



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**La influencia del modelo EFQM en el comportamiento
de los reclamos de usuarios de los cajeros automáticos
del Banco de la Nación en Lima Metropolitana en el
periodo 2019**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública

AUTOR

Juan Carlos QUINTANILLA GÓMEZ

ASESOR

Dr. Iván Dazir Berleine VIVANCO AQUINO

Lima, Perú

2022



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Quintanilla, J. (2022). *La influencia del modelo EFQM en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los cajeros automáticos del Banco de la Nación en Lima Metropolitana en el periodo 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Juan Carlos Quintanilla Gómez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	42565061
URL de ORCID	-
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Ivan Dazir Berleine Vivanco Aquino
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	43564026
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-5010-6397
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Enrique Javier Cornejo Ramírez
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08201280
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Enrique Alfonso Gonzales Tamayo
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	29703338
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Miguel Angel Robles-Recavarren Benites
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07461437
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.3.8.2. Administración de la Calidad Total.

Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Sede Principal Banco de la Nación País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: San Borja Dirección: Av. Javier Prado Este N° 2499 Latitud: -12.087213° Longitud: -77.000451°
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2019 - 2021
URL de disciplinas OCDE	Administración pública https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02



ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL N° 0002-UPG-FCA-2022

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN

GESTIÓN PÚBLICA



En la Ciudad Universitaria, a los diecisiete días del mes de enero del año dos mil veintidós, siendo las quince horas, en el enlace <https://meet.google.com/auk-qmfi-wsp> emitido por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **Dr. Enrique Javier Cornejo Ramírez**, e integrado por los miembros: **Dr. Ivan Dazir Berleine Vivanco Aquino (Asesor)**, **Mg. Enrique Alfonso Gonzales Tamayo (Jurado)**, **Mg. Miguel Angel Robles-Recavarren Benites (Jurado)**; el postulante al Grado Académico de Magister en Gestión Pública, don **Juan Carlos Quintanilla Gómez**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **“La influencia del modelo EFQM en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los cajeros automáticos del Banco de la Nación en Lima Metropolitana en el periodo 2019”**, con el propósito de optar el Grado Académico de Magister en Gestión Pública.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Magister en Gestión Pública, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

19 (Diecinueve) - Excelente

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas **otorgar** el Grado Académico de Magister en Gestión Pública, a don **Juan Carlos Quintanilla Gómez**. Se extiende la presente Acta original y siendo las **16:15 horas** se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.



UNMSM

Firmado digitalmente por CORNEJO
RAMIREZ Enrique Javier FAU
20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 17.01.2022 17:56:57 -05:00

Dr. Enrique Javier Cornejo Ramírez
PRESIDENTE


Dr. Ivan Dazir Berleine Vivanco Aquino
ASESOR


Mg. Enrique Alfonso Gonzales Tamayo
JURADO


Mg. Miguel Angel Robles-Recavarren Benites
JURADO

La presente tesis es dedicada a mis padres que siempre estuvieron presente para darme su cariño, fuerza y grandes consejos para seguir superándome en mi vida profesional, a mi abuela y hermanos por sus mejores deseos, siempre.

Un especial agradecimiento a mi asesor de Tesis y profesor de la maestría, Dr. Iván Vivanco Aquino.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.2.1. Problema General	6
1.2.2. Problemas Específicos.....	6
1.3. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	7
1.4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	8
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.5.1. Objetivo General	9
1.5.2. Objetivo Especifico.....	9
1.6. HIPÓTESIS GENERAL	10
1.7. HIPÓTESIS ESPECÍFICA	11
 CAPITULO 2 – MARCO TEÓRICO	 12
2.1. MARCO FILOSÓFICO	12
2.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	14
2.2.1. Modelo EFQM.....	14
2.2.1.1. Tesis Internacional	14
2.2.1.2. Tesis Internacional	15
2.2.1.3. Tesis Internacional	16
2.2.1.4. Tesis Nacional.....	17
2.2.1.5. Tesis Nacional.....	18
2.2.1.6. Artículo Científico	19
2.2.1.7. Artículo Científico	19
2.2.1.8. Artículo Científico	20
2.2.2. Comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM	21
2.2.2.1. Tesis Internacional	21
2.2.2.2. Tesis Internacional	22
2.2.2.3. Tesis Nacional.....	23

2.2.2.4.	Tesis Nacional.....	24
2.2.2.5.	Tesis Nacional.....	25
2.2.2.6.	Artículo Científico	26
2.2.2.7.	Artículo Científico	27
2.2.2.8.	Artículo Científico	27
2.3.	BASES TEÓRICAS.....	28
2.3.1.	Generalidades de la Calidad.....	28
2.3.1.1.	Principales Autores de la Calidad.....	28
2.3.1.2.	Concepto de Calidad.....	35
2.3.1.3.	La Relación Calidad Coste	36
2.3.1.4.	“La Calidad como Ventaja competitiva”.....	38
2.3.1.5.	Calidad en las Organizaciones de Servicio	40
2.3.1.6.	Gestión de la Calidad	41
2.3.1.7.	“Principales Enfoques en la Gestión de la Calidad”	42
2.3.1.8.	“Modelos de Gestión de Calidad”	48
2.3.1.9.	Factores Culturales	52
2.3.2.	“El Modelo Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)”	53
2.3.2.1.	Indicador N° X1: “Propósito, visión y estrategia”	54
2.3.2.2.	Indicador N° X2: “Cultura de la organización y liderazgo”	55
2.3.2.3.	Indicador N° X3: “Implicar a los grupos de interés”	55
2.3.2.4.	Indicador N° X4: “Crear valor sostenible”	56
2.3.2.5.	Indicador N° X5: “Gestionar el funcionamiento y la transformación”.....	56
2.3.2.6.	Indicador N° X6: “Percepción de los grupos de interés” ..	57
2.3.2.7.	Indicador N° X7: “Rendimiento estratégico y operativo” ..	57
2.3.2.8.	“Herramienta de diagnóstico EFQM: REDER”	57
2.3.2.9.	Puntuar con las matrices REDER	61
2.3.3.	Comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM	61
2.3.3.1.	Usuario	62
2.3.3.2.	Factores que determinan el perfil del Usuario	63
2.3.3.3.	Cajeros Automáticos (ATM)	64
2.3.3.4.	“Reclamo”	66
2.3.3.5.	Recuperación del Servicio y Gestión de Reclamo.....	67

2.3.3.6.	Sistema de Atención de Reclamos.....	68
2.3.3.7.	Indicador N° Y1: Cantidad de reclamos registrados.....	69
2.3.3.8.	Indicador N° Y2: Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores	71
2.3.4.	Descripción de la Unidad de Análisis	71
2.3.4.1.	“Síntesis del Banco de la Nación”	71
2.3.4.2.	“Ejes Estratégicos del Banco de la Nación”	72
2.3.4.3.	Canales de atención del Banco de la Nación	74
2.3.5.	Marco Legal	76
2.4.	GLOSARIO.....	78
CAPITULO 3 – METODOLOGIA		87
3.1.	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	87
3.1.1.	Tipo	87
3.1.2.	Diseño.....	88
3.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA	88
3.2.1.	Población de estudio.....	88
3.2.2.	Tamaño de Muestra	88
3.2.3.	Selección de muestra.....	90
3.3.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	90
3.3.1.	Instrumentos	90
CAPITULO 4 - RESULTADOS Y DISCUSIÓN		91
4.1.	ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	91
4.1.1.	Análisis de fiabilidad.....	91
4.1.1.1.	Análisis de fiabilidad del instrumento prueba Piloto	93
4.1.1.2.	Análisis de fiabilidad del instrumento	95
4.1.1.3.	Análisis de Fiabilidad de las Dimensiones	97
4.1.2.	Análisis de asociación.....	103
4.2.	PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	105
4.2.1.	Hipótesis General.....	105
4.2.2.	Hipótesis específicas	106
4.2.3.	Resultados Descriptivos.....	128
4.2.3.1.	Dimensiones de la variable independiente (X): Modelo EFQM.	132

4.2.3.2. “Dimensiones de la Variable Dependiente (Y): Comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima metropolitana”.....	154
4.3. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	160
4.3.1. Instrumento de medición	160
4.3.2. Prueba de Fiabilidad del instrumento.....	161
4.3.3. Análisis inferencial	162
4.3.4. Análisis Descriptivo	168
CAPITULO 5- IMPACTOS	173
5.1. PROPUESTA PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA	173
5.1.1. Plan de Trabajo - “Banco de la Nación”	173
5.2. COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	182
5.3. BENEFICIOS QUE APORTA LA PROPUESTA	183
CONCLUSIONES	184
RECOMENDACIONES.....	190
LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	200
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	201
ANEXOS.....	208

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Comparación entre los enfoques de la Gestión de la Calidad	48
Cuadro 2. Comparación de los criterios de los Modelos de Gestión de la Calidad	52
Cuadro 3. Análisis del Bloque de Dirección	59
Cuadro 4. Análisis del Bloque Ejecución	60
Cuadro 5. Análisis del Bloque de Resultados	61
Cuadro 6. Necesidades y expectativas del cliente.....	63
Cuadro 7. Características que definen el Perfil del Usuario.....	64
Cuadro 8. Participación de la red de Cajeros Automáticos del Banco de la Nación en el Sistema Bancario	69
Cuadro 9. Situación de Reclamos por Servicio Cuenta de Ahorro en Cajero Automático Multired	70
Cuadro 10. Canales de atención del Banco de la Nación a nivel nacional ..	74
Cuadro 11. Detalle de canales de atención del Banco de la Nación en Lima Metropolitana y Callao	75
Cuadro 12. Interpretación de los valores del Alfa de Cronbach	92
Cuadro 13. Prueba piloto, instrumento completo.....	93
Cuadro 14. Prueba piloto Modelo Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)	94
Cuadro 15. Prueba piloto Comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del Banco de la Nación en Lima metropolitana.	94
Cuadro 16. Resultados del análisis de la prueba piloto	95
Cuadro 17. Fiabilidad del Instrumento completo.....	96
Cuadro 18. Fiabilidad de la variable Modelo EFQM.....	96
Cuadro 19. Fiabilidad de la variable Comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del “Banco de la Nación” en Lima metropolitana.....	97
Cuadro 20. Dimensión Propósito, visión y estrategia.....	97
Cuadro 21. Dimensión Cultura de la organización y liderazgo	98
Cuadro 22. Dimensión Implicar a los grupos de interés.....	99
Cuadro 23. Dimensión Crear valor sostenible	99
Cuadro 24. Dimensión Gestionar el funcionamiento y la transformación...	100

