el punto de partida de toda gestión de calidad consiste en captar las exigencias y analizar la forma de ofrecerle soluciones que satisfagan las necesidades, en otras palabras, la calidad es “satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables”.

Por lo antes planteado se puede considerar que todos los componentes de una organización deben tomar conciencia de la importancia del buen servicio, atendiendo necesidades y cubriendo expectativas de los clientes.

**Figura 5.**

*Calidad de servicio.*



*Nota.* Horovitz (1990).

Por lo antes planteado se puede considerar, que todos los componentes de una organización deben tomar conciencia de la importancia del buen servicio, atendiendo necesidades y cubriendo expectativas de los clientes, para ello es imprescindible niveles de comunicación óptimos y participativos dentro de la organización internamente y de ésta hacia los clientes.

Además, la calidad debe planearse, lo que puede entenderse como diseñar un proceso en tiempo y espacio para que las metas organizacionales se cumplan, ello permitirá mejorar la calidad de servicio que se presta al cliente o lo que es igual se alcanzaran niveles superiores en cuanto a la calidad superiores a los que comúnmente se registran.

La organización debe entender que la calidad se presenta hoy día como resultado de la buena gestión de la empresa y que esto tiene una importancia estratégica para su consolidación.

## **Satisfacción del Cliente**

Entendiendo la importancia que tiene el cliente para la empresa se puede tener lo fundamental es que se logre un alto nivel de satisfacción por parte de éste para con los servicios de atención que se prestan. La calidad de servicio que se le presta al cliente y todos estos tratados confluyen en un solo punto que es preponderante el que se le atienda, con eficacia y eficiencia, por cuanto ello será la única garantía de tener a un cliente satisfecho con el servicio que se le presta y por ende con la organización. Kotler & Armstrong (2012), indica el siguiente decálogo para la satisfacción de clientes:

- I.** Son las personas más importantes para cualquier negocio.
- II.** No dependen de nosotros. Nosotros dependemos de ellos.
- III.** No son una interrupción en nuestro trabajo. Son su fundamento.
- IV.** Nos hacen un favor al venir a vernos. No nosotros a ellos al servirlos.
- V.** Forman parte de nuestro negocio. No son “Gente de Fuera”
- VI.** Son algo más que estadísticas. Son seres humanos de carne y hueso, con sentimientos y emociones al igual que nosotros.
- VII.** Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y sus deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos.
- VIII.** Merecen que le demos el trato más atento y cortes que podamos.
- IX.** Representan el fluido vital de este negocio o de cualquier otro sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.

- X. Los clientes son los responsables de que ocurran todos los procesos dentro de cualquier organización, sea por que trabajen en ella o sencillamente adquieran lo que éstas producen o crean.

### **Servicio a Atención al Cliente**

López (2013) asegura que “el servicio de atención al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece la empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.”

Para determinar cuáles son los servicios que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

Se debe tratar de comparar con las empresas competidoras más cercanos, así se detecta verdaderas oportunidades para adelantar y ser los mejores.

Cuando ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias y sistemas de quejas y reclamos. Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio.

El servicio de atención al cliente comprende los siguientes elementos: contacto cara a cara, relación con el cliente, correspondencia; reclamos y cumplidos; instalaciones, un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno”.

## **Eficacia del Servicio de Atención al Cliente**

Con respecto a este tema Porter (1996) asevera que "Una de las herramientas más eficaces y usadas por las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar una ventaja competitiva sostenible es el servicio al cliente; al desarrollar una estrategia de servicio al cliente se deben enfrentar tres decisiones básicas, qué servicios se ofrecerán, qué nivel de servicio se debe ofrecer y cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios.

La eficiencia y la eficacia se interrelacionan, pero la falta de eficacia no puede ser compensada con eficiencia, por grande que sea esta, ya que no hay nada más inútil que hacer eficientemente algo que no tiene ningún valor y que no contribuye en nada para la organización. Por eso es necesario preguntarse si lo que se hace vale para algo.

Por ejemplo, una persona puede pasar todo el día en su trabajo, sentado en su escritorio, pero esto no significa que sea eficiente ni eficaz, más aun cuando su labor no es productiva y se dedica a utilizar indiscriminadamente los recursos con que cuenta su organización. Es necesario precisar que en la actualidad las empresas pasan por una serie problemas por la falta de recursos, de igual forma todas quieren ofrecer un buen producto o un buen servicio a bajo costo, por eso una vez definida la meta a la cual queremos llegar, posteriormente debemos buscar la mejora en eficiencia.

La contribución del hombre es un factor muy importante para el éxito de su organización. Peter Drucker uno de los autores de mayor prestigio en la administración, dice que "un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva", de igual forma manifiesta que la clave del éxito de una organización es la eficacia".

## **Ventaja Competitiva**

De acuerdo al aporte de Porter (1997), él hace mención sobre los competidores de la empresa, el cual se debe estudiar si su rentabilidad está por encima de la rentabilidad media del sector en el que se desempeña. Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser: difícil de imitar, única, posible de mantener, netamente superior a la competencia, aplicable a variadas situaciones.

Son ejemplos de características de un banco que pueden constituir una ventaja competitiva: orientación al cliente, valor de la vida del cliente; cualidad superior del producto; valor de marca acumulado y buena reputación; técnicas de producción de bajo costo, liderazgo en costos; equipo profesional altamente cualificado.

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo un banco para tratar de desarmar las empresas rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de un banco puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo los bancos han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.

## **Productividad**

### **Definición de Productividad**

Der Berghe (2005), Indica

la productividad laboral es como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la

calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud.

La Productividad puede definirse como la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. La productividad, busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer. En un enfoque sistemático, decimos que algo o alguien son productivos cuando con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado obtiene el máximo de productos.

También puede decirse que la productividad es eficacia por eficiencia; tanto a nivel de persona, institución o nación. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

- *Calidad*: La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.
- *Productividad* = Salida/ Entradas.
- *Entradas*: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital.
- *Salidas*: Productos.
  
- Misma entrada, salida más grande.
- Entrada más pequeña misma salida.
- Incrementar salida disminuir entrada.
- Incrementar salida más rápido que la entrada.
- Disminuir la salida en forma menor que la entrada.

Las compañías requieren gerentes de avanzada, con sentido futurista, que las haga sobre salir dentro del contexto empresarial y suministre las bases para una permanencia en el mercado; así el gerente del futuro debe realizar los principios, siempre con su personal y analizar el entorno macroeconómico, tener como meta el aumento en la productividad, y por ende una mayor competitividad y ganancia para la empresa. Los principios para una buena productividad son:

- Despertar el sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Motivar al personal.

- Considerar la importancia de cada cargo.
- Permitir tomar decisiones.
- Compensar salarialmente acorde con los resultados.
- Aplicar la mega gerencia.

## **Productividad Laboral**

Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo (2009), asevera con respecto a la productividad que un trabajador es un ser biopsicosocial. Por tanto, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio, su percepción es también vital.

No existe receta alguna capaz de garantizar la salud de un individuo: brota de su actitud; de su espíritu de crecer y auto superarse; de la voluntad de competir solidariamente y vencer; de la responsabilidad por una vida sana; de la aceptación de las incertidumbres de la vida, de incluir y compartir; así como de defender firmemente sus valores y un objetivo para su vida.

La salud proviene entonces en gran parte de las relaciones humanas y con el entorno y es el resultado del desarrollo armónico de la sociedad (en su conjunto) sobre la base del cual es posible brindar a los ciudadanos diversas opciones políticas, económicas, legales, ambientales, educativas, de bienes y servicios, de ingreso, empleo, recreación y participación social, con vista a que, tanto individuo como sociedad, desarrollen sus potencialidades en aras de un bienestar pleno.

Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se

hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas.

Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia.

El descontento puede manifestarse de muchas formas. Su expresión más directa es la fluctuación laboral, que puede ser real, según el número de bajas ocurridas en la organización en un período determinado, y potencial, que se expresa en el deseo de cambiar de trabajo. A esta última se debe prestar especial atención porque, de no variar las condiciones que provocan insatisfacción, puede convertirse en una fluctuación real.

Estos afectos y comportamientos también están acompañados generalmente de cambios psicológicos, que constituyen una alerta. Cuando uno o más de los factores estresantes se mantienen activos, las respuestas, que al inicio pueden ser reversibles a corto plazo, pueden originar modificaciones más estables y menos reversibles de la salud mental, como el agotamiento, las psicosis o un trastorno depresivo mayor. El logro de un clima organizacional apropiado es una responsabilidad de la alta dirección de la institución.

## Medición de la Productividad

Gaither & Frazier (2000), indica que productividad como la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y propusieron la siguiente medida.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de recursos utilizados}}$$

Es la medida de desempeño que abarca la consecución de metas y la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

## Indicadores de Productividad

Koontz & Weihrich (2004), indican que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad.

*Eficiencia:* Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.

La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo efficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles y otros.

- *Efectividad*: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.
- *Eficacia*: Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir.

### **Factores para mejorar la productividad**

Señala que existen dos factores externos e internos que pueden contribuir al mejoramiento de productividad.

*a) Factores Internos*; Como algunos factores internos se modifican más fácilmente es útil clasificarlos en dos grupos, duros (no fácilmente cambiables) y blandos (fácil de cambiar).

*a.1) Factores duros*; se relaciona con el Producto. La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias de la producción, “el valor del uso, es la suma de dinero que cliente está dispuesto a pagar por un producto de calidad determinada.

- *Planta y equipo*. Se determina por un buen mantenimiento y el funcionamiento de la planta y el equipo en las condiciones óptimas, el aumento de la capacidad de planta mediante la adopción de medidas correctivas, reducción del tiempo parado y el incremento del uso eficaz de las máquinas y capacidades de las plantas.

- **Tecnología.** La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad, ya que se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información.
- **Materiales y energía.** En este rubro, hasta un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados. Además, se pone énfasis en las materias primas y los materiales indirectos.

**a.2) Factores blandos;** Se relaciona con la Persona. Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

- **Organización y Sistemas.** Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.
- **Métodos de trabajo.** Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.
- **Estilos de dirección.** Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño

organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

**b) Factores Externos;** La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad.

- **Ajustes estructurales.** Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo, a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.
- **Cambios económicos.** El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial
- **Cambios demográficos y sociales.** Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.
- **Recursos naturales.** Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la

contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.

- **Administración pública e infraestructura.** Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.

## **Motivación para la Productividad**

Publicado por Ramírez (2012), Una de las técnicas más efectivas y eficaces para motivar al personal y lograr la productividad deseada, es mediante el enriquecimiento del puesto. En este caso se incrementa el grado en que el obrero o el empleado controlan la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo.

Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño. En el artículo indica para el incremento de la productividad existen cinco acciones específicas.

1. **Formar grupos de trabajo naturales.** La creación de unidades naturales de trabajo significa que las tareas que desempeña un empleado forman un todo identificable y significativo. Esto incrementa la propiedad del trabajo por parte del empleado y mejora la probabilidad de que los empleados vean su trabajo como significativo e importante, en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido. La idea es que cada persona sea responsable de todo un proceso del trabajo identificable.
2. **Combinar las tareas.** Los administradores deben tratar de tomar las tareas existentes y fraccionadas, y reunir las nuevamente para formar un nuevo y más

grande módulo de trabajo. Esto incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea. Por ejemplo, hacer que un trabajador ensamble un producto de principio a fin en lugar de que intervengan varias personas en operaciones separadas.

3. ***Establecer responsabilidad hacia el cliente.*** El cliente es el usuario del producto o servicio en el cual trabaja el empleado (puede ser un cliente interno o externo). Siempre que sea posible, los administradores deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus clientes, puede ser facilitar la posibilidad de que el obrero de producción tenga la oportunidad de escuchar la opinión de los clientes sobre la calidad del producto en la que participa. Establecer las relaciones con el cliente incrementa la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para el empleado.

### **Indicadores de Eficacia**

Fleitman (2008), Indica “que son comparaciones de lo que se forma con los objetivos previamente establecidos, es decir, mide si los objetivos y metas se cumplen. Ya sean estos a corto o a largo plazo. Algunos indicadores de eficacia se describen a continuación:

- Comparación de lo realizado con el objetivo previamente establecido dentro de la organización y en el puesto que se desenvuelve cada colaborador.
- Se determina si de acuerdo con lo planeado, los objetivos y metas han sido llevados a buenos términos para el crecimiento de la organización y del puesto.

- Se verifica la parte del proceso que sirve para medir la eficacia en las diferentes áreas que cada uno de los colaboradores ocupa dentro de la organización en cuestión a sus destrezas y habilidades.

La eficacia es la relación de la magnitud entre las metas y objetivos previstos en los programas y presupuestos que se tienen para alcanzar las metas establecidas.

### **Indicadores de Eficiencia**

Son el resultado de comparar el rendimiento real del personal en las acciones o condiciones actuales con una norma de rendimiento previamente definida y aceptada. La eficiencia es la relación entre el trabajo útil desarrollado por el individuo y el esfuerzo y tiempo empleado en realizarlo.

El criterio de eficiencia toma en cuenta la productividad en el uso de los recursos disponibles para conseguir terminados fines. Por otra parte, La Eficiencia se refiere a la mejor forma de hacer o realizar las cosas, a fin de que los recursos (personas, maquinas, materia prima) se apliquen de la forma más racional posible la productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

# Capítulo 3

---

Descripción metodológica de los factores que inciden en la Eficiencia de la Calidad de Servicio al Cliente

## Capítulo 3

### Descripción metodológica de los factores que inciden en la Eficiencia de la Calidad de Servicio al Cliente

En vista de la revisión bibliográfica consultada y a la investigación actualizada sobre el problema que se suscita en las CMAC relacionado con la eficiencia de la calidad de servicio al cliente en dichas instituciones financieras de Puno, se hace indispensable la realización de un estudio cuya fundamentación se basa en que cuyos resultados sean utilizados de manera inmediata por las entidades financieras Mibanco, CMAC Cusco y CMAC Arequipa, así como otras instituciones del mismo rubro, debido a que este estudio rinde una información sumamente importante y pertinente acerca de la dinámica del trabajo implementada en la organización.