Cuadro 25. Dimensión Percepción de los grupos de interés	100
Cuadro 26. Dimensión Rendimiento estratégico y operativo	101
Cuadro 27. Dimensión Cantidad de reclamos registrados.....	102
Cuadro 28. Dimensión Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores.....	102
Cuadro 29. Resumen de los resultados del análisis de fiabilidad	103
Cuadro 30. Escala de relación por rangos de valores para Spearman.....	104
Cuadro 31. Correlación de Spearman entre variables $X \rightarrow Y$	105
Cuadro 32. Correlación de Spearman entre Dimensiones $X1 \rightarrow Y1$	107
Cuadro 33. Correlación de Spearman entre Dimensiones $X1 \rightarrow Y2$	108
Cuadro 34. Resumen de correlaciones de la dimensión $X1$ con las dimensiones $Y1$ e $Y2$	109
Cuadro 35. Correlación de Spearman entre Dimensiones $X2 \rightarrow Y1$	110
Cuadro 36. Correlación de Spearman entre Dimensiones $X2 \rightarrow Y2$	111
Cuadro 37. Resumen de correlaciones de la dimensión $X2$ con las dimensiones $Y1$ e $Y2$	112
Cuadro 38. Correlación de Spearman entre Dimensiones $X3 \rightarrow Y1$	113
Cuadro 39. Correlación de Spearman entre Dimensiones $X3 \rightarrow Y2$	114
Cuadro 40. Resumen de correlaciones de la dimensión $X3$ con las dimensiones $Y1$ e $Y2$	115
Cuadro 41. Correlación de Spearman entre Dimensiones $X4 \rightarrow Y1$	116
Cuadro 42. Correlación de Spearman entre Dimensiones $X4 \rightarrow Y2$	117
Cuadro 43. Resumen de correlaciones de la dimensión $X4$ con las dimensiones $Y1$ e $Y2$	118
Cuadro 44. Correlación de Spearman entre Dimensiones $X5 \rightarrow Y1$	119
Cuadro 45. Correlación de Spearman entre Dimensiones $X5 \rightarrow Y2$	120
Cuadro 46. Resumen de correlaciones de la dimensión $X5$ con las dimensiones $Y1$ e $Y2$	121
Cuadro 47. Correlación de Spearman entre Dimensiones $X6 \rightarrow Y1$	122
Cuadro 48. Correlación de Spearman entre Dimensiones $X6 \rightarrow Y2$	123
Cuadro 49. Resumen de correlaciones de la dimensión $X6$ con las dimensiones $Y1$ e $Y2$	124
Cuadro 50. Correlación de Spearman entre Dimensiones $X7 \rightarrow Y1$	125
Cuadro 51. Correlación de Spearman entre Dimensiones $X7 \rightarrow Y2$	126

Cuadro 52. Resumen de correlaciones de la dimensión X7 con las dimensiones Y1 e Y2.....	127
Cuadro 53. Distribución por género	128
Cuadro 54. Distribución por Intervalos de edad	129
Cuadro 55. Estado Civil	131
Cuadro 56. Pregunta 1.....	132
Cuadro 57. Pregunta 2.....	133
Cuadro 58. Pregunta 3.....	133
Cuadro 59. Pregunta 4.....	134
Cuadro 60. Pregunta 5.....	135
Cuadro 61. Pregunta 6.....	135
Cuadro 62. Pregunta 7.....	136
Cuadro 63. Pregunta 8.....	136
Cuadro 64. Pregunta 9.....	137
Cuadro 65. Pregunta 10.....	137
Cuadro 66. Pregunta 11.....	139
Cuadro 67. Pregunta 12.....	139
Cuadro 68. Pregunta 13.....	140
Cuadro 69. Pregunta 14.....	140
Cuadro 70. Pregunta 15.....	141
Cuadro 71. Pregunta 16.....	141
Cuadro 72. Pregunta 17.....	143
Cuadro 73. Pregunta 18.....	143
Cuadro 74. Pregunta 19.....	144
Cuadro 75. Pregunta 20.....	144
Cuadro 76. Pregunta 21.....	145
Cuadro 77. Pregunta 22.....	146
Cuadro 78. Pregunta 23.....	146
Cuadro 79. Pregunta 24.....	147
Cuadro 80. Pregunta 25.....	148
Cuadro 81. Pregunta 26.....	148
Cuadro 82. Pregunta 27.....	149
Cuadro 83. Pregunta 28.....	149
Cuadro 84. Pregunta 29.....	150

Cuadro 85. Pregunta 30.....	151
Cuadro 86. Pregunta 31.....	152
Cuadro 87. Pregunta 32.....	152
Cuadro 88. Pregunta 33.....	153
Cuadro 89. Pregunta 34.....	153
Cuadro 90. Pregunta 35.....	155
Cuadro 91. Pregunta 36.....	155
Cuadro 92. Pregunta 37.....	156
Cuadro 93. Pregunta 38.....	156
Cuadro 94. Pregunta 39.....	157
Cuadro 95. Pregunta 40.....	158
Cuadro 96. Pregunta 41.....	158
Cuadro 97. Pregunta 42.....	159
Cuadro 98. Pregunta 43.....	159
Cuadro 99. Actividades de Implementación - Cronograma Gantt.....	182
Cuadro 100. Costos de implementación.....	183
Cuadro 101. Matriz de consistencia.....	209

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. La Cadena de Valor de Deming.....	30
Figura 2. El Ciclo de Deming o Ciclo PDCA.....	31
Figura 3. El Iceberg de la mala calidad.....	38
Figura 4. Principales Enfoques sobre la Gestión de la Calidad	47
Figura 5. Modelo Deming Prize de GCT	49
Figura 6. Modelo Malcolm Baldrige.....	50
Figura 7. Modelo EFQM.....	54
Figura 8. Metodología REDER.....	58
Figura 9. Evolución de las cifras de reclamos presentados por periodo	69
Figura 10. Ejes Estratégicos del Banco de la Nación	73
Figura 11. Evolución de canales de atención del Banco de la Nación en Lima Metropolitana y Callao	76
Figura 12. Distribución por género.....	129
Figura 13. Distribución por edad.....	130
Figura 14. Distribución por estado civil	131

“La Influencia del Modelo Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los cajeros automáticos del Banco de la Nación en Lima Metropolitana en el periodo 2019”

RESUMEN

El presente estudio examinó un problema latente referente a la calidad del canal Cajeros Automáticos, el cual registra la mayor cantidad de reclamos expresados por los usuarios del “Banco de la Nación de Perú”, proponiendo como hipótesis de solución la utilización del “Modelo Fundación Europea para la Gestión de la Calidad”, teniendo como referencia el estatus actual de los cajeros en Lima Metropolitana.

El “Modelo Fundación Europea para la Gestión de la Calidad” se sostiene en siete criterios, combinados con su naturaleza estratégica, enfoque en el funcionamiento operativo y búsqueda de resultados, se validó la influencia del “Modelo Fundación Europea para la Gestión de la Calidad” sobre el “comportamiento de los reclamos”, incrementando el nivel de satisfacción de los usuarios y logrando medir los resultados de la gestión de calidad relacionada a la mejora continua de los procesos.

Esta investigación fue dividida en cinco capítulos. En el primero se desarrolló “la problemática, la justificación, los objetivos de la investigación e hipótesis”; en el segundo se desarrolló “el marco filosófico, los antecedentes de la investigación y las bases teóricas”; en el tercero se describió “la metodología de la investigación”; en el cuarto se expuso “los resultados” y en el quinto se redactó “los impactos aplicables al canal de atención cajeros automáticos del Banco de la Nación de Perú”.

Palabras claves: Gestión de la calidad, mejora continua, grado de satisfacción.

“The Influence of the European Foundation Model for Quality Management (EFQM) in the behavior of user complaints from Bank of the Nation ATMs in Metropolitan Lima in the period 2019”

SUMMARY

This study examined a latent problem regarding the quality of the ATM channel, which registers the largest number of complaints expressed by users of the “Bank of the Nation of Peru”, proposing as a solution hypothesis the use of the “European Foundation Model for Quality Management”, taking as a reference the current status of ATMs in Metropolitan Lima.

The "European Foundation Model for Quality Management" is based on seven criteria, combined with its strategic nature, focus on operational performance and search for results, the influence of the "European Foundation Model for Quality Management" was validated. on the "behavior of complaints", increasing the level of user satisfaction and managing to measure the results of quality management related to the continuous improvement of processes.

This research was divided into "five chapters". In the first, “the problem, the justification, the research objectives and hypotheses” were developed; in the second, “the philosophical framework, the research background and the theoretical bases” were developed; in the third, “the research methodology” was described; In the fourth, “the results” were presented and in the fifth, “the impacts applicable to the ATM service channel of the Bank of the Nation of Peru” were written.

Keywords: Quality management, continuous improvement, degree of satisfaction.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

El documento aborda la problemática de la calidad en los cajeros automáticos (en adelante ATM), uno de los principales “canales de atención del Banco de la Nación” (en adelante BN), ubicados en la ciudad de Lima Metropolitana, proponiendo la utilización del “Modelo Fundación Europea para la Gestión de la Calidad” (en adelante EFQM).

1.1. Situación Problemática

En la mayoría del mundo, los servicios que brinda el estado son considerados de baja calidad, generando insatisfacción en los ciudadanos, también los políticos y hasta los servidores públicos la critican manifestando que es burocrática, poco eficiente, corrupta, cara y no cercana a las verdaderas necesidades de un país (Schröder, 2016).

En Latinoamérica, se acentúa de forma creciente la exigencia del pueblo por la obligación que tiene el estado de brindar mejores servicios, los mismos que deben de atender las necesidades de cada país (Naciones Unidas, 2014). Se infiere que los Latinoamericanos, tienen una percepción negativa del Estado, interpretándolo como un pésimo gestor de los recursos de su región.

Si a esta percepción del pueblo sobre un estado ineficaz e ineficiente, se le agrega los intereses personales que se ven reflejados en cada gobierno de turno, los mismos que hacen poco o nada por recortar las brechas de desigualdades entre los ciudadanos, realidades que difieren a las promesas hechas en campaña electoral, es decepcionante percibir que el bien común que debe brindar el gobierno a través de servicios de calidad no se llegue a materializar, siendo un derecho de todos nosotros.

En nuestro país, se escucha el reclamo que apunta a un estado transparente, eficiente y presente en todo el territorio nacional. Si bien es cierto, actualmente se ha incrementado la recaudación fiscal y el presupuesto público de una manera significativa, ello no se refleja en la capacidad de gestión de las entidades públicas, por ende, no se logra brindar servicios de calidad con eficiencia, eficacia y transparencia en el gobierno (Secretaría de Gestión Pública, 2013).