Con la evaluación interna de las tres organizaciones en estudio, se determinarían las fortalezas y debilidades que ofrecen en sus servicios al cliente para así poder dilucidar las amenazas y oportunidades que poseen en el entorno. Asimismo, se puede conocer la habilidad de cada una de ellas para reaccionar ante determinadas circunstancias que tienen con los objetivos esenciales de la institución en cuestión.

Otro aspecto primordial del estudio es conocer la opinión de los usuarios con la finalidad de mejorar las fallas encontradas y realizar los correctivos necesarios, a manera de reducir los reclamos y mejorar la calidad del servicio, pues por este medio se desea encontrar soluciones que permitan un funcionamiento eficiente de la organización, haciéndose necesario que el personal, se esmere en ofrecer un servicio de la mejor calidad.

Contribuyendo con las CMAC en la reducción del número de quejas y reforzar una filosofía de servicio financiero, ya que la prestación de un servicio de atención al cliente de alta calidad estimula la captación de nuevas inversiones y el mantenimiento de las que ya existen, así como el propiciar futuros negocios que favorezcan el desarrollo de la institución.

### **Diseño de la investigación**

En este estudio en particular se puede decir que se realizó bajo un diseño no experimental, transversal, descriptivo y correlacionar. La investigación abarca un enfoque experimental que va relacionado con lo teórico y el establecimiento de hipótesis que se contrastan lo indicado por el autor.

En el diseño transversal o transaccional describe las relaciones existentes entre una o más variables en un determinado momento puede limitarse a establecer relaciones entre variables, sin precisar el sentido causalidad o pueden analizar relaciones de causalidad, así cuando puedan abarcar diferentes variables.

### **Métodos aplicados a la investigación**

Bernal (2010) Están orientados a la comprobación de hipótesis causales de tercer grado; esto es, identificación y análisis de las causales y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables. Asimismo, debe señalar las razones por las cuales el estudio puede considerarse explicativo, su realización supone el ánimo de contribuir al desarrollo del conocimiento científico.

Se tomó en cuenta el método inductivo y descriptivo, considerando así, la inducción es un procedimiento mediante el cual a partir de hechos singulares se pasa a generalizaciones, lo que posibilita desempeñar un papel fundamental en la formulación de hipótesis.

El método descriptivo describe situaciones o eventos, así mismo buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Y miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones y componentes del fenómeno o fenómenos a investigar, desde el punto de vista científico, describir es medir.

La aplicación lógica permite encontrar una explicación satisfactoria desde la construcción de la hipótesis hasta la interpretación de datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos medibles en la situación de la problemática.

De acuerdo a la naturaleza de la investigación se plantearon las siguientes metas del estudio:

### **El objetivo general de la investigación**

Análisis del grado de relación de la motivación y productividad como factores relevantes sobre la eficiencia de la calidad de servicio al cliente de las entidades financieras de la ciudad de Puno.

***Los objetivos específicos de la investigación están desagregados en 3 fases y se esbozan a continuación:***

- Determinar la Influencia de la motivación en la calidad de servicio al cliente en las entidades financieras de la ciudad de Puno durante el año 2015.
- Establecer la Influencia de la productividad en la calidad de servicio al cliente en las entidades financieras de la ciudad de Puno durante el año 2015.

- Evaluar los factores relevantes para facilitar la eficiencia de la calidad de servicio al cliente en entidades financieras de la ciudad de Puno durante el año 2015.

Para el Objetivo General se planteó el uso de la técnica estadística de análisis de correlación cuyo estimador es:

La correlación puede tomar valores en el intervalo  $[-1,1]$ , indicando el signo el sentido de la relación:

- Si  $r = 1$ , existe una correlación positiva perfecta. Si  $0 < r < 1$ , existe una correlación positiva.
- Si  $r = 0$ , no existe relación lineal.
- Si  $-1 < r < 0$ , existe una correlación negativa.
- Si  $r = -1$ , existe una correlación negativa perfecta.

Además, se pueden dar interpretaciones para la asociación de las variables según el siguiente detalle Hinkle, Wiersma y Jurs (2003):

- Perfecta 0.90 a 1.00 (-0.90 a -1.00) correlación bien fuerte positiva (negativa).
- Excelente 0.70 a 0.90 (-0.70 a -0.90) correlación fuerte positiva (negativa).
- Buena 0.50 a 0.70 (-0.50 a -0.70) correlación moderada positiva (negativa).
- Regular 0.30 a 0.50 (-0.30 a -0.50) correlación baja positiva (negativa).
- Mala 0.00 a 0.30 (-0.00 a -0.30) si existe correlación, es pequeña.

Para el Primer Objetivo Específico; se realizó un Análisis de Regresión Lineal Múltiple que además permite el cálculo del coeficiente de correlación que nos indica el porcentaje de explicación de la variable dependiente en función de un conjunto de Variables independientes cuyo modelo estadístico es:

$$Y_t = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_p X_p + \varepsilon$$

Donde:

$Y_t$ : Es la Variable Dependiente.

$X_1, X_2, \dots, X_p$ : Son las Variables Explicativas.

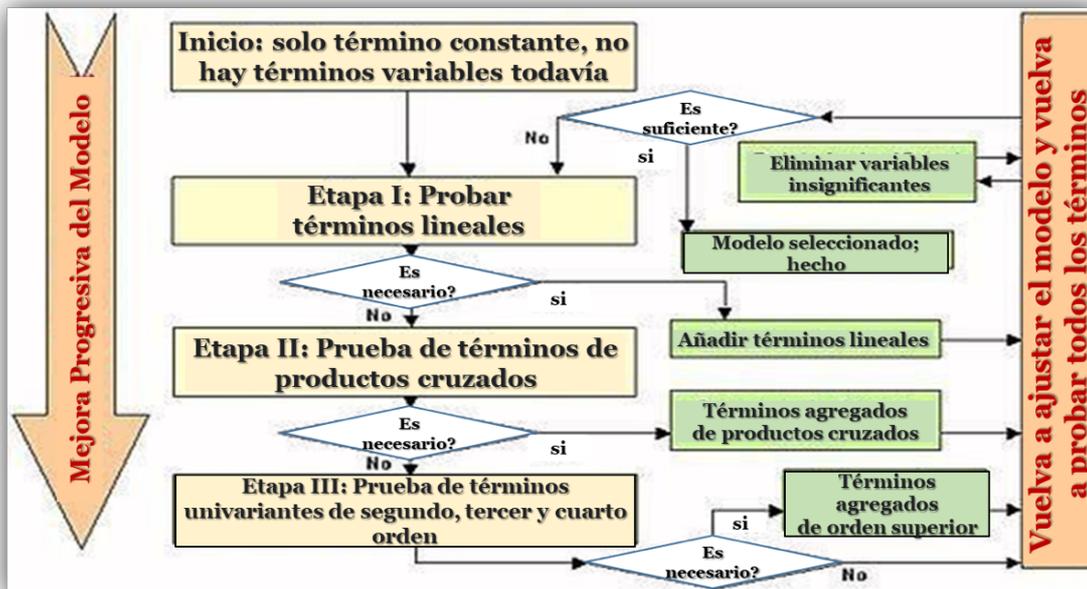
$B_0, B_1, \dots, B_p$ : Son los Coeficientes de Regresión.

Y además para el cálculo del coeficiente de determinación en función de la regresión lineal fue calculada mediante la fórmula:

$$R^2 = \frac{\sigma_{XY}^2}{\sigma_X^2 \sigma_Y^2}$$

Para el Segundo Objetivo Específico se utilizó la técnica estadística de regresión paso a paso (Stepwise regression) con el siguiente procedimiento.

**Figura 6**  
*Modelo de regresión paso a paso.*



Nota. Stepwise Regresión

### Ámbito de estudio

La población está conformada por el personal del área de negocios de las entidades financieras Mibanco (Agencia Bellavista, Agencia Matriz), CMAC Cusco (agencia bellavista, agencia matriz) y CMAC Arequipa (agencia bellavista y agencia matriz) de la ciudad de Puno considerando las tres empresas representativas en el segmento de colocaciones en microcréditos.

La muestra estuvo conformada por el personal del área de negocios conformado por 120 individuos del personal de planillas de las tres entidades financieras de Mibanco, CMAC Cusco y CMAC Arequipa, y población de la ciudad de Puno. Para definir el tamaño de la muestra se ha aplicado la fórmula metodológica para poblaciones finitas.

# Capítulo 4

---

Resultados y Discusión de los factores que inciden en la Eficiencia de la Calidad de Servicio al Cliente



## Capítulo 4

### Resultados y discusión de los principales factores que inciden en la Eficiencia de la Calidad de Servicio al Cliente

Para que el lector pueda conocer los resultados del análisis de los factores primordiales que influyen en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente en las tres CMAC de la región de Puno, se consideró oportuno desglosarlas de acuerdo a cada objetivo planteado en el presente estudio.

Vale mencionar que cada uno de los ítems citados anteriormente, se presentará al lector a través de cuadros y gráficos comparativos de acuerdo a cada uno de las tres Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la investigación. Para comenzar esta sección de esta obra literaria, se considera pertinente hacer una breve reseña de las entidades financieras que formaron parte del estudio.

#### Reseña de las CMAC que conforman el Estudio



*CMAC Cusco*

Si se trata de su historia, la Caja Municipal Cusco inició sus operaciones el 28 de marzo de 1988 en su local institucional de la Calle Afligidos N° 118, contando con la Asesoría Técnica del Convenio Perú Alemania GTZ. Al inicio, sus operaciones se concentraron en la atención de los créditos prendarios, en el año 1,989 la Superintendencia de Banca y Seguros autorizó a la Caja Municipal Cusco la captación de ahorros del público en sus modalidades de Ahorro Corriente y Plazo Fijo, ese mismo año se empezó a operar en moneda extranjera en la

modalidad de compra- venta y posteriormente el año 1,993 captó ahorros en moneda extranjera.

En 1990, la Caja Municipal Cusco obtiene autorización para operar y otorgar créditos no prendarios, cumpliendo de esta forma con los objetivos institucionales: fomentar la Pequeña y Microempresa, constituyéndose desde entonces en líder en la atención créditos PYMES.

En 1994, como resultado de una eficiente gestión la Caja Municipal Cusco adquiere el local ubicado en Portal Espinar N° 146, donde instala su Oficina Principal, dejando el anterior local para el funcionamiento de la Agencia Afligidos.

Su *Misión* es “Contribuimos al desarrollo de los emprendedores siendo la mejor alternativa de financiamiento y ahorro con calidad de servicio, impulsamos el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores, generamos el desarrollo económico de la sociedad mediante la inclusión financiera y garantizamos el crecimiento sostenible de la organización”.

Su *Visión* es “Ser la mejor opción micro financiera, reconocidos por brindar un servicio rápido y confiable enfocado en la satisfacción de los clientes”.

### **Principios de Gestión de CMAC Cusco**

La Caja Municipal Cusco, realiza sus operaciones bajo el ámbito del D.S. N° 157-90-EF, norma con rango de Ley de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la S.B.S., por las resoluciones y directivas de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP., y el Banco Central de Reserva del Perú, su Estatuto Social, Ley General de Sociedades y aplicando los principios de gestión:

**Tabla 2**

Autonomía administrativa, económica y financiera.	Combatir la usura.
Tecnología crediticia orientada al micro y pequeña empresa.	Estrategia de desarrollo definida.
Plena cobertura de costos.	Identificación del personal con la cultura organizacional.
Orientación regional.	Fidelización del cliente a través de la calidad en el servicio.

Dentro de los Productos y Servicios que ofrecen al cliente se tiene:

**Tabla 3**

Quiero Ahorrar	Crédito Personal Directo
Cuenta de Ahorros	Crédito Consumo Institucional
Órdenes de Pago	Credi Personal
Ahorro Inversión	Crédito Personal
Depósito Infantil	Tarjeta VISA Débito
Ver todos los productos	Micro Seguro Vida
Empieza a ahorrar	Carta Fianza
Necesito un préstamo	Giros



*CMAC Mibanco*

Mibanco inició operaciones en Lima en 1998, sobre la base de la experiencia de Acción Comunitaria del Perú (ACP), una asociación civil sin fines de lucro con 43 años operando en el sector del micro y pequeña empresa. En el año 2006, el BID reconoce a Mibanco con el Premio a la Excelencia en Microfinanzas y en el 2008 gana el Effie de Plata por la campaña "Créditos Aprobados".

Además de estos reconocimientos, Mibanco ganó una calificación Global de Desempeño Social otorgado por Planet Rating 4+ y en el 2011 obtuvo el grado de inversión BBB con perspectiva estable otorgado por Standard & Poor's.

A principios del 2014, Mibanco fue adquirido por Edyficar y es en ese momento que se produjo el gran proceso de fusión entre Financiera Edyficar y Mibanco para brindar lo bueno de estar juntos.

Su *Misión* es “Transformar las vidas de nuestros clientes y colaboradores a través de la inclusión financiera, impulsando así el crecimiento del Perú.”

Y su *Visión* es “Ser el socio reconocido de los clientes de la micro y pequeña empresa, el principal promotor de la inclusión financiera del país y un referente a nivel mundial, convocando a un equipo de colaboradores talentosos y con sentido de trascendencia.”

Dentro de sus *principios culturales* están los siguientes:

- Integridad en todas nuestras acciones.
- Logramos resultados trabajando en equipo, con calidad y eficiencia.
- Gestionamos los riesgos con responsabilidad.
- Apasionados por servir responsablemente al cliente.
- Comprometidos con el desarrollo de nuestra gente.
- Somos pioneros y promovemos el cambio.

## Productos que ofrece la entidad financiera

Se ha identificado las necesidades de los emprendedores para el negocio, concibiendo una serie de productos y servicios diseñados para cubrir los financiamientos de los emprendedores como son:

**Tabla 4**

Capital de trabajo	Construcción de vivienda
Agropecuario	Crédito hipotecario
Grupo solidario	Consumo personal
Bienes muebles	Ahorros
Locales comerciales	

**Figura 7.**

*Ranking del sistema financiero y participación de mercado hasta mediados del mes de septiembre. (En millones de s./.)*

RK	Entidad	dic-13	dic-14	dic-15	PdM	sep-16								
						sep-15	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	Crec. 1 m	Crec. 12 m	PdM	Var PdM 2016
1	BC de Crédito	56,794	66,328	76,103	30.1%	74,717	76,865	77,285	77,383	78,185	802	3,468	29.9%	-0.2%
2	BC Scotiabank	25,721	30,066	36,968	14.6%	36,036	36,751	37,906	38,323	38,828	505	2,792	14.8%	0.2%
3	BC Mibanco	7,098	7,545	7,829	3.1%	7,575	8,159	8,205	8,264	8,370	106	795	3.2%	0.1%
4	CM Sullana	1,239	1,612	1,989	0.8%	1,836	2,133	2,174	2,210	2,279	69	442	0.9%	0.1%
5	CM Piura	1,866	1,997	2,050	0.8%	2,090	2,156	2,183	2,221	2,286	65	196	0.9%	0.1%
6	CM Arequipa	2,849	2,824	3,227	1.3%	3,067	3,436	3,471	3,508	3,563	55	496	1.4%	0.1%
7	BC Inter. de Finanza	5,643	6,781	8,142	3.2%	7,820	8,447	8,541	8,573	8,615	42	794	3.3%	0.1%
8	CM Huancayo	1,302	1,591	1,970	0.8%	1,787	2,160	2,198	2,247	2,288	41	501	0.9%	0.1%
9	FI Compartamos	845	944	1,014	0.4%	972	1,101	1,122	1,135	1,169	34	197	0.4%	0.0%
10	CM Cusco	1,244	1,488	1,712	0.7%	1,649	1,808	1,823	1,849	1,882	34	233	0.7%	0.0%
11	BC de Comercio	1,156	1,106	1,141	0.5%	1,199	1,227	1,213	1,208	1,231	23	32	0.5%	0.0%
12	FI TFC	318	438	516	0.2%	491	585	584	593	615	22	124	0.2%	0.0%
13	CR Raíz	553	594	598	0.2%	558	540	580	567	584	16	25	0.2%	0.0%



CMAC Arequipa

La Caja Arequipa se constituyó como asociación sin fines de lucro por Resolución Municipal Nro. 1529 del 15 de julio 1985 al amparo del Decreto Ley Nro. 23039 otorgándose la Escritura Pública de constitución y estatuto el 12 de febrero de 1986 ante el Notario Público Dr. Gorky Oviedo Alarcón y está inscrita en los Registros Públicos de Arequipa en el rubro “A” ficha 1316, de personas jurídicas. Su único accionista desde su constitución es el Municipio Provincial de Arequipa.

Su funcionamiento fue autorizado por Resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros Nro. 042-86 del 23 de enero de 1986, la misma que le confiere como ámbito geográfico de acción las provincias del departamento de Arequipa, además comprender todo el territorio nacional.

La Caja Arequipa, empresa líder dedicada a la micro intermediación financiera, nació el 10 de marzo del año 1986 con el objetivo de beneficiar a los diversos sectores de la población que no contaban con respaldo financiero de la banca tradicional, promoviendo el crecimiento, desarrollo y el trabajo de la colectividad arequipeña, así como el apoyo y atención a todos nuestros clientes en las diferentes ciudades del Perú.

En estos más de 30 años de impecable trabajo, Caja Arequipa, viene cumpliendo este objetivo, beneficiando a sus más de 1 000,000 clientes, ofreciendo productos y servicios financieros para todas las necesidades de la población, y promoviendo el ahorro, lo que la ha convertido en indiscutible líder de la categoría.

Hace más de tres décadas la Caja Arequipa, inició sus operaciones con una única agencia ubicada en el distrito de Selva Alegre en la ciudad de Arequipa; hoy en día la Institución cuenta con más de 113 agencias, distribuidas en todo el país. Al cierre del 2016 ya contamos con presencia en el norte del país con 6 agencias distribuidas en Chiclayo, Trujillo, Chimbote, Huaraz, Tarapoto y Tocache.

Actualmente contamos con una creciente Red de Atención, compuesta por más de 879 Agentes Caja Arequipa colocados estratégicamente en diferentes lugares para facilitar la atención a nuestros clientes, más de 147 cajeros automáticos propios, así como 365 cajeros de la Red Unicard en el Norte del país.

La *Visión* de la institución es “Ser el líder en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes en la industria de Microfinanzas a nivel nacional.”

Su *Misión* es “Mejorar la calidad de vida de los emprendedores del Perú, ofreciendo servicios financieros rápidos y flexibles.”

### **Nuestros principios y valores institucionales**

- ***Honestidad.*** Es anteponer la verdad en los pensamientos, expresiones y acciones, actuando con sinceridad y transparencia.
- ***Integridad.*** Es actuar con rectitud.
- ***Respeto.*** Es el reconocimiento del valor propio, honrando el valor de los demás, así como la consideración al orden institucional.
- ***Meritocracia.*** Impulsar la gestión basada en el mérito y la responsabilidad con factores determinantes para otorgar y conseguir reconocimiento y beneficios dentro de la empresa. El mérito incluye otorgar el desempeño, los conocimientos técnicos, la perseverancia y habilidades profesionales de las personas.
- ***Compromiso.*** Es demostrar constantemente voluntad y confianza con los clientes y la organización, dando lo mejor de sí, para alcanzar los objetivos institucionales.

- **Trabajo en Equipo.** Trabajar de forma coordinada complementando habilidades y conocimientos entre áreas funcionales para alcanzar metas comunes, tanto por iniciativa propia como por espacios y mecanismos que así lo faciliten.

## Nuestros objetivos

Teniendo en cuenta la misión de la institución, la Caja Arequipa se ha planteado 3 objetivos estratégicos, los cuales se presentan a continuación.

- Triplicar los activos totales (US\$ 2.500 millones).
- Lograr una rentabilidad superior al promedio de las 5 más grandes del sector (ROE).
- Incursionar exitosamente en al menos un país de América Latina.

En los productos ofrecidos a los clientes están:

**Tabla 5**

Capital de trabajo	Crédito micropyme puntualito
Crédito paga diario	Crédito para micropymes.
Crédito paralelo	Línea de crédito
Línea de crédito para crédito preferencial	Crédito convenio pyme

A continuación, se exteriorizan las derivaciones emanadas de la investigación desagregadas por metas.

## Resultados del objetivo general de la investigación

### Análisis del grado de relación de la motivación y productividad como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente

Para determinar el grado de relación de la Motivación y Productividad como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente de las entidades financieras de la ciudad de Puno, se realizó un análisis de relación mediante el estadístico de correlación de Pearson, estos resultados se observan desde el **Tabla 6** hasta la **Tabla 7**.

**Tabla 6**

*Grado de asociación de la motivación con la eficiencia de la calidad de servicio en la CMAC Cusco.*

Correlaciones entre Motivación y Eficiencia CMAC CUSCO		Puntaje Motivación	Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente
Puntaje Motivación	Correlación de Pearson	1	,824**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	41	41
Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente	Correlación de Pearson	,824**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	41	41

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La tabla 6 muestran los resultados evaluados en la CMAC Cusco el cual indican que el grado de relación de la eficiencia de la calidad de servicio al cliente y la motivación de los funcionarios de la CMAC Cusco, es positiva pues lo calculado es de 0.824, es decir, existe una relación significativa entre la motivación de los funcionarios de la CMAC Cusco y la calidad del servicio brindado por sus funcionarios hacia sus clientes.

**Tabla 7**

*Grado de asociación de la productividad con la eficiencia de la calidad de servicio en la CMAC Cusco*

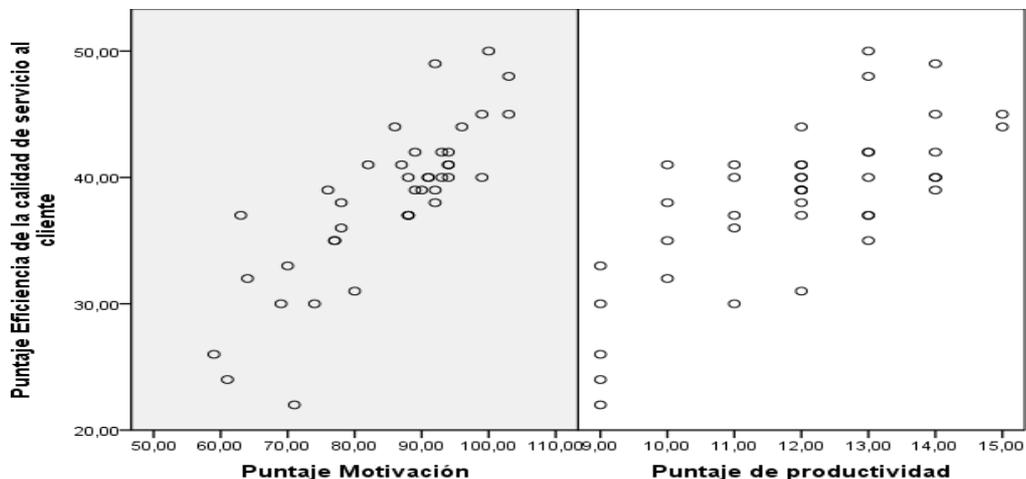
Correlaciones entre Productividad y Eficiencia CMAC CUSCO		Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente	Puntaje productividad
Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente	Correlación de Pearson	1	,727**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	41	41
Puntaje de productividad	Correlación de Pearson	,727**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	41	41

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

LA Tabla 7 muestra los resultados evaluados en la CMAC Cusco con respecto a la relación de la aplicación de productividad y la eficiencia que indican que el grado de relación de la eficiencia de la calidad de servicio al cliente y la productividad de los funcionarios de la CMAC Cusco, es positiva pues él lo calculado es de 0.727, es decir, existe una relación significativa entre la productividad de los funcionarios de la CMAC Cusco y la calidad del servicio brindado por sus funcionarios hacia sus clientes.

**Figura 8.**

*Diagrama de dispersión para la eficiencia de la calidad de servicio en función de la motivación y productividad para la CMAC Cusco.*



La Figura 8 muestra el diagrama de dispersión de la eficiencia de calidad de servicio al cliente en función de los puntajes obtenidos para la motivación y en función de los puntajes de productividad de la CMAC Cusco de la ciudad de Puno, en ellos se puede apreciar una tendencia lineal de las observaciones.

**Tabla 8**

*Grado de asociación de la motivación con la eficiencia de la calidad de servicio en la entidad bancaria Mibanco.*

Correlación entre Motivación y Eficiencia en Mi banco		Puntaje Motivación	Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente
Puntaje Motivación	Correlación de Pearson	1	,727**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	41	41
Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente	Correlación de Pearson	,808**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	41	41

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Los resultados de la Tabla 8 muestra la información recolectada de los funcionarios de la entidad bancaria Mi banco los que muestran que el grado de relación de la eficiencia de la calidad de servicio al cliente y la motivación de los funcionarios de la entidad Bancaria Mi banco es fuerte pues lo calculado es de 0.808, es decir, existe una relación significativa entre la motivación de los funcionarios de la entidad bancaria mi Banco y la calidad del servicio brindado por sus funcionarios hacia sus clientes.

**Tabla 9**

*Grado de asociación de la productividad con la eficiencia de la calidad de servicio en la entidad bancaria Mibanco.*

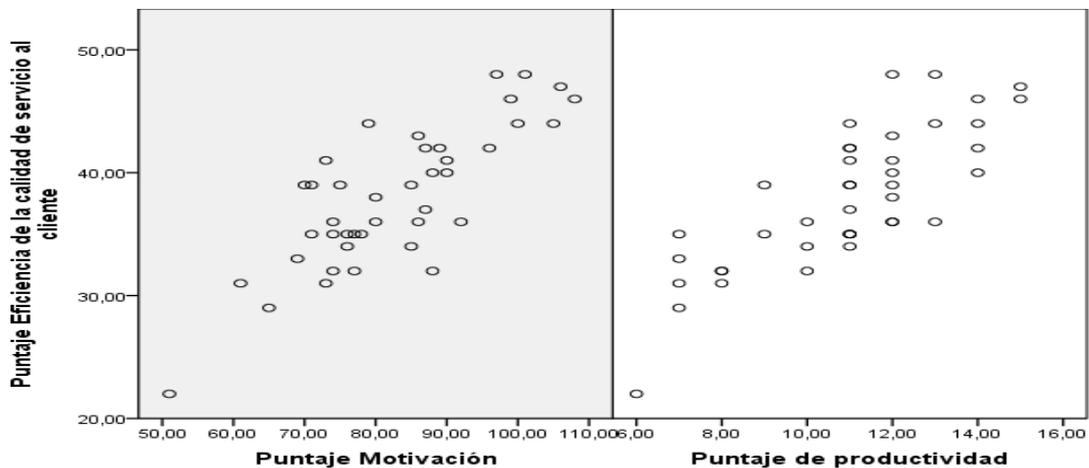
Correlaciones entre Productividad y Eficiencia en Mibanco		Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente	Puntaje productividad
Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente	Correlación de Pearson	1	,804**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	41	41
Puntaje de productividad	Correlación de Pearson	,804**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	41	41

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La Tabla 9 presenta los resultados hallados luego de evaluar la información recolectada de los funcionarios de la entidad bancaria Mi banco los que indican que el Grado de relación de la Eficiencia de la calidad de servicio al cliente y la productividad de los funcionarios de la entidad Bancaria Mi banco, es fuerte pues el r calculado es de 0.804, es decir existe una relación significativa entre la productividad de los funcionarios de la entidad bancaria Mi Banco y la calidad del servicio brindado por sus funcionarios hacia sus clientes.