Así pues, al pasar los años también han existido buenas voluntades que intentan corregir y revertir las malas prácticas en una lucha intensa contra un sistema inequitativo y burocrático, tratando de mejorarlo.

Los países desarrollados innovan a través de la Modernización del Estado, tendencia que no empieza hacer ajena para los demás países. En Latinoamérica y Centroamérica estos inicios de reformas públicas tienen como base documentos políticos, que nombran y describen las características básicas de la reforma incluyendo las necesidades del pueblo para su reconocimiento y atención a través de servicios públicos de calidad, que superen las expectativas deseadas en exigencia a sus derechos como ciudadanos, es así como se aborda en las entidades gubernamentales el tema de gestión de calidad como un modelo gerencial nuevo (Malvicino, 2001).

En el Perú, el estado además viene impulsando la “Modernización de la Gestión Pública” por medio de la Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (2013) afirma que, siendo el órgano rector del Sistema Administrativo de “Modernización de la Gestión Pública”, a

través de una visión de “gestión para resultados, al servicio de los ciudadanos”, transparente, viene promoviendo el desarrollo de Modernización por medio de la “Política Nacional de Modernización de la Administración Pública al 2021 (DS. N° 004-2013-PCM)”. Este desarrollo comprende acciones de optimización continua de las actuaciones del estado que respondan a las pretensiones y expectativas de los ciudadanos, tiene dentro mecanismos más eficaces y con transparencia. Esta modernización tiene alcance a todas las entidades del ámbito público sin trasgredir su autonomía.

Se infiere que, si bien es cierto se viene ejecutando el proceso de “Modernización de la Gestión Pública” en el Perú; todos esperamos su despliegue con mayor agilidad, para poder recibir ese derecho, de un buen servicio, percibir ese bienestar, hasta en el simple hecho de realizar un trámite o pago en alguna de las diversas entidades del estado.

En nuestro país, ahora contamos con orientadores hacia la Política de Modernización del Estado, siendo estos: “La Orientación al Ciudadano”; en la que se identifica que la razón de ser de las entidades públicas es la atención a las demandas y preferencias de la población. “La Innovación”; renovando procesos y procedimientos que mejoren la gestión de las entidades para satisfacer las expectativas de los ciudadanos. Estos orientadores representan nuestra hoja de ruta para alcanzar esa mejora solicitada de los servicios públicos en nuestro país (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013).

Se infiere la importancia de los orientadores, pero para su implantación y concientización en las diferentes entidades públicas, el estado debe de potenciarlos no descuidando el principal activo de toda empresa, sus recursos humanos. Actualmente las entidades del estado se encuentran bajo la política de austeridad, la misma que limita a muchas entidades, la inversión en actividades de capacitación para sus colaboradores; siendo este el panorama actual, por ende, como se espera una mejor atención a los ciudadanos y la renovación de los procesos y procedimientos con personal no capacitado.

Para lograr ofrecer un excelente servicio a los ciudadanos, debemos comprender algo más de ellos, es por eso que entre las primordiales ocupaciones del desarrollo de la modernización del estado se contempla crear y producir los bienes y servicios sobre la base de lo que sabemos de las expectativas y pretensiones de la gente, introduciendo “canales de atención accesibles, estándares de calidad, uso de la tecnologías de información y comunicación en nexos con las otras entidades del estado y los ciudadanos” (Secretaría de Gestión Pública, 2019).

Demostrar la calidad del servicio conlleva cierto nivel de complejidad. La Gestión de la Calidad asegura la calidad del servicio ofrecido y la organización con el objetivo de alcanzarla y mantenerla (Miranda, Chamorro y Rubio, 2012). En el Perú, aún se tiene que trabajar para incentivar a que las empresas caminen por el sendero de la competitividad, al primer semestre 2016, el 99% del total de compañías no contaban con un “Sistema de Gestión de Calidad” (Radio Programas del Perú, 2016).

“Dentro de las empresas estatales de nuestro país, el BN cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad” (Gerencia de Relaciones Institucionales del BN, 2018, p.1). El Sistema en mención está inmerso en todas las áreas de la organización, dentro de sus actividades y procesos. Gestionar la calidad significa desarrollar un sistema eficaz que permita progresar a la empresa (Miranda et al., 2012).

Se infiere que el BN en su objetivo de buscar la optimización de sus procesos adoptó un Modelo de Gestión de la Calidad. Rodríguez (2014) afirma, “entre las principales opciones para el fomento y promoción de la calidad, se encuentran los Modelos de Gestión de la Calidad que surgieron como premios de reconocimiento por conseguir la excelencia en las organizaciones” (p.57). Adoptar un “Modelo de Gestión de la Calidad” te llevará a alcanzar tus metas y objetivos (Fundación EFQM, 2019).

El modelo EFQM es un contexto notable en el ámbito global que logra una “mejora continua” y brinda apoyo a las organizaciones en la gestión del

cambio, viene percibiendo una serie de etapas de mejora con el propósito de no solo mantenerse como un modelo relevante en el tiempo, sino que siga siendo una agenda de gestión para cualquier organización que se enfoque hacia un futuro sostenible, siendo un contexto óptimo para probar la estructura y alineación a las pretensiones de las organizaciones con mira al futuro, en comparación a su forma actual de trabajo y sus respuestas a debilidades y amenazas que puedan presentar (Organización EFQM, 2019).

La Organización EFQM (2019) refiere que la conformación del modelo se sostiene en la siguiente lógica simple y a su vez muy poderosa, enfocándose en tres preguntas fundamentales:

- Dirección:

“¿Por qué” existe esta organización?, ¿Por qué esta estrategia en particular?, ¿Qué propósito cumple?,

- Ejecución:

“¿Cómo” piensa desempeñar su estrategia y propósito?,

- Resultados:

“¿Qué” ha alcanzado realmente hasta la fecha? “¿Qué” pretende alcanzar mañana?.

La lógica del modelo EFQM, radica entre la conexión de la estrategia y el propósito de una organización y como se emplea para lograr valor sostenible, logrando en la organización resultados que superen las expectativas. En la actualidad existen muchas herramientas, técnicas y métodos de calidad puestos en práctica, pero el Modelo EFQM, proporciona una visión completa de la organización diagnosticando como se integran todos estos diferentes métodos al modelo, con arreglos de acuerdo a las necesidades de la organización tal como una base estándar que funcione para establecer y desplegar las mejoras de una forma sostenida (Fundación EFQM, 2019).

Se infiere que, si bien es cierto, el BN cuenta con un “Sistema de Gestión de la Calidad” y sus respectivos indicadores del Plan Anual de Objetivos del SGC, los mismos que muestran un comportamiento positivo, una situación casi ideal referente a los canales, servicios y productos que brinda el BN en la

actualidad. La realidad que percibimos al interactuar con estos canales, servicios y productos de la entidad bancaria es otra. Alguno de los indicadores presentados no mide directamente los niveles de eficiencia deseados, sino más bien el avance en actividades relacionadas o planes de acción.

Por otra parte, del total de servicios que ofrece el BN, la causa del mayor grado de insatisfacción en la interacción con los mismos, es el canal ATM, “representando más del 50% de reclamos registrados en el Banco”, siendo el motivo más reclamado el “No dispensó de efectivo”, representando el 91% dentro de las opciones disponibles (Subgerencia Atención Centralizada de Reclamos-Banco de la Nación, 2019).

Se percibe que el BN aún tiene aspectos que mejorar, motivo por el cual, el presente documento plantea demostrar “la influencia del Modelo EFQM en el comportamiento de los reclamos de usuarios del canal ATM” del mencionado Banco.

1.2. Formulación del problema

En base a lo anteriormente expuesto, llegamos a los siguientes problemas:

1.2.1. Problema General

P.G. ¿Cómo influye el modelo EFQM en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019?.

1.2.2. Problemas Específicos

P.E.01 ¿Cuál es la relación entre el propósito, visión, estratégica y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019?.

P.E.02 ¿Cuál es la relación entre la cultura de la organización, liderazgo y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019?.

P.E.03 ¿Cuál es la relación entre implicar a los grupos de interés y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019?.

P.E.04 ¿Cuál es la relación entre crear valor sostenido y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019?.

P.E.05 ¿Cuál es la relación entre gestionar el funcionamiento, la transformación y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019?

P.E.06 ¿Cuál es la relación entre la percepción de los grupos de interés y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019?.

P.E.07 ¿Cuál es la relación entre rendimiento estratégico, operativo y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019?.

1.3. Justificación Teórica

La investigación planteada contribuirá a los estudios y esfuerzos desplegados para la mejora de calidad del canal ATM del BN a través del desarrollo y entendimiento de los criterios del Modelo EFQM, demostrando la influencia que puede tener sobre la variable dependiente.

Así mismo la importancia de la investigación también radica, en que el Modelo EFQM podría ser aplicado a las diferentes dependencias de la institución financiera, llegando a generalizarse en toda la empresa, esto como pretensión a largo plazo por su orientación a la mejora continua.

La presente investigación pretende realizar una contribución, al actual “Sistema de Gestión de la Calidad” que posee el BN a fin de promover la gestión integral de la calidad y determinar un diagnóstico, con el propósito de difundir y sensibilizar a la plana mayor del Banco sobre la importancia del “Modelo de Gestión de la Calidad” propuesto y la promoción de una cultura de calidad total, la cual impactaría en los canales y servicios que pone a disposición de la ciudadanía, los mismos que atienden también las necesidades de los sectores más vulnerables del Perú.

1.4. Justificación Práctica

La propuesta de utilizar el modelo EFQM, es necesaria porque busca asegurar la operatividad del canal ATM, a su vez como herramienta de autoevaluación, permitirá prevenir los fallos de no conformidad en el funcionamiento de los ATM, optimizando su uso en las operaciones bancarias realizadas por los usuarios. Asimismo los resultados del presente estudio ayudarán a generar conclusiones y recomendaciones, las cuales pueden ser tomadas en cuenta para un plan de mejora de las políticas de atención, e influenciar en el comportamiento de los reclamos en el BN, mitigar posibles multas al banco por parte de los organismos reguladores, lograr un mayor índice de

satisfacción de los usuarios, fortalecer la confianza e imagen del BN y garantizar el ciclo de actividades económicas de todos los ciudadanos contribuyendo indirectamente en la calidad de vida de los mismos.

Los procesos llevados con una adecuada gestión de la calidad pueden crear una superioridad competitiva interna por la reducción de costos que se pueden conseguir a largo plazo, así como una ventaja competitiva externa por su impacto positivo sobre las ventas (Miranda et al., 2012).