**Figura 9.**

*Diagrama de dispersión para la eficiencia de la calidad de servicio en función de la motivación y productividad para la entidad bancaria Mi banco.*



La imagen de la Figura N° 8. Muestra el diagrama de dispersión de la eficiencia de calidad de servicio al cliente en función de los puntajes obtenidos para la motivación y en función de los puntajes de productividad de la entidad financiera Mi banco de la ciudad de Puno, es posible apreciar en ellos una tendencia lineal en las observaciones.

**Tabla 10**

*Grado de asociación de la motivación con la eficiencia de la calidad de servicio en la CMAC Arequipa.*

Correlación entre Motivación y Eficiencia en CMAC Arequipa		Puntaje Motivación	Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente
Puntaje Motivación	Correlación de Pearson	1	,689**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	39	39
Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente	Correlación de Pearson	,689**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	39	39

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la Tabla 10, los resultados hallados corresponden a los resultados de la evaluación a los funcionarios de la CMAC Arequipa con respecto al Grado de relación de la Eficiencia de la calidad de servicio al cliente y la motivación de los funcionarios de la CMAC Arequipa que indica que esta es moderada pues el r calculado es de 0.689, es decir, existe una relación significativa entre la motivación de los funcionarios de la entidad bancaria mi Banco y la calidad del servicio brindado por sus funcionarios hacia sus clientes.

**Tabla 11**

*Grado de asociación de la productividad con la eficiencia de la calidad de servicio en la CMAC Arequipa.*

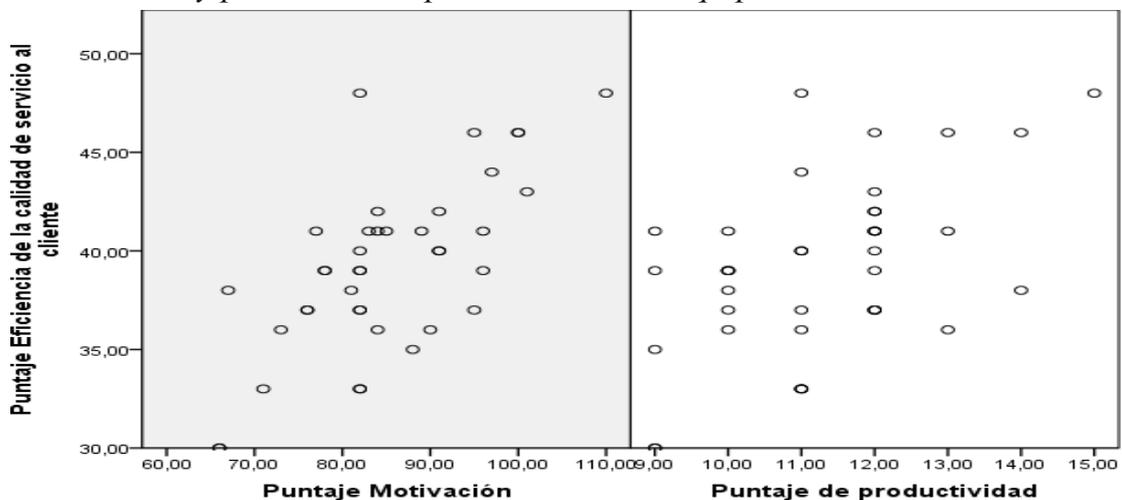
Correlaciones entre Productividad y Eficiencia en CMAC Arequipa		Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente	Puntaje productividad
Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente	Correlación de Pearson	1	,515**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	39	39
Puntaje de productividad	Correlación de Pearson	,515**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	39	39

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la Tabla 11, los resultados corresponden a los resultados de la evaluación de los funcionarios de la CMAC Arequipa con respecto a la relación entre la aplicación de la productividad y eficiencia muestra que la relación de la eficiencia de la calidad de servicio al cliente y la productividad de los funcionarios de la CMAC Arequipa, es moderada pues el r calculado es de 0.515, es decir, existe una relación significativa entre la productividad de los funcionarios de la entidad Bancaria Mi banco y la calidad del servicio brindado por sus funcionarios hacia sus clientes

**Figura 9**

*Diagrama de dispersión para la eficiencia de la calidad de servicio en función de la motivación y productividad para la CMAC Arequipa.*

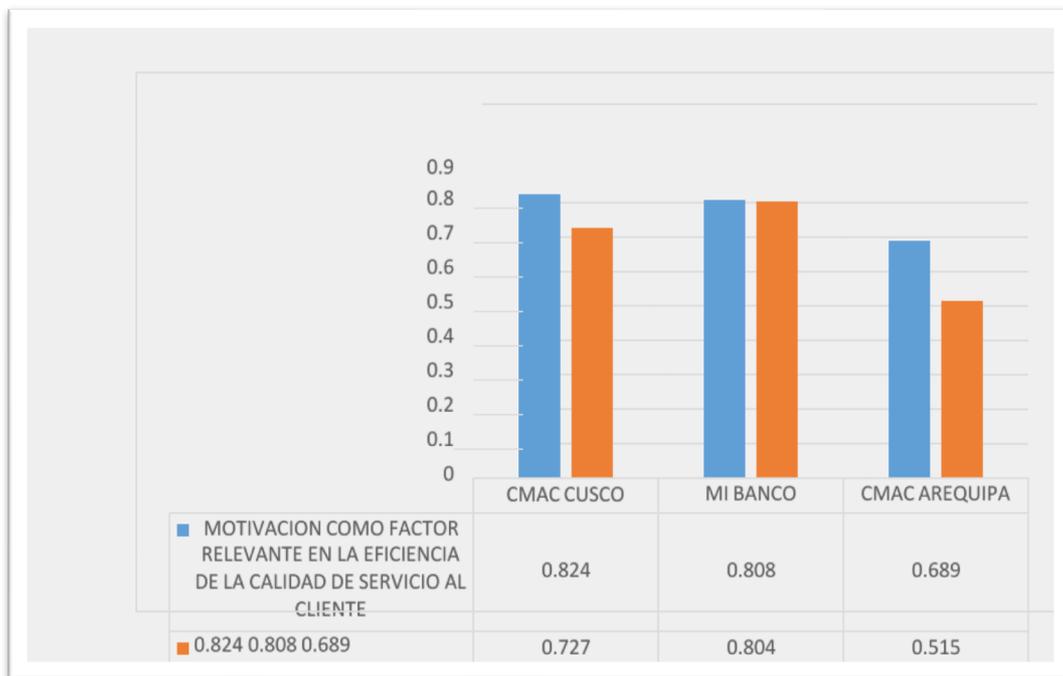


En la Figura 9. Muestra el diagrama de dispersión de la eficiencia de calidad de servicio al cliente en función de los puntajes obtenidos para la motivación y en función de los puntajes de productividad de la CMAC Arequipa de la ciudad de Puno, es posible apreciar en ellos una tendencia lineal débil en las observaciones.

### Análisis del Objetivo General

**Figura 10.**

*Grado de relación entre la motivación y productividad en la calidad de servicio al cliente.*



En el cuadro se muestra el análisis el grado de relación de la motivación y productividad como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente podemos indicar que se confirma que existe una relación significativa entre la motivación y productividad con la eficiencia de la calidad de servicio de las entidades financieras de la ciudad de Puno pues las correlaciones halladas para la CMAC Cusco y la entidad Bancaria Mi Banco son de 0.82 y 0.80 a diferencia de las CMAC Arequipa que muestra un valor no representativo con respecto a la motivación, lo cual podemos indicar que los encuestados las aceptan.

Así la motivación es el conjunto de estímulos intrínsecos y extrínsecos según indica el autor (Fischamn & Matos, 2014) que se puede utilizar esta metáfora para entender que “eleva a realizar diferentes actividades desempeñándolos de la mejor manera, es decir son seis motivadores intrínsecos autonomía, trascendencia, novedad, competencia, relación y aprendizaje (entonces para que una persona esta intrínsecamente motivado necesita poder tomar sus propias decisiones a la hora de trabajar, que estas en constante innovación, teniendo oportunidades de ascender de puesto, relacionándose de la mejor manera con sus compañeros y en permanente aprendizaje) y la motivación extrínseca, la cual se da por bonos, recompensas o castigos, esta motivación no es la ideal para que la persona trabaje, ya que con esta se puede perder la motivación intrínseca, pero puede servir como una ayuda a lograr una motivación intrínseca para el impulso interior que mueve a estas tres entidades financieras como Mi Banco y CMAC Cusco y la CMAC Arequipa para así logra un objetivo en común, y que se considera como factores relevantes las interrogantes de la encuestas realizada al personal de negocio en tres características importantes que resaltan en el análisis para la motivación, logros, reconocimiento y capacitación.

Entre tanto en la productividad que es de 0.72 en CMAC Cusco, 0.80 en Mi banco y la CMAC Arequipa, existe una correlación moderada de 0.689 para la variable motivación y de 0.515 para la variable productividad indicándonos que existe una relación directa a la motivación en la calidad de servicio de las entidades financieras y los recursos utilizados para obtener dichos resultados como positivos y concluir que la que la motivación pueda alcanzar los trabajadores, así como la mejora de los niveles de la productividad institucional, que contribuye a la eficacia del servicio al cliente.

## Resultados de los Objetivos Específicos de la Investigación

### Objetivo Específico N° 1. Influencia de la Motivación y Productividad en la Calidad de Servicio al Cliente en Las CMAC de la Ciudad de Puno

Para la determinación del nivel de influencia de la motivación y la calidad de servicio al cliente en las entidades financieras de la ciudad de Puno se utilizó un modelo de regresión lineal para cada entidad para determinar el coeficiente de determinación “R cuadrado” R<sup>2</sup>.

**Tabla 12**

*Influencia de la motivación con la eficiencia de la calidad de servicio en la CMAC Cusco. Resumen del modelo*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,824 <sup>a</sup>	,679	,671	3,51642

a. Predictores: (Constante), Puntaje Motivación

Fuente: Realizado por los autores.

Así en la Tabla 12 muestra el coeficiente de determinación calculado para la regresión entre la motivación y la calidad de servicio que es del 67.1% por lo que se concluyó que en la entidad financiera CMAC Cusco, el 67.1% de la calidad de servicio al cliente esta explicada por la motivación de los funcionarios.

**Tabla 13**

*Influencia de la motivación con la eficiencia de la calidad de servicio en la entidad financiera Mibanco. Resumen del modelo*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,808 <sup>a</sup>	,653	,644	3,37655

a. Predictores: (Constante), Puntaje Motivación

**Tabla 14**

*Influencia de la motivación y productividad con la eficiencia de la calidad de servicio en la CMAC Arequipa. Resumen del modelo*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,689 <sup>a</sup>	,475	,460	3,21630

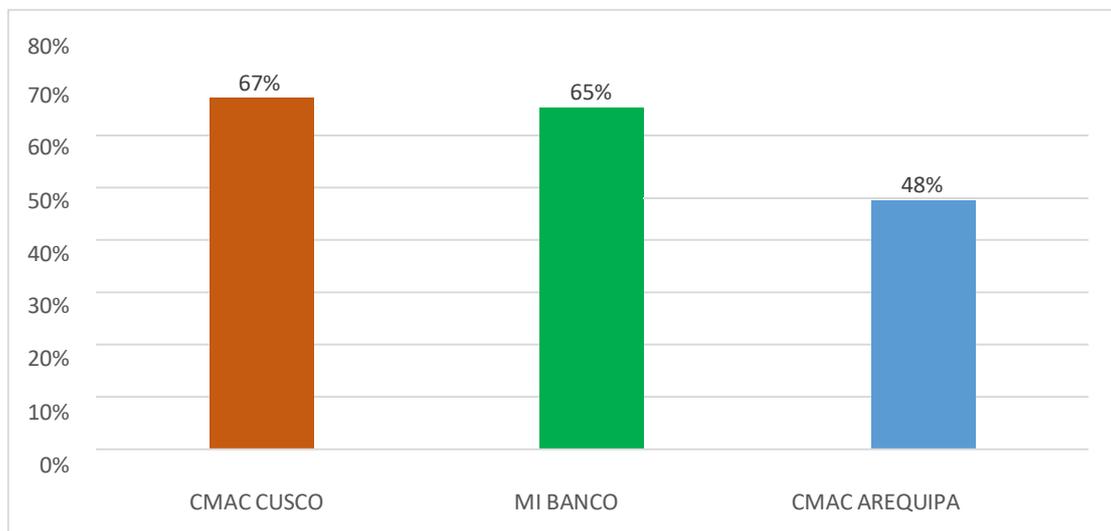
a. Predictores: (Constante), Puntaje Motivación

A continuación, la figura 12, muestra el coeficiente de determinación R<sup>2</sup> calculado indicando que el 47.5% de la eficiencia de la calidad de servicio de la CMAC Arequipa esta explicada por la motivación de los funcionarios de esa entidad.

### **Análisis del Objetivo Específico N° 1**

**Figura 12**

*Influencia de la motivación con la eficiencia de la calidad de servicio.*



En el cuadro de 11, se ve influencia de la motivación en la calidad de servicio al cliente en las entidades financieras de la ciudad de Puno se denota que la CMAC

Cusco cuenta con un 67% de aceptación positiva respecto a la motivación, siendo el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento de los trabajadores de la entidad financiera hasta alcanzar su meta u objetivo, por tanto, la motivación incide de manera importante en el comportamiento laboral.

Mi banco representa en un 65% de los encuestados indica que el desarrollo de la motivación permanente del personal, existe incrementos de productividad del personal son los factores relevantes para facilitar la eficacia de la calidad de servicio de Mi banco.

El 48% de los encuestados de la CMAC Arequipa refleja los resultados que independientemente de las motivaciones extrínsecas (remuneraciones) se debe fortalecer la motivación a sus funcionarios de modo que estos estén mejores condiciones para facilitar los servicios.

## **Objetivo Específico N° 2. Influencia de la Productividad en la**

### **Calidad de Servicio al Cliente en Las CMAC de la Ciudad de Puno**

Para la determinación del nivel de influencia de la productividad en la mejora continua de la calidad de servicio al cliente en las entidades financieras de la ciudad de Puno se utilizó un modelo de regresión lineal para cada entidad para determinar el coeficiente de determinación “R cuadrado”  $R_2$ .

#### **Tabla 15**

*Influencia de la productividad con la eficiencia de la calidad de servicio en la CMAC Cusco.*

#### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,727 <sup>a</sup>	,529	,516	4,26409

a. Predictores: (Constante), Puntaje Motivación

Se aprecia en la Tabla 15, muestra el coeficiente de determinación calculado para la regresión entre la productividad y la calidad de servicio que es del 52.9% por lo que se concluyó que en la entidad financiera CMAC Cusco el 52.9% de la calidad de servicio al cliente esta explicada por la productividad de los funcionarios.

**Tabla 16**

*Influencia de la productividad con la eficiencia de la calidad de servicio en la entidad financiera Mibanco.*

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,727 <sup>a</sup>	,529	,516	4,26409

a. Predictores: (Constante), Puntaje Motivación

**Tabla 17**

*Influencia de la productividad con la eficiencia de la calidad de servicio en la CMAC Arequipa.*

Resumen del modelo

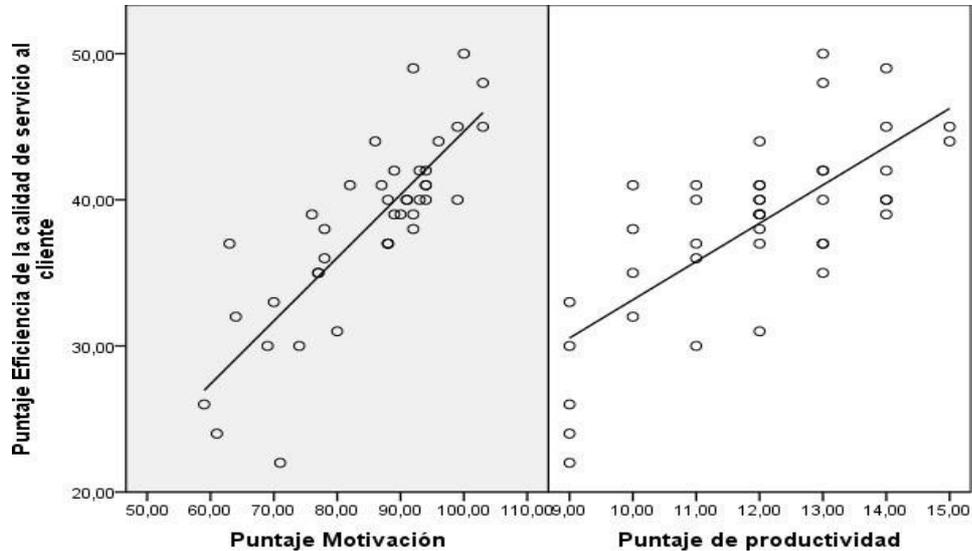
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,515 <sup>a</sup>	,265	,245	3,80361

a. Predictores: (Constante), Puntaje Motivación

A continuación, en la Tabla 17, muestra el coeficiente de determinación  $R_2$  calculado indicando que el 26.5% de la eficiencia de la calidad de servicio de la CMAC Arequipa esta explicada por la productividad de los funcionarios de esa entidad.

### Figura 13

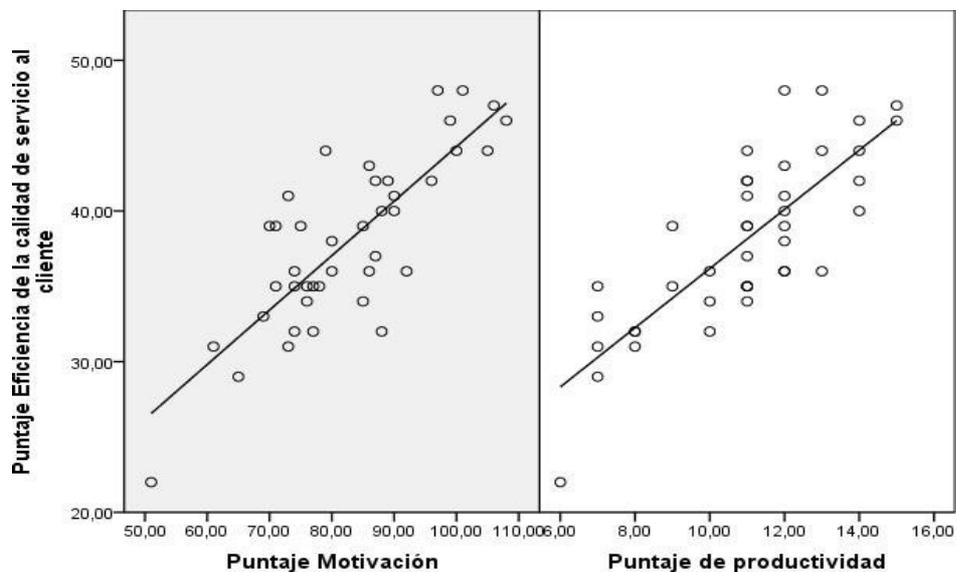
Diagrama de dispersión y ajuste de la curva de regresión lineal para la relación de la motivación y productividad sobre la eficiencia de la calidad de servicio en la CMAC Cusco.



La Figura 13 resume la tendencia de la ecuación de la curva y la relación entre las variables motivación y productividad sobre la eficiencia de la calidad de servicio al cliente de la CMAC Cusco en ella se aprecia el ajuste casi lineal de las observaciones sobre la curva de regresión lineal.

### Figura 14

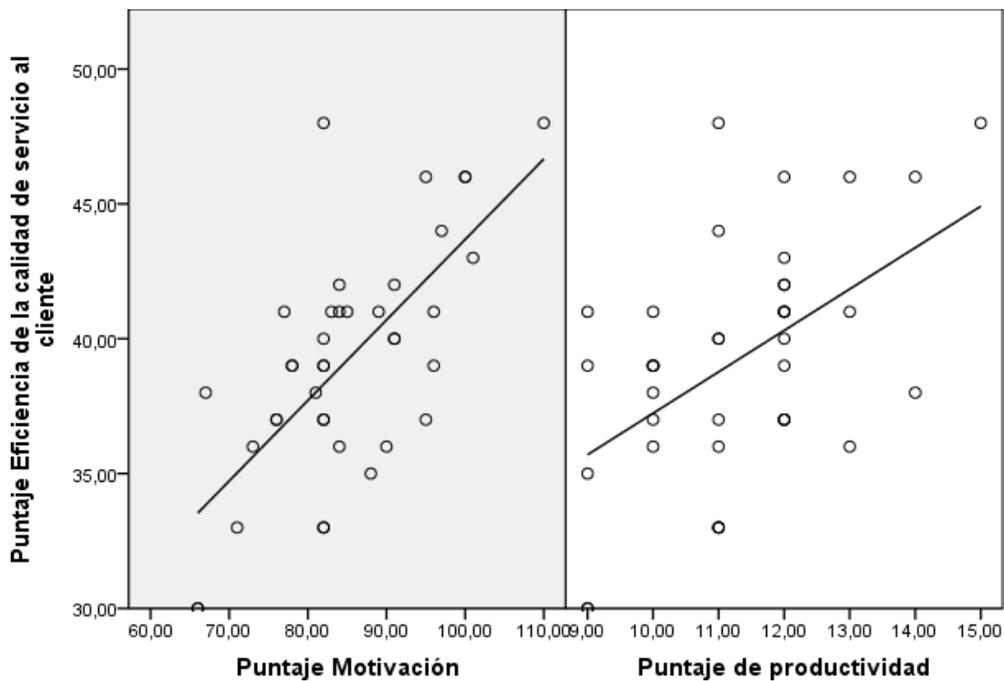
Diagrama de dispersión y ajuste de la curva de regresión lineal para la relación de la motivación y productividad sobre la eficiencia de la calidad de servicio en la entidad financiera Mibanco.



La Figura 14 resume la tendencia de la ecuación de la curva y la relación entre las viables motivación y productividad sobre la eficiencia de la calidad de servicio al cliente de la entidad financiera Mi Banco en ella se aprecia el ajuste casi lineal de las observaciones sobre la curva de regresión lineal.

**Figura 15**

*Diagrama de dispersión y ajuste de la curva de regresión lineal para la relación de la motivación y productividad sobre la eficiencia de la calidad de servicio en la CMAC Arequipa.*



La Figura 15, resume la tendencia de la ecuación de la curva y la relación entre las viables motivación y productividad sobre la eficiencia de la calidad de servicio al cliente de la CMAC Arequipa en ella se aprecia el ajuste casi lineal de las observaciones sobre la curva de regresión lineal.

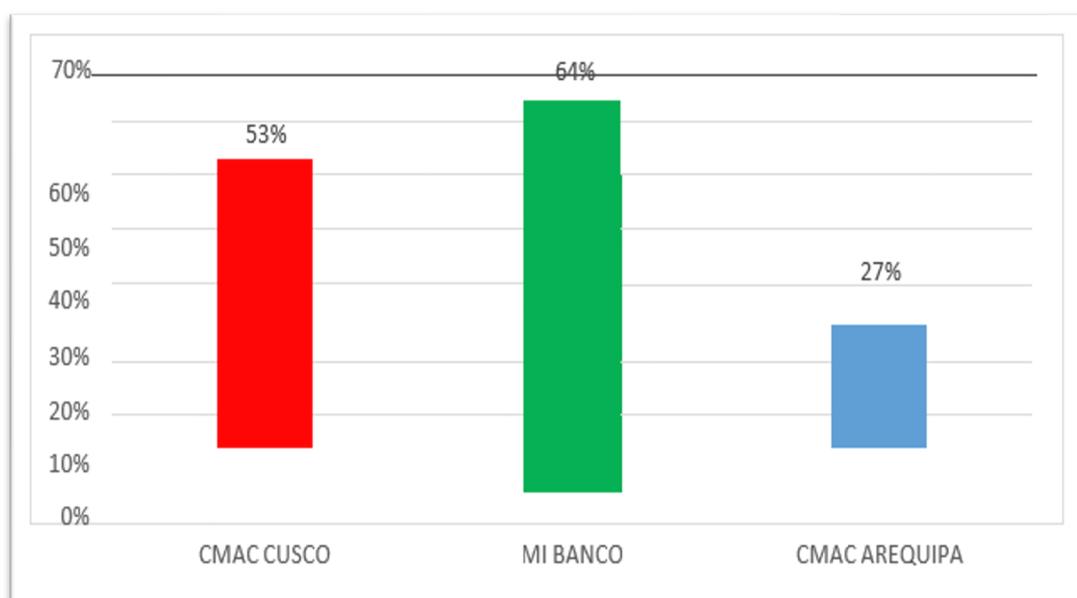
El resumen podemos indicar que si existe indicios estadísticos para indicar que hay influencia de la productividad sobre la calidad de servicio de las entidades financieras de la ciudad de Puno tal como evidencia los coeficientes de

determinación calculados para las entidades financieras CMAC Cusco y Mi Banco, y a un nivel más moderado en la CMAC Arequipa pues esta no supera el 50%.

## **Análisis del Objetivo Específico N° 2**

**Figura 16**

*Influencia de la productividad con la eficiencia de la calidad de servicio*



De acuerdo a la figura anterior la influencia de la productividad con la eficiencia de la calidad de servicio evidencia que existe una relación directa de la productividad con la calidad de servicio al cliente, por lo tanto podemos indicar que “Mi banco” representa el 64% de los encuestados que opinan que la productividad va relacionada a los resultados por el Banco y el tiempo utilizado para la atención del cliente, cuanto menor sea el tiempo que lleva obtener el resultado más productivo es el banco y por lo tanto podemos indicar que se refleja en la mayor participación de Mercado de las entidades financieras.

Y CMAC Cusco que cuenta con un valor representativo de 53% que la productividad va relacionada con la mejora continua de los trabajadores, con relación a la atención de los estándares de servicios brindados, de tal manera que,

si existe un incremento de estándares, hay mayor ahorro de recursos que se refleja en el aumento de beneficios la entidad financiera.

Y en cuanto a la CMAC Arequipa en 27% de los encuestados podemos indicar que cuenta con una menor productividad a diferencia de las dos entidades financieras y podemos concluir que mediante el incremento de la productividad del personal se puede alcanzar un incremento de la calidad de servicio al cliente de la CMAC Arequipa.

### **Objetivo Específico N° 3. Factores Relevantes para Facilitar la Eficiencia de la Calidad de Servicio al Cliente en Las CMAC de la Ciudad de Puno**

La determinación de los factores relevantes para facilitar la eficiencia de la calidad de servicio al cliente en entidades financieras de la ciudad de Puno se realizó utilizándose el método de Stepwise Regression (Regresión paso a paso), luego de efectuar la regresión se obtuvo que los factores relevantes son los 6 hallados en el Cuadro N° 15.