Según Antón (2017) “el modelo de Gestión de la Calidad es una herramienta que ayuda a maximizar la rentabilidad del negocio, mejora el clima laboral, la atención y el servicio” (p.23).

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo General

O.G. “Demostrar la influencia del modelo EFQM en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

1.5.2. Objetivo Especifico

O.E.1 “Determinar la relación entre el propósito, visión, estratégica y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

O.E.2 “Determinar la relación entre la cultura de la organización, liderazgo y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

O.E.3 “Determinar la relación entre implicar a los grupos de interés y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

O.E.4 “Determinar la relación entre crear valor sostenido y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

O.E.5 “Determinar la relación entre gestionar el funcionamiento, la transformación y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

O.E.6 “Determinar la relación entre la percepción de los grupos de interés y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

O.E.7 “Determinar la relación entre el rendimiento estratégico, operativo y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

1.6. Hipótesis General

“Si influye el modelo EFQM en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

1.7. Hipótesis Específica

H.E.1 “Si existe la relación entre el propósito, visión, estratégica y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

H.E.2 “Si existe la relación entre la cultura de la organización, liderazgo y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

H.E.3 “Si existe la relación entre implicar a los grupos de interés y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

H.E.4 “Si existe la relación entre crear valor sostenido y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

H.E.5 “Si existe la relación entre gestionar el funcionamiento, la transformación y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

H.E.6 “Si existe la relación entre la percepción de los grupos de interés y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

H.E.7 “Si existe la relación entre el rendimiento estratégico, operativo y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

CAPITULO 2 – MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Filosófico

En cuanto a los orígenes de la calidad, Platón (como se citó en Miralles, 2007) afirma que las cosas perfectas eran las que sufrían menos alteraciones o transformaciones causadas por un agente externo y de igual forma que todos los objetos bien fabricados conservan una buena condición y no se dejan alterar o deteriorar rápidamente por el tiempo u otros agentes destructivos. De igual modo, toda obra de la naturaleza, del arte o de la fusión de los dos, que este bien lograda, será menos probable a padecer modificaciones ocasionadas por factores externos. Por otra parte, en su obra la República, menciona sobre la idealización del estado y las formas de gobierno. A su vez Aristóteles (como se citó en Miralles, 2007) en su obra la Política, reconoce las formas de la administración pública: democracia, aristocracia y monarquía y analiza la estructura del Estado.

Lo que lleva a reflexionar que, desde la perspectiva de Platón, ya se tenía las nociones del estado ideal, un estado que debe hacer bien sus funciones y satisfacer las necesidades de toda la ciudadanía y no solo de una parte de ella.

En relación a la labor del estado el filósofo del derecho Bobbio (2014) analiza la razón del estado, plantea una sugerente teoría del ordenamiento de la

democracia, por las promesas no cumplidas y las degeneraciones del régimen democrático al pasar el tiempo, enfocada a la calidad, entendiéndose como la calidad del servicio que debe brindar el estado a la ciudadanía, afirmando que la igualdad política y la libertad, establecen una democracia que ofrecerá procedimientos y reglas que servirán para promover y cuidar estos mismos valores.

La persona es lo más importante dentro del estado, interpretándose el valor de las partes sobre el todo (“como en Aristóteles y Hegel”). El principio ético del valor individual de las personas reconoce la igualdad natural del ser humano por encima del condicionamiento de pertenecer a un grupo en específico (Bobbio, 1996).

Se infiere la distorsión del régimen democrático desenfoca las prioridades que debe tener el estado para brindar bienestar a la ciudadanía, descuidando la razón de ser del mismo. Esta distorsión impacta sobre la calidad del servicio brindado.

Más tarde, a inicios del siglo XX, aparece el llamado “Padre de la administración científica - Frederick W. Taylor”, quien encaminó a la filosofía de la producción, al innovar en la separación de la función de planeación y ejecución, teniendo que utilizar a la inspección como la principal herramienta de control de calidad hasta esa época. Posteriormente llegó la segunda revolución industrial con Henry Ford, quien acrecentó lo ahora conocido como prácticas de calidad total, paralelamente a los padres de la calidad que trascendieron en el tiempo (Evanz & Lindsay, 2014).

En la actualidad “La globalización determinó la afirmación de la democracia como el sistema político que mejor se adapta al capitalismo en un mundo tecnológico” (Bobbio, 2014, p.278). Esta participación democrática debe contar con voces claras de los ciudadanos que hagan escuchar sus reclamos al estado en busca de mejores servicios públicos.

Por último, nace la interrogante sobre, que le hace falta a estado para brindar servicios de calidad y cumplir con su principal finalidad, el bien común, un derecho que tienen todos los ciudadanos sin distinción alguna, reflexión que se irá desarrollando en el transcurso de la investigación.

2.2. Antecedentes de la Investigación

Para poder sostener los antecedentes, se analizaron diversas tesis referidas a las variables, el modelo EFQM y el comportamiento de los reclamos de usuarios del servicio ATM, las cuales se citan a continuación.

2.2.1. Modelo EFQM

2.2.1.1. Tesis Internacional

Gaitan Rebollo (2007), tesis “Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos”, para “Obtener el grado de Magister en Ingeniería Industrial, de la Fundación Universidad del Norte, Barranquilla – Colombia”. El objetivo es: “Diseñar un modelo de gestión de calidad, basado en los modelos de excelencia de calidad y el enfoque de gestión por procesos como herramienta de dirección que facilite y mejore la gestión administrativa de las organizaciones” (Gaitan Rebollo, 2007, p.15). “Como instrumentos de recolección de datos utilizó el análisis documental y la retroalimentación” (Gaitan Rebollo, 2007).

- Conclusiones:

La presente investigación concluyó que el “Modelo de Gestión de Calidad” propuesto es de utilidad pues contribuirá a mejorar la gestión administrativa de las empresas volviéndolas más competitivas. “Los modelos de Deming,

Malcolm Baldrige y EFQM” sirvieron como cimientos para el diseño de la iniciativa, en particular el “Modelo EFQM”, ya que trata intensamente los temas asociados con el Impacto Social, Recursos y Alianzas. Todo modelo debe apoyarse en valores o premisas, la presente iniciativa tiene al liderazgo directivo, la optimización continua y el enfoque a los resultados, paralelamente su estructura está compuesta por criterios, “la fiabilidad, la eficacia, la funcionalidad, la mantenibilidad, la aplicabilidad y la optimización continua”. Finalmente, las etapas para la optimización continua, contemplan “la preparación de proyectos, implementación del cambio, chequeo de resultados”, los mismos que se tienen la posibilidad de usar simultáneamente con el ciclo de Deming (Gaitan Rebollo, 2007).

Las conclusiones descritas me permiten tener un alcance sobre los modelos de excelencia que desarrollaré en mi investigación por las validaciones sobre su eficacia en la mejora de la gestión de la organización con un mayor énfasis en el modelo EFQM.

2.2.1.2. Tesis Internacional

Suárez Redondo (2017), tesis titulada “Análisis estructural del modelo EFQM de excelencia: el papel mediador de la gestión por procesos y la planificación estratégica”, para “Obtener el grado de Doctora en Administración de Empresas y Marketing, de la Universidad de Sevilla, Andalucía – España”. “El objetivo general del trabajo de investigación es profundizar en el conocimiento del funcionamiento interno (relaciones entre los criterios) del Modelo EFQM como marco de referencia para la gestión y mejora de la calidad en las organizaciones” (Suárez Redondo, 2017, p.199). “Como instrumentos de recolección de datos utilizó la investigación de Gabinete y Campo, las Entrevistas y Encuestas” (Suárez Redondo, 2017).

- Conclusiones:

En la presente tesis se concluye que el Modelo EFQM tiene un poder predictivo y es una línea base para la instauración de un sistema de gestión fundamentado en los principios de la “Gestión de Calidad Total”. Por otro lado,

a través de los resultados se confirman que las hipótesis guardan relación con las variables del Modelo EFQM, exponiendo las diversas interdependencias en el despliegue de componentes clave de la “Gestión de Calidad Total”, por lo tanto, para lograr resultados sobresalientes es necesario gestionar todos los criterios del modelo, ya que, si se utilizan solo algunos, no se tendrán los resultados esperados. “Se comprueba el impacto sobre la política y estrategia, por lo tanto, son los miembros de la organización en sus diversas categorías de responsabilidad, los que forman los principios y valores que deben guiar la política y estrategia” (Suárez Redondo, 2017).

La tesis en mención me permite conocer el impacto positivo del uso del modelo EFQM en la organización, como “Marco de referencia para el despliegue de la gestión de calidad” y la importancia del uso de todos los criterios del modelo y no solo de algunos pues no se alcanzaría el resultado esperado, reforzando el liderazgo de la alta dirección para el logro de objetivos.

2.2.1.3. Tesis Internacional

Vidal Vázquez (2014), tesis “La calidad y su gestión en las organizaciones gallegas. Propuesta de un modelo de Gestión de Calidad Total basado en el Modelo EFQM de Excelencia”, para “Obtener el grado, Doctor en Dirección Integrada de Proyectos, Universidad Coruña – España”. El objetivo es: “Desarrollar un marco teórico basado en la investigación que ayude a las organizaciones gallegas a implantar o mejorar su sistema de Gestión de Calidad Total hacia la excelencia empresarial” (Vidal Vázquez, 2014). “Como instrumentos de recolección de datos utilizó la investigación de Gabinete y Campo, las Entrevistas y Encuestas” (Vidal Vázquez, 2014).

- Conclusiones:

Se evidencia que el gestionar correctamente los “criterios agentes (liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, productos y servicios) influye de forma positiva y significativa en todos los resultados (clientes, personas, sociedad y resultados clave)” dándose cumplimiento de la hipótesis

fundamental del modelo EFQM. “Las alianzas y recursos 71,24% y, el liderazgo 69,78%, conforman las categorías más reconocidas”, como puntos fuertes de las empresas gallegas encuestadas. En el criterio Liderazgo el enfoque de la alta dirección debe ir hacia la identificación de grupos de interés externos para implicarlos en el desarrollo de iniciativas innovadoras de mejora, a la vez la alta dirección debe reforzar su compromiso en el cumplimiento de la “misión, visión, valores y cultura de calidad de la empresa”, permitiendo fijar un modelo de referencia a las organizaciones gallegas, teniendo una guía de hacia dónde deben apuntar sus esfuerzos y recursos hacia la excelencia (Vidal Vázquez, 2014).

La citada investigación me muestra la importancia de la correcta aplicación de todos los criterios del modelo EFQM y tiene afinidad con otras investigaciones del rubro que determinan el sobresaliente papel del Liderazgo de los altos directivos de la organización para el éxito en la aplicación del modelo.