**Tabla 18**

*Factores relevantes para facilitar la eficiencia de la calidad de servicio al cliente en entidades financieras de la ciudad de Puno. Resumen del modelo*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,615 <sup>a</sup>	,379	,373	4,30326
2	,727 <sup>b</sup>	,528	,520	3,76647
3	,799 <sup>c</sup>	,638	,629	3,31110
4	,818 <sup>d</sup>	,669	,657	3,18256
5	,830 <sup>e</sup>	,689	,676	3,09669
6	,841 <sup>f</sup>	,707	,692	3,01870

Estos factores corresponden a las siguientes interrogantes del instrumento de recolección de datos elaborados los cuales son:

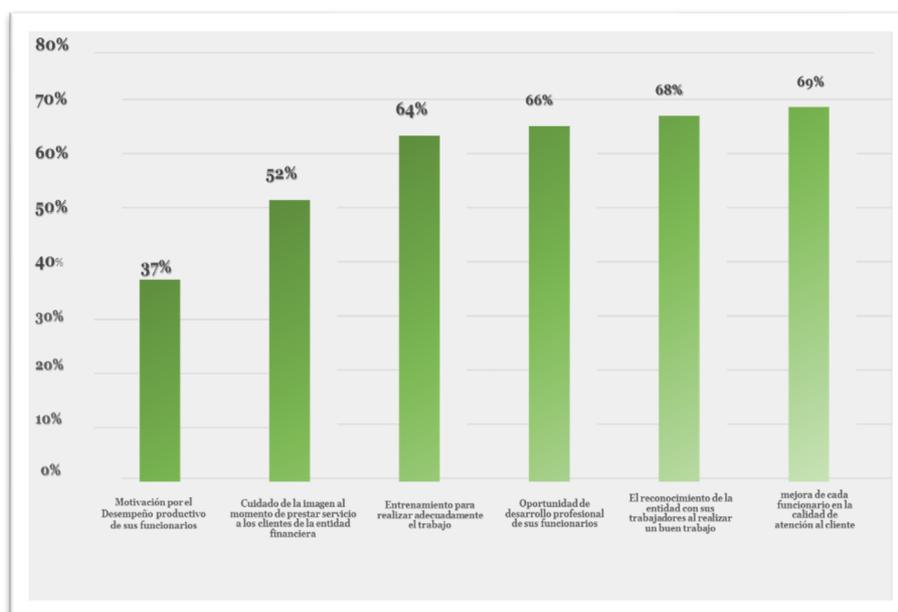
Pregunta N° 29	¿La entidad financiera donde labora, se preocupa que el personal se motiva por su desempeño productivo en la calidad de servicio?
Pregunta N° 32	¿Considera que la apariencia personal influye en la calidad del servicio que presta a los clientes de la entidad financiera?
Pregunta N° 10	La empresa me ofrece entrenamiento necesario para realizar adecuadamente mi trabajo.
Pregunta N° 13	La empresa existe oportunidades desarrollo profesional.
Pregunta N° 16	Recibo reconocimiento cuando realizo un buen trabajo.
Pregunta N° 35	La productividad de cada funcionario influye en mejorar la calidad de atención al cliente.

Las interrogantes, 13, 16 y 29 corresponden a la Motivación; las interrogantes 10 y 32 corresponden a la calidad de servicio y la número 35 corresponden a la productividad.

### Análisis del Objetivo Específico N° 3

**Figura 17**

*Porcentaje de los factores de explicación (Coeficiente de Determinación).*



En la figura anterior se determinan los factores relevantes de la calidad de servicio al cliente de las tres entidades financieras, podemos indicar que se encuentran relacionados en cuanto motivación y productividad en la calidad de servicio, reconocimiento, logros, imagen capacitación y la calidad de atención son indicadores que se deben alcanzar las tres entidades, para facilitar la eficacia del servicio, como se observa cuenta con representativos porcentajes que consideran lo encuestados estos factores importantes en relación al cliente.

### **Contrastación de Hipótesis**

De acuerdo el proceso de análisis de información es necesario llevar a cabo de la contrastación de la hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación.

- **Hipótesis Específica N° 1:** Es posible que la motivación influye en alcanzar la mejora en la calidad de servicio al cliente en las entidades financieras de la ciudad de Puno.

Por los resultados obtenidos después de hacer un análisis a través de la encuesta como la observación, denotados en la información que se considera en el análisis del objetivo es específico No 1 donde se determina que la motivación influye en la calidad de servicio al cliente en las entidades financieras de la ciudad de Puno, por lo tanto, se da por aceptada la hipótesis específica N° 1.

- **Hipótesis Específica N° 2:** La productividad influye en alcanzar la mejora en la calidad de servicio al cliente en las entidades financieras de la ciudad de Puno.

Al haber analizado los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de las entidades financieras se evidencia que el objetivo específico planteado presenta Influencia de la productividad en la calidad de servicio

al cliente en las entidades financieras de la ciudad de Puno, tal como se muestran en los resultados obtenidos por lo que se da aceptada la hipótesis específica 2.

- **Hipótesis Específica N° 3:** Existirá factores relevantes para facilitar la eficiencia de la calidad de servicio al cliente en las entidades financieras de la ciudad de Puno.

De acuerdo al análisis realizado se ha determinado que existen factores relevantes para facilitar la eficiencia de la calidad de servicio al cliente en entidades financieras de la ciudad de Puno de acuerdo al objetivo específico No 3 donde se determina que se cuenta con factores relevantes para la atención del cliente, tal como se muestra en los resultados obtenidos por la encuesta donde se verifica que se cuenta con factores importantes, por lo que se da aceptada la hipótesis específica N° 3.

- **Hipótesis General:** La Motivación y Productividad se relacionan con la eficiencia de la calidad de servicio al cliente en las entidades financieras de la ciudad de Puno.

De acuerdo a la obtención de los resultados obtenidos se determinó que se encuentra relación entre la motivación y productividad como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente de acuerdo al análisis de los resultados, por lo tanto, se da aceptada la hipótesis general.

### **Prueba de Hipótesis Estadística para la Correlación**

Analizar el grado de relación de la motivación y productividad como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente de las tres CMAC en estudio.

## Relación entre la Motivación como factor relevante en la eficiencia de la calidad de servicio en la CMAC Cusco.

### Formulación de la Hipótesis Estadística

**H<sub>0</sub>:** ( $p = 0$ ): No existe relación entre la motivación como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente.

**H<sub>a</sub>:** ( $p \neq 0$ ): No existe relación entre la motivación como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente.

### Definición del nivel de significancia

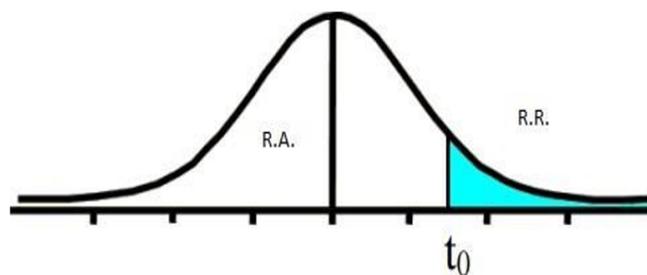
$$\text{Alpha} = 0.05 \text{ (5\% de error de la prueba)} \quad r = 0.824$$

### Definición del estadístico de prueba

$$T \text{ calculado} = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} ; \text{ siendo } n-2 \text{ g. l}$$

### Calculo del Estadístico

$$T \text{ calculado} = 11.03$$



De forma análoga en cuadro resumen del análisis de correlación obtenido mediante el procesamiento con el software SPSS se aprecia un valor de significancia bilateral de 1,7732E-11 e indica que la correlación es significativa a un nivel de error del 1% (0.01).

**Tabla 19***Relación entre Motivación y Eficiencia CMAC Cusco*

Correlación entre Motivación y Eficiencia en CMAC CUSCO		Puntaje Motivación	Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente
Puntaje Motivación	Correlación de Pearson	1	,824**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	41	41
Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente	Correlación de Pearson	,824**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	41	41

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## Conclusión

Ultimamos mediante el valor calculado de T que como T calculado igual a 11.03 es mayor a T de tabla igual a 2.0227 y cae en la región de rechazo entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna por lo que podemos afirmar que la correlación es mayor que cero y concluimos que existe relación de la motivación como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente.

O de forma similar concluimos mediante el valor de probabilidad calculado (p-valor; significancia bilateral de la tabla de correlaciones entre Motivación y Eficiencia CMAC CUSCO) que da mayor precisión al análisis y que tiene un valor de 1,7732E-11 (0.000000000017732) que es menor a alpha igual a 0.05 por lo que se concluye que existe relación de la motivación como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente.

## Relación entre la productividad como factor relevante en la eficiencia de la calidad de servicio en la CMAC Cusco

### Formulación de la Hipótesis Estadística

**H<sub>0</sub>:** ( $p = 0$ ): No existe relación entre la productividad como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente.

**H<sub>a</sub>:** ( $p \neq 0$ ): No existe relación entre la productividad como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente.

### Definición del nivel de significancia

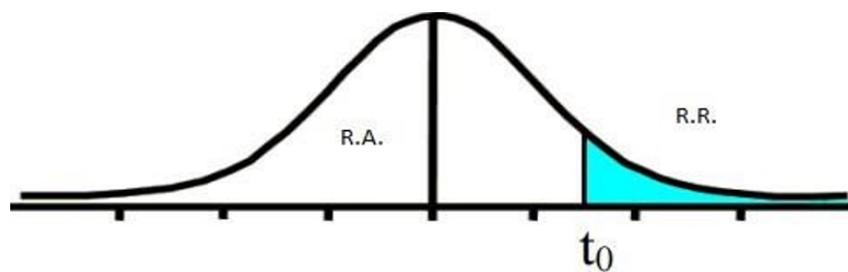
Alpha = 0.05 (5% de error de la prueba)  $r = 0.727$ .

### Definición del Estadístico de Prueba

$$T \text{ calculado} = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} ; \text{ siendo } n-2 \text{ g. l.}$$

### Calculo del Estadístico

$$T \text{ calculado} = 9.01$$



De forma análoga en cuadro resumen del análisis de correlación obtenido mediante el procesamiento con el software SPSS se aprecia un valor de significancia bilateral de 3,6682E-8 e indica que la correlación es significativa a un nivel de error del 1% (0.01).

**Tabla 20***Relación entre Productividad y Eficiencia CMAC CUSCO*

Correlaciones entre Productividad y Eficiencia en CMAC CUSCO		Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente	Puntaje productividad
Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente	Correlación de Pearson	1	,727**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	41	41
Puntaje de productividad	Correlación de Pearson	,727**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	41	41

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Fuente:** Realizado por los autores.

## Conclusión

Como T calculado igual a 9.01 es mayor a T de tabla igual a 2.0227 y cae en la región de rechazo entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna por lo que podemos concluir que la correlación es mayor que cero y concluimos que existe relación de la productividad como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente.

También mediante la interpretación del p-valor hallado concluimos que el valor de probabilidad calculado (p-valor; significancia bilateral de la tabla de correlaciones entre productividad y Eficiencia CMAC CUSCO) que da mayor precisión al análisis y que tiene un valor de 3,6682E-8 que es menor a Alpha igual a 0.05 por lo que se concluye que existe relación de la productividad como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente.

## Relación entre la motivación como factor relevante en la eficiencia de la calidad de servicio en la CMAC Mibanco.

### Formulación de la Hipótesis Estadística

**H<sub>0</sub>:** ( $p = 0$ ): No existe relación entre la motivación como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente.

**H<sub>a</sub>:** ( $p \neq 0$ ): No existe relación entre la motivación como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente.

### Definición del nivel de significancia

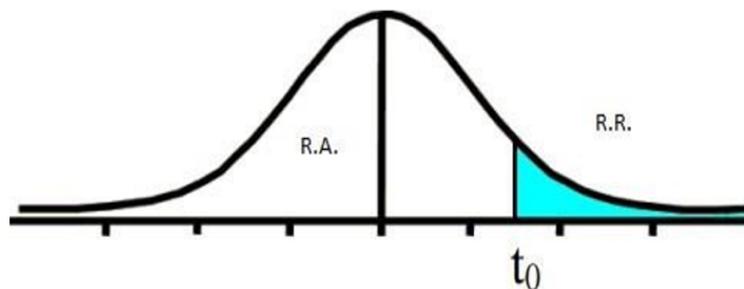
$$\text{Alpha} = 0.05 \text{ (5\% de error de la prueba)} \quad r = 0.808$$

### Definición del Estadístico de Prueba

$$T_{\text{calculado}} = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} ; \text{ siendo } n-2 \text{ g. l.}$$

### Cálculo del Estadístico

$$T_{\text{calculado}} = 10.6$$



De forma análoga en cuadro resumen del análisis de correlación obtenido mediante el procesamiento con el software SPSS se aprecia un valor de significancia bilateral de 8,356E-11 e indica que la correlación es significativa a un nivel de error del 1% (0.01).

## Cuadro 21

### *Relación entre Motivación y Eficiencia CMAC Mibanco*

Correlación entre Motivación y Eficiencia en CMAC Mibanco		Puntaje Motivación	Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente
Puntaje Motivación	Correlación de Pearson	1	,808**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	41	41
Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente	Correlación de Pearson	,808**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	41	41

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## Conclusión

Como T calculado igual a 10.6 es mayor a T de tabla igual a 2.0227 y cae en la región de rechazo entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna por lo que podemos concluir que la correlación es mayor que cero y concluimos que existe relación de la motivación como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente.

También es posible llegar a esta conclusión de manera más precisa mediante la interpretación del p-valor hallado en la tabla que es de 8,356E-11 y que es menor al alfa de 0.05 por lo que se concluye que existe relación entre la motivación como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente.

## Relación entre la Productividad como factor relevante en la eficiencia de la calidad de servicio en la CMAC Mibanco

### Formulación de la Hipótesis Estadística

**H<sub>0</sub>:** ( $p = 0$ ): No existe relación entre la productividad como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente.

**H<sub>a</sub>:** ( $p \neq 0$ ): No existe relación entre la productividad como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente.