2.2.1.4. Tesis Nacional

Ramos Carrión (2017), tesis “Modelo de gestión de calidad a través de la mejora continua en la manufactura de transformadores de distribución y potencia”, para “Obtener el grado de Doctor en Gestión de Empresas, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú”. El objetivo es: “Proponer un modelo para determinar cómo influye la gestión de calidad en la mejora continua, y así medir y evaluar permanentemente la calidad alcanzada en la manufactura de transformadores de distribución y potencia” (Ramos Carrión, 2017, p.17). “Como instrumentos de recolección de datos utilizó la investigación de Campo y Gabinete, las Entrevistas y Encuestas” (Ramos Carrión, 2017).

- Conclusiones:

Se probaron todas las hipótesis, logrando asegurar que “La Gestión de Calidad influye de forma positiva en la optimización continua”. Por otro lado, “El liderazgo, el sistema de calidad y la innovación tecnológica, influyen en el

compromiso de la dirección, la administración de recursos, la ejecución del producto, los resultados dirigidos a la optimización” (Ramos Carrión, 2017).

La tesis en mención me permite tener un alcance sobre la investigación realizada, “La relevancia de la calidad sobre la mejora continua de todo el ciclo de producción del bien o servicio”, complementada con la innovación tecnológica y el siempre presente liderazgo de los altos directivos son la fórmula para el crecimiento de la empresa.

2.2.1.5. Tesis Nacional

Dioses Zarate (2016), tesis titulada “Aplicación de un modelo de excelencia en la gestión para la mejora del desempeño de las pequeñas y medianas empresas”, para “Obtener el grado de Magister en Ciencias Económicas, de la Universidad Nacional de Trujillo – Perú”. El objetivo es: “Mejorar el desempeño de las pequeñas y medianas empresas mediante la aplicación del modelo propuesto” (Dioses Zarate, 2016, p.5). “Como instrumentos de recolección de datos utilizó las entrevistas, el cuestionario estructurado y la retroalimentación” (Dioses Zarate, 2016).

- Conclusiones:

Se comprueba que, “Al aplicar los requisitos del modelo, se mejora el desempeño de varios aspectos, el diseño de procesos nos ayuda a organizar todos los procedimientos en una secuencia que todos los trabajadores puedan comprender y ejecutar las tareas”, reduciendo las desviaciones en las mismas, optimizando el proceso con resultados excelentes. Si los procesos están diseñados de forma correcta la etapa de adaptación o curva de aprendizaje será rápida. La siguiente etapa, es el control de la variación, “Medir la calidad del proceso ayuda a detectar defectos en el proceso que impactan directamente en la satisfacción y pérdida de usuarios finales, la medición del desempeño de las personas debe ser constante pues siempre existe oportunidad de mejora” (Dioses Zarate, 2016).

La tesis en mención me permite apreciar la relevancia de la aplicación de un modelo, el cual contiene criterios o pilares guías para el despliegue ordenado y secuencial de los mismos, comprobando el impacto positivo que se resume en un conjunto de beneficios para el usuario final.

2.2.1.6. Artículo Científico

Tarí, López, y Molina (2007), artículo titulado “Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, de la universidad de Alicante España”. El objetivo es: (...) analizar el proceso de autoevaluación según el modelo EFQM en una PYME. Se estudia cómo se desarrolla este proceso y por qué puede tener éxito, indicando sus beneficios, dificultades y factores de éxito” (Tarí et al., 2007, p. 203). “Como instrumentos de recolección de datos utilizó las entrevistas, encuestas, la observación, los datos documentales y la retroalimentación” (Tarí et al., 2007).

- Conclusiones:

El artículo concluye que “El proceso de autoevaluación de una PYME según el modelo EFQM comienza con el compromiso de la alta dirección, una buena comunicación con los actores internos y externos y la capacitación del personal”, pudiendo utilizar un enfoque de reunión de trabajo con el objetivo de optimizar sus procesos con una medición constante de los mismos (Tarí et al., 2007).

El artículo en mención me permite reafirmar que el factor de éxito de la aplicación del modelo EFQM en una empresa ya sea privada o pública, radica principalmente en “El compromiso de la alta dirección”, entre otros.

2.2.1.7. Artículo Científico

Parra, Villa y Restrepo (2009)), artículo titulado “Gestión de la Calidad con el Modelo EFQM en 10 PYMES Metalmeccánicas de Medellín, de la Escuela de

Ingeniería de Antioquia, Medellín, Colombia”. El objetivo es: “(...) evaluar y mejorar la Gestión de la Calidad en un grupo piloto de pymes del sector metalmeccánico de Medellín” (Parra et al., 2009, p. 12). “Como instrumentos de recolección de datos utilizó las entrevistas, encuestas y la retroalimentación” (Parra et al., 2009).

- Conclusiones:

Producto de la autoevaluación se evidencia que los directivos están más enfocados en las utilidades que puedan generar sus empresas, pero si desean seguir mejorando y creciendo en el tiempo deben reforzar los esfuerzos por satisfacer a sus grupos de interés, por tal motivo “Es necesario que los directores de las empresas evaluadas optimicen su desempeño en referencia a los agentes del Modelo EFQM” (Parra et al., 2009).

El presente artículo me permite visualizar que la aplicación del Modelo EFQM puede ser ese factor diferenciador entre el grupo de empresas evaluadas y comprometidas con la mejora continua y las demás empresas del rubro que no aplican ningún modelo de gestión de la calidad, pudiendo obtener una ventaja competitiva tanto interna como externa en favor de ellas mismas.

2.2.1.8. Artículo Científico

Henriquez y Henriquez (2019), artículo titulado “Propuesta de implementación del modelo EFQM en la Universidad de Guayaquil basado en la revisión de la literatura, de la universidad de Guayaquil, Ecuador”. El objetivo es: (...) evaluar los resultados como propuesta de aplicación en la Universidad de Guayaquil” (Henriquez y Henriquez, 2019, p. 22). “Como instrumentos de recolección de datos utilizó las encuestas y la retroalimentación” (Henriquez y Henriquez, 2019).

- Conclusiones:

La búsqueda de la excelencia se da en muchas oportunidades a través del uso del modelo EFQM, por su viable aplicación a las empresas. “El modelo

garantiza la mejora continua en el sistema de educación superior”, por ende, la universidad de Guayaquil esta obligada a adoptar el modelo EFQM como una buena practica usada por universidades internacionales con altos estandares de calidad, que es a donde quieren llegar, todo ello complementando al control de calidad ISO que tiene la universidad, se puede alcanzar el objetivo, disminuyendo las múltiples carencias de los procesos existentes y realizando mediciones al rendimiento de toda la universidad (Henriquez y Henriquez, 2019).

El articulo me permite contrastar la similitud con otras conclusiones de investigaciones sobre el modelo EFQM que afirman su fácil adaptación a organizaciones tanto públicas como privadas y que puede ser complementado con otros instrumentos de “Gestión de la calidad”.

2.2.2. Comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM

2.2.2.1. Tesis Internacional

Rodriguez Burgor (2004), tesis titulada “Evaluación del proceso, propuesta de mejoramiento de atención y disminución del número de las reclamaciones del Banco Davivienda”, para “Obtener el grado de Ingeniero Industrial, de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá – Colombia”. El objetivo es: “Realizar una propuesta para la disminución de las reclamaciones en el Banco Davivienda, creando procesos estandarizados y eficientes” (Rodriguez Burgor, 2004, p.15). “Como instrumentos de recolección de datos utilizó entrevistas en profundidad y entrevistas” (Rodriguez Burgor, 2004).

- Conclusiones:

La presente investigación concluyó que “Es posible disminuir el número de reclamos registrados al estandarizar sus procedimientos y buscar la eliminación de las causas raíz de los motivos de los reclamos”. Un aporte para este fin es la reclasificación de los motivos reclamados, los cuales pueden reducir hasta un 4.5% de las reclamaciones registradas. “Con las propuestas realizadas es posible disminuir el 71% de los motivos analizados. Es posible

unificar los motivos para buscar una causa en común que permita identificar el problema”. Un punto sumamente importante es la prevención en el registro de los reclamos, para evitarlos es necesario la integración de los procesos y que los productos sean diseñados con la participación de “las áreas operativas y comerciales, evitando que las áreas comerciales diseñen los productos sin tener en cuenta el alcance y herramientas que tienen a su disposición las áreas operativas”, o que estas últimas realicen cambios a los productos sin hacer partícipe al área comercial, pudiendo incluir información errada y generando malestar en los usuarios. “El Banco está atravesando por un proceso de toma de conciencia acerca de la cultura hacia el cliente” porque no solo basta con diseñar un excelente producto, sino también el tener una comunicación efectiva en un plazo adecuado para que el trabajador pueda ser capacitado y a su vez ofrezca una información completa y estándar al usuario. “Se debe tener en cuenta que la calidad de los productos y servicios debe ser sostenible en el tiempo para lograr una fidelización de los usuarios” (Rodríguez Burgor, 2004).

La tesis en mención me permite identificar y resaltar en mi investigación un punto sumamente importante referente al diseño de los productos y servicios que muchas veces son desarrollados por una sola área de la empresa sin participación del front office, teniendo como resultado un producto que no cubre las necesidades del usuario y pudiendo ser un motivo más de reclamo.

2.2.2.2. Tesis Internacional

S.Phabmixay (2015), tesis titulada “Gestión empresarial del sistema de reclamaciones y quejas bajo los enfoques mecanicista y orgánico. Antecedentes y Resultados”, para “Obtener el grado de Doctora, de la Universidad de Valladolid, Castilla y León – España”. El objetivo es: “(...) Propone enfatizar el esfuerzo que ha de desarrollar la empresa para obtener una solución justa y satisfactoria para los clientes y, por consiguiente, lograr una mayor satisfacción de la organización con el sistema de reclamaciones y quejas (...)” (S.Phabmixay, 2015, p.10). “Como instrumentos de recolección de datos utilizó entrevistas en profundidad y entrevistas” (S.Phabmixay, 2015).

- Conclusiones:

La variable dependiente tomada como referencia para el desarrollo de esta conclusión, es la justicia percibida en la solución del problema del cliente, la misma que “Tiene una relación directa con la satisfacción del cliente”, más no necesariamente, con la satisfacción de la empresa. Cabe mencionar que la indemnización, tiene un resultado significativo, pero negativo, debido a que “Los clientes perciben las indemnizaciones como una manera que tienen las empresas de remediar la injusticia que han cometido con ellos”. Es mejor considerado enfocarlo hacia acciones de mejora en la atención al usuario e innovación de la información obtenida en sus sistemas de Reclamaciones (S.Phabmixay, 2015).

La citada tesis me brinda información adicional sobre la relación positiva con el usuario en la participación de la atención de su reclamo, entendido como su derecho a la información sobre el ciclo de vida de su reclamo y el correcto enfoque que debe adoptar la empresa.

2.2.2.3. Tesis Nacional

Castro Jurado (2018), tesis titulada “Aplicación de los supuestos teóricos de la teoría de la agencia para la disminución de los reclamos en el servicio público de electricidad y la optimización de sus resultados”, para “Obtener el grado de Magister en Regulación de los Servicios Públicos, de la Universidad Pontificia Universidad Católica, Lima – Perú”. El objetivo es: “A base de los conceptos desarrollados en el Marco Teórico, advertir que los reclamos del servicio público de electricidad importan en sí mismos el diseño regulatorio elegido (...)” (Castro Jurado, 2018, p.19). “Como instrumentos de recolección de datos utilizó el análisis documental y la retroalimentación” (Castro Jurado, 2018).

- Conclusiones:

“Los reclamos se interpretan como una forma de supervisión indirecta atomizada de cada uno de los usuarios del servicio público de electricidad”. “La Junta de Apelaciones de Reclamos de Usuarios del Osinergmin” no puede solo dedicarse a resolver apelaciones de reclamos, su función debe estar orientada a promover acciones correctivas y el cumplimiento de sus reglas de negocio. “Las Oficinas Regionales de Osinergmin” tienen los medios para alinear las conductas de las empresas eléctricas, evitando así los reclamos, teniendo en cuenta su importancia, es vital establecer incentivos positivos reconociendo en sus tarifas ese nivel de calidad superior pudiendo obtener mayores utilidades y disminuyendo los reclamos registrados (Castro Jurado, 2018).

La presente investigación me permite ahondar no solo en un correcto servicio de posventa, atención de los reclamos dentro de los tiempos establecidos, sino ir más allá y proponer acciones correctivas que ataquen las causas que ocasionan los reclamos para optimizar el servicio.

2.2.2.4. Tesis Nacional

Meza Villamonte (2015), tesis titulada “Aplicación del Modelo de Regulación Twins Peaks para la simplificación del Sistema de Atención de Reclamos en materia de productos y servicios financieros”, para “Obtener el grado de Magister en Derecho de la Empresa con mención en Gestión Empresarial, de la Pontificia Universidad Católica, Lima – Perú”. El objetivo es: “(...) Plantear la necesidad de realizar ciertos ajustes en cuanto a la finalidad y alcances del sistema de atención de reclamos por productos y servicios financieros (...)” (Meza Villamonte, 2015, p.2). “Como instrumentos de recolección de datos utilizó el análisis documental y la retroalimentación” (Meza Villamonte, 2015).

- Conclusiones:

El modelo en mención plantea la reestructuración de dos entidades a fin evitar duplicidad en sus funciones. “La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) se encargaría de supervisar, regular el Sistema Financiero, de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones, a su vez el detectar y prevenir el lavado

de activos y financiamiento del terrorismo”, a través de “La Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), eliminando la participación de la Plataforma de Atención al Usuario y el Defensor al Cliente”. Por otra parte el “Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), asumiría la protección al consumidor financiero de manera directa y la resolución de posibles conflictos, centralizando la tramitación de los reclamos”. Por tal motivo “El modelo conciliaría el interés de un sistema financiero sólido y el interés de la protección al consumidor”, ambos frecuentemente contrapuestos (Meza Villamonte, 2015).

La tesis en mención me permite apreciar una alternativa diferente de ordenamiento de las entidades gubernamentales externas a donde los usuarios podrían acudir a registrar sus reclamos ya sea por primera vez o en caso de una reiteración por haber obtenido una respuesta negativa por parte de la empresa en la cual ocurrió el contexto reclamado, considerando que es positiva la simplificación de trámites y la homogenización de procesos, pues no necesariamente ambas entidades tiene los mismos criterios en la resolución de los reclamos.

2.2.2.5. Tesis Nacional

Moscoso Rios & Alcántara Zanabria (2015), tesis titulada “Propuesta para reducir reclamos en el abastecimiento de repuestos de productos de línea blanca”, para “Obtener el grado de Ingeniero Industrial de la Universidad Ricardo Palma, Lima – Perú”. El objetivo es: “Proponer una solución para reducir los Reclamos en el Abastecimiento de Repuestos de Productos de Línea Blanca” (Moscoso Rios & Alcántara Zanabria, 2015, p.5). “Como instrumentos de recolección de datos utilizó el Sistema SAP, entrevistas, observaciones” (Moscoso Rios & Alcántara Zanabria, 2015).

- Conclusiones:

Se concluye que, debido a la planificación en la demanda, a través de la utilización de pronósticos, así como una mejor planificación del abastecimiento, utilización de herramientas de gestión de la calidad y los

resultados de las hipótesis específicas. Se reducirán de 194 a 95 Reclamos, representará una mejora del 51% y en referencia a los días de demora la reducción sería de 6 a 3 días útiles, lo cual representará una reducción a la mitad (Moscoso Rios & Alcántara Zanabria, 2015).

La citada investigación me permite tener un alcance adicional sobre las acciones que debe realizar una empresa para la disminución considerable de sus reclamos, no siendo producto de una sola acción sino de una propuesta diferente de gestión que contenga un conjunto de acciones que impacten positivamente en el grado de satisfacción del cliente.

2.2.2.6. Artículo Científico

Hinostroza y Townsend (2020), artículo titulado “Variables y dimensiones aplicadas a la percepción en la calidad del servicio de ATM”, de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador. El objetivo es: “Identificar sus variables y dimensiones en la medición del servicio a partir de las aportaciones de varios modelos desde la perspectiva tecnológica” (Hinostroza y Townsend, 2020, p.116). “Como instrumentos de recolección de datos utilizó las encuestas y la retroalimentación” (Hinostroza y Townsend, 2020).

- Conclusiones:

Aplicando la siguiente propuesta enfocada en 03 variables se podrá mejorar el servicio: Primero, los mantenimientos preventivos y abastecimiento de billetes, asegurando la cadena de valor de los ATM, entorno a la tangibilidad en la dimensión complacencia. Segundo, atacar los errores frecuentes identificados en los ATM para prevenir el registro de reclamos, entorno a la variable capacidad de respuesta en su dimensión postservicio. Tercero, mapear las necesidades de los usuarios de los ATM entorno a la variable empatía en sus dimensiones, conocimientos, nuevas necesidades e individualización (Hinostroza y Townsend, 2020).

El presente artículo consolidado en su conclusión aporta un marco de referencia claro y conciso a través de su propuesta de mejora enfocada en

sus 03 variables, las mismas que son parte de las acciones que desarrolla el modelo EFQM dentro de sus criterios.

2.2.2.7. Artículo Científico

Blanco García (2016), artículo titulado “Conflictos bancarios con consumidores: ¿Un mal endémico o un mal común?, de la Universidad de Valencia, España”. Su objetivo es: “Analizar tres grandes conflictos que han tenido lugar en tres sistemas bancarios distintos: España, Reino Unido y Australia” (Blanco García, 2016, p. 230). “Como instrumentos de recolección de datos utilizó los documentos de archivo, fuentes gubernamentales, encuestas y la retroalimentación” (Blanco García, 2016).

- Conclusiones:

Se comprueba la ventaja de las entidades del sistema financiero ante los usuarios debido a una inadecuada regulación y organismos supervisores con tiempos de respuesta ineficientes, que agravan las consecuencias del conflicto usuario, banco, concluyendo que se debe corregir estas malas prácticas que atentas contra la economía y derechos de los usuarios (Blanco García, 2016).

El artículo afianza la necesidad de proponer hipótesis de solución a los conflictos entre los usuarios y bancos, que generan una insatisfacción por el servicio brindado, teniendo en cuenta que el problema descrito no es exclusivo de los bancos en el Perú sino también del extranjero.

2.2.2.8. Artículo Científico

Fernández Argandoña (2021), artículo titulado “Reclamos y satisfacción del sector empresarial respecto al servicio eléctrico en la zona sur del Perú, de la Escuela de Postgrado Neumann, Tacna, Perú”. Su objetivo es: “Determinar la relación existente entre el Procedimiento de Atención de Reclamos del servicio de Electricidad y la Satisfacción desde la perspectiva de los

empresarios tacneños, en el año 2019” (Fernández Argandoña, 2021, p. 152). “Como instrumentos de recolección de datos utilizó los documentos de archivo, fuentes gubernamentales y encuestas” (Fernández Argandoña, 2021).

- Conclusiones:

“El grado de satisfacción sobre el servicio público de electricidad, brindado por ElectroSur a los empresarios de la zona sur del Perú es percibido como bajo”, debido que, ante cualquier problema con el servicio, los usuarios realizan sus reclamos y las respuestas a los mismos se dan con resoluciones arbitrarias en favor de la empresa, vulnerando sus derechos. A la vez se concluye que las oficinas de ElectroSur deberían dedicarse a recepcionar solamente los reclamos de los usuarios de forma presencial, dando solución a los diferentes casos en un menor tiempo, contando con personal capacitado, siendo todas las demás solicitudes de trámites canalizadas por la página web de ElectroSur, logrando disminuir la afluencia de usuarios en las oficinas (Fernández Argandoña, 2021).

El artículo muestra la relación, bajo “grado de satisfacción”, registro de reclamo y afianza en la “investigación” la capacitación del personal y uso de canales alternos como una posible solución al congestionamiento de un servicio brindado por la empresa.

2.3. Bases teóricas

2.3.1. Generalidades de la Calidad

2.3.1.1. Principales Autores de la Calidad

“También conocidos como los gurús de la calidad”, expertos que sobresalieron por la relevancia de sus contribuciones en la “gestión de la Calidad para la mejora de las empresas”, siendo los principales, “W. Edwards Deming, Joseph M. Juran y Philip Crosby, junto a Ishikawa, Taguchi y Feigenbaum” (Miranda et al., 2012).

- Filosofía de Walter E. Shewart

Es el pionero de la utilización de la estadística a la calidad, logrando mostrar al mundo en el año 1931 su libro “Economic Control of Quality of Manufactured Products”, otorga los simientos para la expansión de la “Gestión de la Calidad” por otros investigadores contemporáneos, entre otros “El ejército de los Estados Unidos utilizó muchas de sus ideas para la fabricación industrial de máquinas de guerra” (Nebrera Herrera, 1999).

- Filosofía de Deming

En el año 1989 indica que la calidad es un nivel previsible y económico de uniformidad y confianza, “Alineado a las necesidades del mercado, siendo el principal objetivo de la empresa”, proteger la inversión, obtener utilidades, dar estabilidad a los trabajadores y tener participación en el mercado. Para poder alcanzar todo ello, el único camino es la calidad, alineando el servicio a las especificaciones con el objetivo de mitigar las variaciones en el diseño de los procesos, consiguiendo mejorar el producto (Zamora, 2016).