### Definición del nivel de significancia

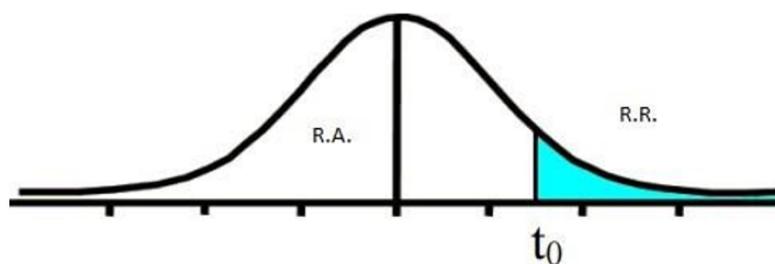
Alpha = 0.05 (5% de error de la prueba)  $r = 0.804$ .

### Definición del Estadístico de Prueba

$$T_{\text{calculado}} = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} ; \text{ siendo } n - 2 \text{ g. l.}$$

### Calculo del Estadístico

$$T_{\text{calculado}} = 10.5$$



De forma análoga en cuadro resumen del análisis de correlación obtenido mediante el procesamiento con el software SPSS se aprecia un valor de Significancia bilateral de 1,1995E-10 e indica que la correlación es significativa a un nivel de error del 1% (0.01).

**Tabla 22***Relación entre Productividad y Eficiencia CMAC Mibanco*

Correlaciones entre Productividad y Eficiencia en CMAC Mibanco		Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente	Puntaje productividad
Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente	Correlación de Pearson	1	,804**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	41	41
Puntaje de productividad	Correlación de Pearson	,804**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	41	41

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## Conclusión

Como T calculado igual a 10.5 es mayor a T de tabla igual a 2.0227 y cae en la región de rechazo entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna por lo que podemos concluir que la correlación es mayor que cero y concluimos que existe relación de la productividad como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente.

Similarmente mediante el análisis del p-valor calculado podemos apreciar que tiene un valor de 1,1995E-10 que es menor a alfa igual a 0.05 por lo que se puede concluir de forma más precisa que existe relación de la productividad como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente.

## Relación entre la Motivación como factor relevante en la eficiencia de la calidad de servicio en la CMAC Arequipa.

### Formulación de la Hipótesis Estadística

**H<sub>0</sub>:** ( $p = 0$ ): No existe relación entre la motivación como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente.

**H<sub>a</sub>:** ( $p \neq 0$ ): No existe relación entre la motivación como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente.

### Definición del Nivel de Significancia

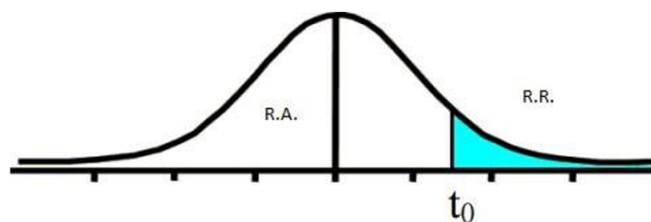
Alpha = 0.05 (5% de error de la prueba)  $r = 0.689$

### Definición del Estadístico de Prueba

$$T_{\text{calculado}} = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} ; \text{ siendo } n-2 \text{ g. l}$$

### Calculo del Estadístico

$$T_{\text{calculado}} = 10.5$$



De forma análoga en cuadro resumen del análisis de correlación obtenido mediante el procesamiento con el software SPSS se aprecia un valor de significancia bilateral de 6,2329E-7 e indica que la correlación es significativa a un nivel de error del 1% (0.01).

**Tabla 23***Relación entre Motivación y Eficiencia CMAC Mibanco*

Correlación entre Motivación y Eficiencia en CMAC Mibanco		Puntaje Motivación	Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente
Puntaje Motivación	Correlación de Pearson	1	,689**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	39	39
Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente	Correlación de Pearson	,689**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	39	39

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## Conclusión

Como T calculado igual a 8.62 es mayor a T de tabla igual a 2.0227 y cae en la región de rechazo entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna por lo que podemos concluir que la correlación es mayor que cero y concluimos que existe relación de la motivación como factor relevante en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente.

También mediante la interpretación del p-valor que tiene un valor de 6,2329E-7 menor a alfa de 0.05 se puede concluir que la correlación es mayor que cero y concluimos que existe relación de la motivación como factor relevante en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente.

## Relación entre la Productividad como factor relevante en la eficiencia de la calidad de servicio en la CMAC Arequipa.

### Formulación de la Hipótesis Estadística

**H<sub>0</sub>:** ( $p = 0$ ): No existe relación entre la productividad como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente.

**H<sub>a</sub>:** ( $p \neq 0$ ): No existe relación entre la productividad como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente.

### Definición del Nivel de Significancia

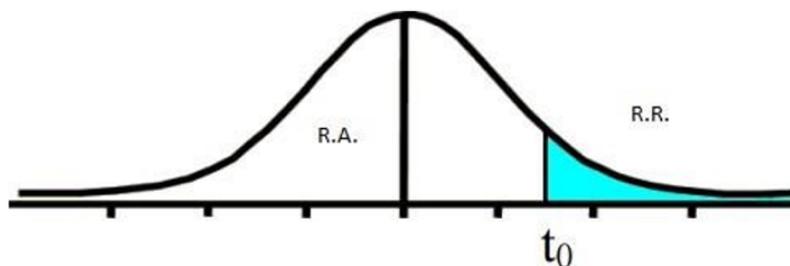
Alpha = 0.05 (5% de error de la prueba)  $r = 0.515$ .

### Definición del Estadístico de Prueba

$$T_{\text{calculado}} = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} ; \text{ siendo } n-2 \text{ g. l.}$$

### Calculo del Estadístico

$$T_{\text{calculado}} = 7,28$$



De forma análoga en cuadro resumen del análisis de correlación obtenido mediante el procesamiento con el software SPSS se aprecia un valor de significancia bilateral de 0,000399 e indica que la correlación es significativa a un nivel de error del 1% (0.01).

**Tabla 24***Relación entre Productividad y Eficiencia CMAC Mibanco*

Correlación entre Motivación y Eficiencia en CMAC Mibanco		Puntaje Motivación	Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente
Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente	Correlación de Pearson	1	,515**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	39	39
Puntaje de productividad	Correlación de Pearson	,515**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	39	39

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## Conclusión

Como T calculado igual a 7.28 es mayor a T de tabla igual a 2.0227 y cae en la región de rechazo entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna por lo que podemos concluir que la correlación es mayor que cero y concluimos que existe relación de la productividad como factor relevante en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente.

De forma similar mediante la interpretación del p-valor calculado y mostrado en la tabla se puede observar que tiene un valor de 0,000399 menor a alfa de 0.05 es decir hay evidencia estadística para concluir que existe relación de la productividad como factor relevante en la eficiencia de la calidad de servicio al cliente.

## Prueba de Hipótesis para el Análisis de Varianza de la Regresión

### Influencia de la Motivación con la Calidad de Servicio en la CMAC Cusco

#### Formulación de la Hipótesis Estadística

$H_0$ : Beta = 0.

$H_a$ : Beta  $\neq$  0.

#### Definición del Nivel de Significancia

Alpha = 0.05 (5% de error de la prueba)

#### Definición del Estadístico de Prueba

$F$  (alfa,1,n-2)

#### Cálculo del Estadístico

#### Tabla 25

*ANOVA<sup>a</sup> Influencia de la Motivación con la Calidad de Servicio en la CMAC Cusco*

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	1021,805	1	1021,805	82,635	,000 <sup>b</sup>
Residuo	482,244	39	12,365		
<b>Total</b>	<b>1504,049</b>	<b>40</b>			

a. Variable dependiente: Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente

b. Predictores: (Constante), Puntaje Motivación

#### Conclusión

Como el valor de la significancia de F calculado del Análisis de Varianza es menor al nivel de significancia de alfa igual a 0.05 se concluye que el valor de Beta es mayor de cero y que el modelo es significativo.

## **Influencia de la Motivación con la Eficiencia de la Calidad de Servicio en la Entidad Financiera Mi banco.**

### **Formulación de la Hipótesis Estadística**

**H<sub>0</sub>:** Beta = 0.

**H<sub>a</sub>:** Beta ≠ 0.

### **Definición del Nivel de Significancia**

Alpha = 0.05 (5% de error de la prueba).

### **Definición del Estadístico de Prueba**

$F$  (alfa,1,n-2)

### **Calculo del Estadístico**

**Tabla 26**

*ANOVA<sup>a</sup> Influencia de la Motivación con la Calidad de Servicio en la CMAC Mibanco*

<b>Modelo</b>	<b>Suma de cuadrados</b>	<b>gl</b>	<b>Media cuadrática</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Regresión	837,658	1	837,358	73,446	,000 <sup>b</sup>
Residuo	444,642	39	11,401		
<b>Total</b>	<b>1282,000</b>	<b>40</b>			

a) Variable dependiente: Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente

b) Predictores: (Constante), Puntaje Motivación

### **Conclusión**

Como el valor de la significancia de F calculado del Análisis de Varianza es menor al nivel de significancia de alfa igual a 0.05 se concluye que el valor de Beta es mayor de cero y que el modelo es significativo.

## **Influencia de la Motivación con la Eficiencia de la Calidad de Servicio en la Entidad Financiera Mi banco.**

### **Formulación de la Hipótesis Estadística**

**H<sub>0</sub>:** Beta = 0.

**H<sub>a</sub>:** Beta ≠ 0.

### **Definición del Nivel de Significancia**

Alpha = 0.05 (5% de error de la prueba).

### **Definición del Estadístico de Prueba**

$F$  (alfa,1,n-2)

### **Calculo del Estadístico**

#### **Tabla 27**

*ANOVA<sup>a</sup> Influencia de la Motivación con la Calidad de Servicio en la CMAC Arequipa*

<b>Modelo</b>	<b>Suma de cuadrados</b>	<b>gl</b>	<b>Media cuadrática</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Regresión	345,609	1	345,609	33,410	,000 <sup>b</sup>
Residuo	382,750	37	10,345		
<b>Total</b>	<b>728,359</b>	<b>38</b>			

a) Variable dependiente: Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente

b) Predictores: (Constante), Puntaje Motivación

### **Conclusión**

Como el valor de la significancia de F calculado del Análisis de Varianza es menor al nivel de significancia de alfa igual a 0.05 se concluye que el valor de Beta es mayor de cero y que el modelo es significativo.

## Influencia de la Productividad con la Eficiencia de la Calidad de Servicio en CMAC Cusco.

### Formulación de la Hipótesis estadística

$H_0$ : Beta = 0.

$H_a$ : Beta  $\neq$  0.

### Definición del Nivel de Significancia

Alpha = 0.05 (5% de error de la prueba).

### Definición del Estadístico de Prueba

$F$  (alfa,1,n-2)

### Calculo del Estadístico

#### Tabla 28

*ANOVA<sup>a</sup> Influencia de la Productividad con la Calidad de Servicio en la CMAC Cusco*

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	794,931	1	794,931	43,720	,000 <sup>b</sup>
Residuo	709,118	39	18,183		
<b>Total</b>	<b>1504,049</b>	<b>40</b>			

a) Variable dependiente: Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente

b) Predictores: (Constante), Puntaje Motivación

### Conclusión

Como el valor de la significancia de F calculado del Análisis de Varianza es menor al nivel de significancia de alfa igual a 0.05 se concluye que el valor de Beta es mayor de cero y que el modelo es significativo.

## Influencia de la Productividad con la Eficiencia de la Calidad de Servicio en CMAC Mibanco

### Formulación de la Hipótesis Estadística

**H<sub>0</sub>:** Beta = 0.

**H<sub>a</sub>:** Beta ≠ 0.

### Definición del nivel de significancia

Alpha = 0.05 (5% de error de la prueba).

### Definición del estadístico de prueba

$F$  (alfa,1,n-2)

### Calculo del Estadístico

**Tabla 29**

*ANOVA<sup>a</sup> Influencia de la Productividad con la Calidad de Servicio en la CMAC Mibanco*

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	829,144	1	829,144	71,406	,000 <sup>b</sup>
Residuo	452,856	39	11,612		
<b>Total</b>	<b>1282,000</b>	<b>40</b>			

a) Variable dependiente: Puntaje Eficiencia de la calidad de servicio al cliente

b) Predictores: (Constante), Puntaje Motivación

### Conclusión

Como el valor de la significancia de F calculado del Análisis de Varianza es menor al nivel de significancia de alfa igual a 0.05 se concluye que el valor de Beta es mayor de cero y que el modelo es significativo.

## Conclusiones y Sugerencias de los factores influyentes en la Eficiencia de la Calidad de Servicio al Cliente en las CMAC

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se concluye la existencia de una relación de la motivación y productividad como factores relevantes sobre la eficiencia de la calidad de servicio al cliente de las entidades financieras de la ciudad de Puno, pues las correlaciones halladas para la relación de la motivación y la Eficiencia de la calidad de servicio en la CMAC Cusco fue de 0.824 representando una correlación fuerte y en la relación de la productividad y la eficiencia de la calidad de servicio al cliente es de 0.727 también representando una correlación fuerte entre las variables.

De forma análoga con la entidad financiera Mi Banco las correlaciones halladas para la relación de la motivación y la Eficiencia de la calidad de servicio fue de 0.808 representando una correlación fuerte y en la relación de la productividad y la eficiencia de la calidad de servicio al cliente es de 0.804 también representando una correlación fuerte entre las variables.

Finalmente con respecto a la CMAC Arequipa se obtuvo la correlaciones para la relación de la motivación y la Eficiencia de la calidad de servicio en la CMAC Arequipa que fue de 0.689 representando una correlación moderada y en la relación de la productividad y la eficiencia de la calidad de servicio al cliente de 0.515 que también es una correlación moderada entre las variables, este resultado puede deberse a que son otros los factores que inciden directamente con la eficiencia de calidad del cliente en esa entidad bancaria.