Indica que los directivos de una empresa “juegan un papel sumamente importante en la mejora de la calidad y resultados a largo plazo”, existe una relación muy estrecha entre la calidad y productividad, pues al disminuir los costos de errores, procesos, retrasos y optimizar la utilización de materiales y maquinarias nos lleva a ser más competitivos, lo cual detalló en su “reacción en cadena” (Miranda et al., 2012).

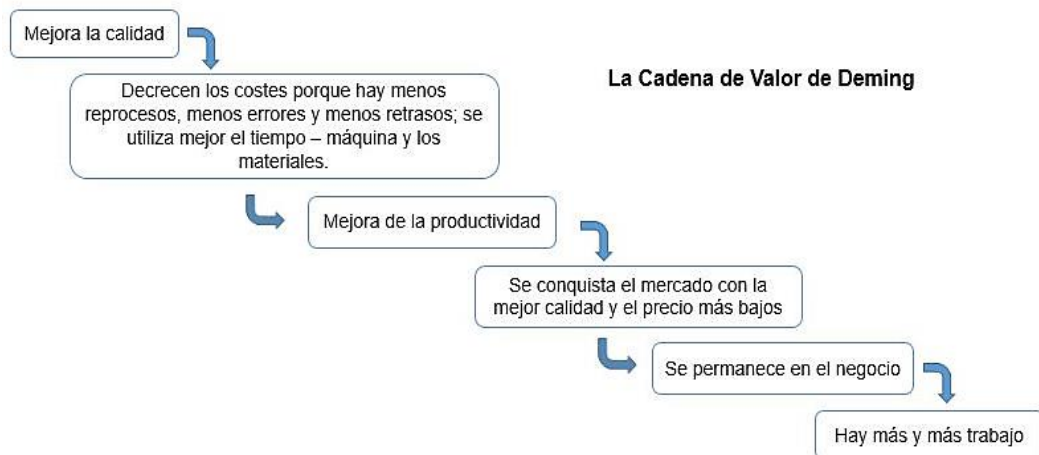


Figura 1. **La Cadena de Valor de Deming**. Elaboración propia basada en figura 2.1 (Miranda, et al., 2012, p.33)

Deming (1989) refiere que sus 14 puntos o criterios se pueden “Aplicar en cualquier tipo de empresa ya sea de servicios o productos”, siendo estos: 1; Generar perseverancia en siempre mejorar el producto o servicio para ser competitivos y perdurar en el mercado, conservando los puestos de trabajo del personal. 2; Los directivos deben tomar una nueva filosofía en esta nueva era económica siendo responsables de asumir el reto de tomar el liderazgo para cambiar. 3; Eliminar las inspecciones para pasar a incluir la calidad dentro de los productos. 4; Eliminar la forma de hacer negocios en base al precio, siendo reemplazado por la práctica de reducir el costo total del producto, a través de una relación de confianza y fidelidad con un solo proveedor. 5; “mejora continua” del sistema de servicio y producción para reducir los costos y obtener productos de mayor calidad. 6; Instaurar las capacitaciones. 7; Instaurar el liderazgo en los supervisores, debiendo ser su función el ayudar a las personas a realizar mejor sus actividades. 8; Eliminar el temor para que cada trabajador se pueda desenvolver mejor. 9; Eliminar las barreras entre las áreas operativas, comerciales, etc. para que trabajen en equipo con el objetivo de prevenir problemas antes, durante y después de la entrega del “producto o servicio”. 10; Desechar las “metas, eslóganes y exhortaciones”, las mismas que promocionan relaciones adversas, debido a

que la mayor cantidad de causas de poca calidad y baja productividad son parte del propio sistema. 11; Desechar las cuotas de labor en planta, la gestión por objetivos y números, todo debe ser reemplazado por el liderazgo. 12; Desechar las barreras que puedan limitar a los trabajadores de estar orgulloso de sus labores, eliminando la calificación anual por objetivos, a la vez el enfoque netamente numérico de los supervisores debe cambiar a un enfoque de calidad. 13; Instaurar un fuerte programa de automejora y educación. 14; La transformación es una labor de cada miembro de la compañía por tal motivo todos deben de trabajar para lograrla.

Los puntos mencionados ofrecen una base para que los directivos elaboren un plan de mejora en busca de calidad, la misma que se dará utilizando las fases del ciclo PDCA que buscan solucionar cualquier problema (Miranda et al., 2012).

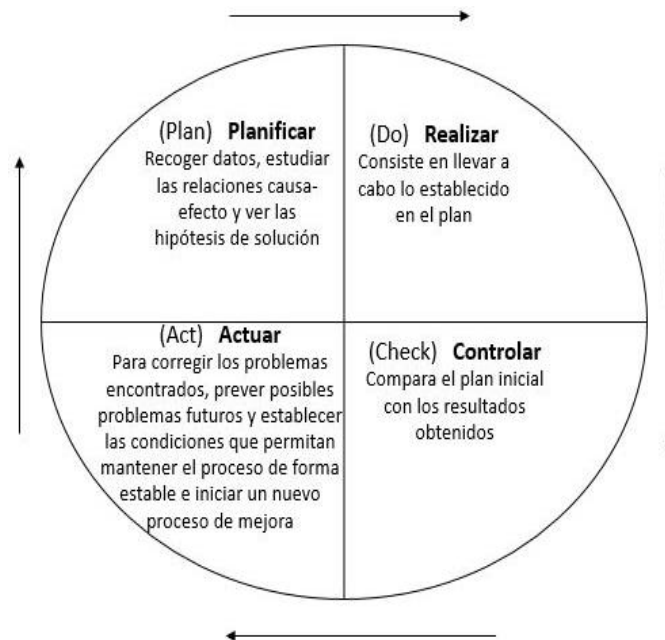


Figura 2. El Ciclo de Deming o Ciclo PDCA. (Miranda et al., 2012, p.36)

Cada vez que el ciclo finaliza, se volverá a iniciar el ciclo partiendo desde el conocimiento acumulado del ciclo anterior, lo cual se interpreta como un modelo de “mejora continua” y se diferencia del sistema tradicional de gestión (Miranda et al., 2012).

- Filosofía de Joseph Juran

“La calidad se precisa cómo la adecuación al uso y se alcanza bajo dos condiciones, por la adecuación del diseño del producto, conocido como calidad del diseño y por el grado de conformidad del producto, conocido como calidad de fabricación”. Juran, publica “uno de los manuales de calidad más completos en el rubro”, el Quality Control Handbook (1951), siendo una de las partes más relevantes su denominada, Trilogía de la calidad, en la cual afirma que la calidad no surge de forma espontánea sino es planificada, por ende, se comprueba la relación entre “La planificación, control y mejora de la calidad”. También realizó la diferencia entre los problemas crónicos, los cuales acontecen durante largos periodos, es aquí donde la alta dirección debe tener un accionar protagónico, estos ameritan un proceso de “mejora continua”, por otra parte, los temporales pueden ser mediáticos y deben recibir atención inmediata. Juran comparte con Deming la postura de que la calidad debe ser puesta en práctica de arriba hacia abajo y que los directivos de la empresa deben estar comprometidos teniendo un protagonismo importante, es más, varias de las posturas de la filosofía de ambos son similares como “El uso de técnicas de control de la calidad”, la necesidad de mejorar y la importancia de la capacitación, pero Juran discrepa con Deming, al indicar que la Dirección, no debería eliminar el miedo que ejerce sobre sus trabajadores, pues este saca a la superficie lo mejor de ellos (Miranda et al., 2012).

- Filosofía de Philip B. Crosby

“(…) En 1979 estableció Philip Crosby Associates para desarrollar e impartir programas de capacitación. También fue autor de varios libros populares. Su primera obra, Quality is free (La calidad no cuesta)” (Evanz & Lindsay, 2014, p.63). El concepto que tiene sobre la calidad, es la conformidad con los requisitos y afirma que las organizaciones gastan innecesariamente muchos recursos haciendo mal sus procesos y volviéndolos a ejecutar de la misma

manera, concluyó que, en las organizaciones de servicio una de cada tres personas está dedicado a tiempo completo “A volver a realizar las actividades, realizar verificaciones o pedir disculpas a alguien, es por ello que su teoría se apoya en el hacer las cosas de forma correcta desde la primera vez”, “el cero defectos”, lo que significa contar con un plan, requisitos claros, capacitación y actitud positiva. El cero defectos se obtiene a través de una política de prevención, que busca eliminar errores y justifica los costos de prevención, afirmando que los costos de no conformidad serían mucho mayores. Dentro de su teoría desarrolla el concepto de “los absolutos de la gestión de calidad”, los cuales ayudarán a mejorar la calidad, siendo el primer absoluto, calidad igual a cumplimiento de los requisitos definidos, para ello es necesario hacer conocer los requisitos a todo el personal de la organización por todos los canales disponibles y que la dirección facilite las herramientas necesarias para su cumplimiento, logrando que todos realicen bien las actividades a la primera vez. El segundo absoluto asegura que “El sistema que causa la calidad es la prevención y que el objetivo no es encontrar errores sino prevenirlos”. El tercer absoluto refiere que el único estándar de rendimiento válido es el cero defectos y que “Los errores son consecuencia principalmente por la falta de conocimiento o por la falta de atención”. El cuarto absoluto indica que la única medición correcta del comportamiento de la empresa, son los costes de calidad, la calidad se mide por los costes de conformidad y no conformidad. La evaluación del importe del incumplimiento “Evidenciará la importancia cuantitativa de los errores y la relevancia de desarrollar un sistema de mejora de la calidad a través de la capacitación”, la cual puede basarse en sus 14 pasos: “Responsabilidad de la alta gerencia”; “Grupo de mejora de la calidad”; “Magnitud de la calidad”; “Estudio de costes de calidad”; “Toma de seriedad por parte de los trabajadores”; “Establecimiento de medidas correctivas”; Proyección de la jornada del cero defectos; Capacitación del equipo; Fecha de cero defectos; Instauración de objetivos; Anulación de las causas raíz; Agradecimiento al personal; Sugerencias de calidad; Retomar el inicio (Miranda et al., 2012).