Se determinó también que la motivación influye en la calidad de servicio al cliente en las entidades financieras de la ciudad de Puno, esto se evidencia en los resultados hallados en los coeficientes de determinación calculados para cada entidad financiera. Así en los coeficientes de determinación que indican el porcentaje de la calidad de servicio al cliente que es explicada por la motivación es del 67.9% para la CMAC Cusco, el 65.3% para la entidad financiera mi Banco y el 47.5 % para la CMAC Arequipa.

Con respecto a la influencia de la aplicación de la productividad y la calidad de servicio se logró determinar que la calidad de servicio al cliente esta explicada en 52.9% para la CMAC Cusco, el 64.7% para la entidad financiera Mibanco y el 26.5 % para la CMAC Arequipa.

Finalmente en función del último objetivo y luego de la evaluación del análisis de regresión paso a paso se concluye que los factores relevantes para facilitar la eficiencia de la calidad de servicio al cliente en entidades financieras de la ciudad de Puno fueron la atención de la entidad financiera en la motivación por el desempeño productivo de sus funcionarios en la calidad de servicio, el cuidado en la imagen al momento de prestar servicio a los clientes de la entidad financiera, el entrenamiento para realizar adecuadamente el trabajo, la oportunidad de desarrollo profesional de los funcionarios, el reconocimiento de la entidad con sus trabajadores al realizar un buen trabajo y la mejora de cada funcionario en la calidad de atención al cliente; las cuales corresponden a las interrogantes 29, 13, 16 (Motivación), 32, 10 (Calidad de Servicio) y la número 35 (Productividad).

## RECOMENDACIONES

Debido a que se encontró la existencia de una relación de la motivación y productividad como factores relevantes sobre la eficiencia de la calidad de servicio al cliente de las entidades financieras de la ciudad de Puno se sugiere evaluar permanente el desempeño de los funcionarios y las políticas institucionales de las entidades financieras con respecto a los factores de motivación y productividad.

Asimismo, se aconseja evaluar otros factores no contemplados en la presente pues los resultados obtenidos en el estudio evidenciaron que la influencia de la motivación y productividad sobre la eficiencia de la calidad de servicio al cliente de las entidades financieras fueron fuertes en la CMAC Cusco y entidad financiera Mi Banco. En el caso de la CMAC Arequipa fue moderada que es atribuible a una distinta política de estímulos y políticas de atención al cliente.

Y por último se recomienda invertir los recursos contemplados por las entidades financieras hacia sus funcionarios en motivación por el desempeño productivo en la calidad de servicio, el cuidado en la imagen al momento de prestar servicio a los clientes de la entidad financiera, el entrenamiento para realizar adecuadamente el trabajo, la oportunidad de desarrollo profesional de los funcionarios, el reconocimiento de la entidad con sus trabajadores al realizar un buen trabajo y la mejora de cada funcionario en la calidad de atención al cliente.

- Bernal, A. C. (2010). *Metodología de la investigación* (3a ed.). Pearson Educación.
- Bernuy, S., Cárdenas, K., Loza, T. y Barnett, R. (2012). *Análisis de los Factores Motivacionales de los funcionarios del Sector Bancario Peruano*. [Tesis Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Berry, L., Bennett, D. y Brow, C. (1989). *Calidad de servicio: una ventaja estratégica para instituciones financieras*. Editorial Díaz de Santos.
- Carrasco, H. V. (2014). *Plan Estratégico de desarrollo empresarial para la productividad y rentabilidad de las Mypes del producto lácteo en la Región Puno*. [Tesis Maestría, Universidad Nacional del Altiplano].
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ta ed.). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. (2da ed.). McGraw Hill.
- Consolación, C. y Pons, O. (2005). *La motivación: factor clave en el rendimiento de las personas y en el resultado de las organizaciones*", (IX Congreso de Ingeniería de Organización). Universidad Politécnica de Cataluña.
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Díaz de Santos.
- Fernández, R. F. (2013). *Motivación laboral de los trabajadores como causa de satisfacción de los usuarios de la Universidad Nacional del Altiplano - Período – 2013*. [Tesis Maestría, Universidad Nacional del Altiplano.].
- Fischman, D. y Matos, L. (2014). *Motivación 360 grados; Cómo incrementarla en la vida y la empresa*. Editorial Planeta.
- Fischman, D. (2009). *Motor humano*. Editorial Planeta.
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implementar modelos de calidad*. Pax.
- Gaither, N. y Frazier, G. (2000). *Administración de producción y operaciones*. (4ta ed.). International Thomson editores.

- García, V. (2010). *Coyuntura económica*.  
<http://coyunturaeconomica.com/herramientas/motivacion-laboral>.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta ed.). McGraw Hill.
- Horovitz, J. (1990). *La Calidad del Servicio: a la conquista del cliente*. McGraw Hill.
- Koontz, H., Werhrich, H. y Cannice M. (2012). *Administración una perspectiva y empresarial*. (14ta ed.). McGraw Hill.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. (14ta ed.). Editorial Pearson.
- Larico, R. (2014). *Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román Juliaca-2014*. [Tesis Maestría, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez]
- López García, S. (2013). *Recepción y atención al cliente*. Paraninfo.
- Martín, N., Martín, V. y Trevilla, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. *Revista de economía pública, social y cooperativa*. (66),187-211.  
<http://www.redalyc.org/pdf/174/17413043009.pdf>
- Martínez de Ita, M. (2006). *El concepto de productividad: análisis económico*. <http://www.critica-azcapotzalco.org/AECA/promotores/archivo%20laboral/eugenia1.pdf>
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Díaz de Santos.
- Namakforoosh, M. N. (2010). *Metodología de la investigación*. Ed. Limusa.
- Peiro, J. (1990). *Psicología de la organización*. (5ta ed.) McGraw Hill ed.
- Pino, G. R. (2010). *Metodología de la investigación*. Editorial San Marcos.
- Porter, M. (1996). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Continental.
- Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental.

- Ramírez, A. (2012). Motivación laboral. *Revista Ética en la Administración*.  
<http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/revista-etica-en-la-administracion.html>.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración de personal*. Editorial Limusa.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8va ed.). Pearson.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ra ed). Pearson.
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, (20),67-75.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=s1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=s1024-94352009001000004).
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. (6ta ed.). Pearson.
- Torrecilla, O. D. (2002). *Clima organizacional y su relación con la productividad Laboral*. *Administración* I.  
<https://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>.
- Van, E. (2005). *Gestión y gerencias empresariales*. (2da ed.). Eco ediciones.
- Wehrich, H., & Koontz, H. (2007). *Elementos de la administración: enfoque internacional e innovación*. (6ta ed.). McGraw-Hill.
- Yarahuaman, S. C. (2014.). *Motivación y Satisfacción laboral del personal de las áreas operativas de Hoteles de 4 y 5 estrellas de la Ciudad de Puno*. [Tesis Maestría, Universidad Nacional del Altiplano].

# A

## *Asociatividad*

Significa una oportunidad para seguir desarrollándose y tiene ventajas como reducción de costos, incorporación de tecnología, posicionamiento en los mercados, capacitación en recursos humanos y aumento de su productividad.

# B

## *Banca*

Es básicamente la actividad que realizan los bancos comerciales y de desarrollo en las diversas áreas que conforman el sistema bancario e instituciones financieras, éstas siendo las que admiten dinero en forma de depósito para posteriormente, a base de recursos propios, conceder créditos, descuentos y otras operaciones financieras por las cuales cobra un interés, comisiones y gastos en su caso.

# C

## *Cajas Municipales de Ahorro y Crédito*

Es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y microempresas.

***Calidad de Servicio al Cliente***

La calidad en servicio al cliente es la percepción que tiene una persona de la experiencia que ofrece la empresa, basada en tu capacidad para satisfacer las necesidades del consumidor y superar sus expectativas en cada interacción.

***Cliente***

Es la persona natural o jurídica con quien las entidades vigiladas establecen relaciones de origen legal o contractual, para el suministro de productos o servicios, en desarrollo de su objeto social.

# D

***Desempeño Laboral***

Es la calidad del trabajo que cada empleado le aporta a sus tareas diarias, durante un determinado período de tiempo. Se trata de un concepto en recursos humanos que sirve para poder entender de qué manera una persona se desenvuelve en su rol.

# E

***Eficiencia***

Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización. La eficiencia supone utilizar los recursos disponibles de manera racional para alcanzar un objetivo.

***Entidad Financiera***

Una entidad financiera es una agrupación cuyo giro es ofrecer servicios financieros en el área de la banca, valores y seguros. Su oferta considera desde la intermediación, comercialización de seguros, créditos y asesoramiento, entre otros.

# M

<b><i>Motivación</i></b>	Es un estado subjetivo de la interacción entre empleador y empleado de una empresa, desde el interior del individuo por deseos o necesidades que mueven acciones mediante estímulos para lograr objetivos comunes de la organización en momentos diferentes.
<b><i>Motivación Laboral</i></b>	Consiste en el proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, desarrollan unas capacidades que conducen a la materialización de ciertos objetivos para satisfacer necesidades y/o expectativas.
<b><i>Mypes</i></b>	La Micro y Pequeña Empresa (MYPE) es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica (empresa), bajo cualquier forma de organización que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Aunque tienen características y tamaños diferentes, la micro empresa y la pequeña empresa se rigen en el Perú por la Ley MYPE (Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa).

## P

<b><i>Productividad</i></b>	Es la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas.
<b><i>Personal Bancario</i></b>	Es el personal del banco encargado de las diversas tareas que ofrece la empresa, desde transferencias bancarias hasta atender servicio al cliente vía presencial o por llamada.

## S

<b><i>Servicios</i></b>	Es todo acto o función que una parte ofrece a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad, su producción puede o no vincularse a un producto físico.
-------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



**Anexo 1.** Encuesta de Motivación y productividad en la calidad de atención al cliente.

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Agencia: \_\_\_\_\_

Motivación y productividad de esta empresa. Marca con una X el número que consideres que conteste a la

Afirmación, tienes una escala del uno al cinco que corresponde a:

1. Nunca                      2. Casi Nunca                      3. Eventualmente  
4. Casi Siempre                      5. Siempre

1. Mi trabajo me permite desarrollarme.

1       2       3       4       5

2. Me gusta trabajar en equipo.

1       2       3       4       5

3. Me motiva que mi jefe me felicite por mi trabajo.

1       2       3       4       5

4. Es importante para mi destacar entre mis compañeros de trabajo.

1       2       3       4       5

5. Me motiva que aumente mi sueldo.

1       2       3       4       5

6. Me motiva a trabajar la amistad que hay en mi grupo de trabajo.

1

2

3

4

5

7. Me Motiva recibir bonos por mi desempeño.

1

2

3

4

5

8. El trabajar Tiempo extra me motiva.

1

2

3

4

5

9. Las condiciones de mi trabajo me permiten ser productivo.

1

2

3

4

5

10. La empresa me ofrece entrenamiento necesario para realizar  
Adecuadamente mi trabajo.

1

2

3

4

5

11. Considerando el cargo que ocupo, mi remuneración es adecuada en  
Relación el Mercado.

1

2

3

4

5

12. La empresa promueve el equilibrio entre mi vida profesional y personal.

1

2

3

4

5

13. La empresa existe oportunidades desarrollo Profesional.

1

2

3

4

5

14. Mi jefe directo me brinda retroalimentación de como realizo mi trabajo.

1

2

3

4

5

15. Mi jefe directo dedica tiempo acompañándome en mi desarrollo.

1

2

3

4

5

16. Recibo reconocimiento cuando realizo un buen trabajo.

1

2

3

4

5

17. Tengo una idea clara de los resultados que esperan de mi trabajo.

1

2

3

4

5

18. Mi jefe directo me motiva a contribuir más allá de lo que mi cargo requiere.

1

2

3

4

5

19. La Entidad financiera promueve nuevas formas de hacer las cosas.

1

2

3

4

5

20. En la entidad financiera la atención al cliente externo es adecuada  
(Flexibilidad, capacidad de respuesta, entre otras).

1

2

3

4

5

21. La entidad financiera Está orientada hacia el cliente externo comprende y  
Satisface sus necesidades y exigencias.

1

2

3

4

5

22. En el área de atención al cliente la entidad financiera, le dedica el tiempo Necesario, a la hora de atenderlo cumpliendo las Expectativas esperadas Por el cliente?

1       2       3       4       5

23. ¿Existe tardanza en los procesos crediticios que se tramitan en la entidad Financiera?

1       2       3       4       5

24. ¿Considera que en la entidad financiera que labora, tiene usted facilidad de acceso a los servicios que ofrece para los clientes?

1       2       3       4       5

25. ¿Cuenta la entidad financiera, con los mecanismos necesarios para procesar con prontitud los tramites solicitados?

1       2       3       4       5

26. ¿Usted se preocupa por el servicio que presta la entidad financiera?

1       2       3       4       5

27. ¿Hace lo posible por cubrir las necesidades de cada cliente en la entidad financiera?

1       2       3       4       5

28. ¿Las políticas de incentivo que ofrece la entidad financiera, le motiva para actuar con mayor interés en su labor diaria?

1       2       3       4       5

29. ¿La Entidad financiera donde labora, se preocupa que el personal se motive por su su desempeño productivo en la calidad de servicio?

1       2       3       4       5

30. ¿usted recibe capacitación y adiestramiento para brindar al cliente la calidad de atención esperada?

1       2       3       4       5

31. ¿Se preocupa por su apariencia personal a la hora de realizar su trabajo en la atención al cliente?

1       2       3       4       5

32. ¿Considera que la apariencia personal influye en la calidad del servicio que presta a los clientes de la entidad financiera?

1       2       3       4       5

33. ¿En la entidad financiera, cuenta con equipo tecnológico para prestar mejor servicio?

1       2       3       4       5

34. Considera que la motivación influye en la calidad de atención al cliente.

1       2       3       4       5

35. La productividad de cada funcionario influye en mejorar la calidad de atención al cliente.

1       2       3       4       5

PROYECTO  
**CIDE**  
EDITORIAL



ISBN: 978-612-49078-4-5



9786124907845