- Filosofía de Armand Feigenbaum

Afirma que la calidad es un método eficaz y de bajo costo para engranar todas las actividades de mejora de las diferentes áreas de la empresa dando como resultado productos y servicios que satisfacen a los consumidores (Domínguez, 2013). Percibía la calidad como un instrumento estratégico empresarial, afirmando que el punto clave son las relaciones humanas. A la vez menciona que “El control de la calidad total debe contemplar nuevos diseños, definiendo procedimientos documentados y utilizando técnicas que abarquen las necesidades del usuario desde el inicio del diseño”. Por último, es necesario tener todos los procedimientos documentados para validar que su fabricación fue de acuerdo a los requisitos del diseño, es decir control del producto. “Utilizó e incentivo el uso de los costes de calidad como herramienta de medición y evaluación, su filosofía esta resumida en tres puntos”; Liderazgo de calidad, que es la administración cimentada en la planificación y prevención, mas no en la reacción; Tecnología de calidad moderna, que es “La participación de todos los trabajadores en la solución a los problemas de calidad” y por último el compromiso organizacional, que es la motivación y capacitación de todo el personal, incorporando “La calidad en la planificación” (Miranda et al., 2012).

- Filosofía de Ishikawa

Afirma que es necesario un método de control de la calidad para alcanzar el triunfo empresarial, adoptó la definición de calidad total de Feigenbaum, promoviendo una cultura de calidad en todos los trabajadores sin distinción del cargo, de esta forma ya no dependían de las áreas de control de calidad, a la vez impulsaba como fundamento “La utilización de técnicas estadísticas, herramientas visuales simples y el trabajo en equipo”, tenía presente que la calidad nace con el cliente, comprendiendo sus necesidades como fundamento para el mejoramiento y que las causas de los reclamos de los clientes deben mapearse de forma activa. Los elementos de su filosofía son: “La calidad inicia y culmina con la formación; El paso uno de la calidad es entender los requisitos de los clientes”; Si la inspección ya no es necesaria se habrá obtenido el escenario ideal del control de la calidad; Desaparecer las causas raíz, no las consecuencias; Es responsabilidad de todos los trabajadores el control de calidad; No equivocarse al distinguir los medios de

los objetivos; Priorizar la calidad y enfocarse en las utilidades de largo plazo; La dirección de la empresa no debe molestarse si los trabajadores les exponen situaciones; “Casi el cien por ciento de los problemas de una empresa pueden solucionarse con herramientas simples de análisis; Las cifras que adolecen de información sobre las variaciones son falsas”.

Desarrollo “El Diagrama de causa y efecto o también conocido como el Diagrama de Ishikawa”, herramienta para la optimización de la calidad (Evanz & Lindsay, 2014). “(...) Este autor fue quién formalizó los círculos de calidad en el año 1960 (...)” (Miranda et al., 2012, p.42).

2.3.1.2. Concepto de Calidad

“La Real Academia Española” (2019) define “etimológicamente el término calidad procede del latín *qualitas-atis*, definido como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor” (p.1). De acuerdo a la definición en mención, Miranda et al. (2012) afirman que la mayoría de las personas comparten esa misma definición, la cual está muy pegada al bien y distanciada de los procesos que llevan al producto final.

Según la Organización Internacional de Normalización ISO 9000:2015 (2015) afirma “Una organización orientada a la calidad tiene como resultados actividades, comportamientos, actitudes y procesos que generan valor a los clientes internos y externos”, teniendo presente que la calidad del producto está determinada por el valor percibido y beneficio para los clientes.

Se infiere que, haciendo una comparación entre el concepto de “La Real Academia Española y la Organización Internacional de Normalización, ISO 9000:2015, el concepto de calidad deja de ser estrictamente un adjetivo asociado al producto, debido que al hablar de las necesidades aparece el sujeto, un nuevo elemento”. En algunas ocasiones la empresa tiene una visión diferente al del cliente, pero no olvidemos que es el cliente quien las define, son inútiles los desarrollos que pueda realizar la empresa si no están alienadas al del cliente (Miranda et al., 2012).

2.3.1.3. La Relación Calidad Coste

Uno de los primeros y principales representantes de la Calidad en el mundo Deming (1982) afirma que en los bancos existen problemas para reducir los errores y utilizan “la inspección” con el objetivo de anticiparse a los fraudes y detectar errores antes que sean recibidos por el cliente. La búsqueda de la calidad en los bancos se remonta a épocas de los faraones donde solo se contaba con los signatarios o inspectores con un trabajo totalmente manual. Todo el dinero, tiempo y trabajo invertido para tratar de anticiparse al error se considera el costo de hacer negocios, absorbidos por los costos operativos. Entre los tipos de costos tenemos; “Costo de estimación”, en el cual un gran grupo de trabajadores del Banco se dedica a “verificar y volver a realizarlo”; “Costo de los fallos internos”, en donde los errores se identifican y “se corrigen con un gran gasto”; “Costo de los fallos externos”, los errores llegaron a ser recibidos por “el cliente y provocan investigaciones caras, penalizaciones, pérdida de cuentas, desprestigio”; “Costo de prevención”, viene a ser la detección y corrección de los errores en el inicio de los procesos, incidiendo en la disminución de los costos en toda la línea de producción, siendo el análisis y sistematización del “Control de la calidad”.

Según Crosby (1987) el prevenir genera menos costos para la empresa que el estar corrigiendo. Se infiere que hacer bien las cosas no agrega nada al costo de su servicio o producto. Hacer mal las cosas es lo que cuesta dinero.

A la vez, es tan relevante este tema que Crosby (1987) afirma que “La calidad se puede medir. El costo de la Calidad es el gasto ocasionado por no cumplir con los requisitos, los que están divididos en categorías de prevención, evaluación o detección y falla” en los cuales se gasta entre el 15 a 20% de los ingresos de las ventas de la empresa, siendo el resultado de no hacer las cosas bien a la primera vez. En cambio, si despliegas la “Gestión de la Calidad” el gasto se disminuye a 2.5% del ingreso de sus ventas, lo cual representa la inversión en actividades preventivas para conservar su excelencia. “Es importante instaurar mediciones para determinar el costo

global de la calidad y el grado de cumplimiento de los requisitos para la elaboración de productos y servicios”, siendo publicadas, mostrando el mejoramiento a la organización reconociendo el logro alcanzado. Todo se puede medir si es preciso hacerlo.

Crosby (1987) refiere “La calidad no cuesta, pero nadie va a saberlo si no existe algún tipo de sistema de medición con el que se esté de acuerdo” (p.100). Si bien es cierto Philip Crosby manifiesta que los costos de calidad están fragmentados en tres clases, el error, la evaluación y la prevención, también existe otro autor que recoge toda la teoría de Crosby para realizar otra categorización nombrándolo como Costes de Calidad. Así pues, Campanella (1992) “Manifiesta en su clasificación que la sumatoria de los costes de conformidad y no conformidad determinan los costes de calidad de una empresa. Los mismos que se detallan a continuación para un mejor entendimiento”.

- Costes de Obtención de Calidad o Costes de Conformidad: Son aquellos costes que la empresa realiza como resultado de la prevención y evaluación dentro de un plan de calidad. “Los Costes de Prevención, son aquellos que provienen de diferentes actividades que tienen como objetivo evitar que el fallo se produzca”. Ejemplo: Ingeniería de diseño, evaluación de proveedores, capacitación, equipamiento, costes de mantenimiento preventivo, consultores externos, entre otros, los mismos que proviene en su gran mayoría del Departamento de Calidad de la empresa. “Los Costes de Evaluación, son aquellos destinados a la detección de fallos suscitados en el proceso a través de la auditoria e inspección” garantizando que los productos que no estén alineados a los requisitos (no conformes) sean identificados y corregidos antes de la entrega al cliente. Ejemplo: “Los costes de inspección en recepción, en fabricación y en el producto final, las homologaciones, certificaciones y las auditorias”.
- Costes de Fallos o Costes de No Conformidad: Son aquellos fallos cometidos en el proceso de fabricación, “Los mismos que se dividen en Costes de fallos Internos (se descubren antes de la entrega al cliente)”. Ejemplo: Costes relacionados a acciones correctivas, pérdidas de tiempo, nuevas

inspecciones, nuevos ensayos y desmotivación de los operarios. Costes de fallos Externos (se descubren después que el cliente recibe el producto). Ejemplo: Costes relacionados a Reclamos, perdidas de imagen, indemnizaciones, garantías entre otros (Campanella, 1992).

Una nueva definición de los costes de calidad asegura que una pequeña parte de estos costes son visibles, mientras que la mayor parte permanece oculta, conociéndose como el Iceberg de la Mala Calidad (Miranda et al., 2012).

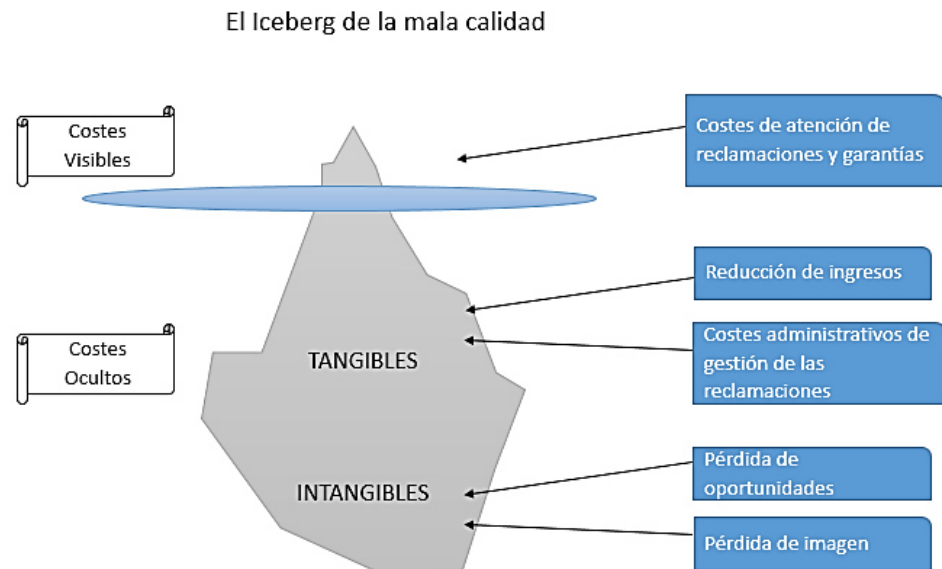


Figura 3. El Iceberg de la mala calidad. Elaboración propia en base a figura 1.5 (Miranda et al., 2012, p.19)

2.3.1.4. “La Calidad como Ventaja competitiva”

Se infiere que luego de promocionar y utilizar prácticas de calidad en organizaciones industriales y posteriormente en organizaciones de servicio, con el objetivo de mejorar su rendimiento, estas se basaron en los fundamentos de los filósofos de calidad.

Deming (1982) refiere “Que las empresas que utilicen sus 14 puntos propuestos para la gestión, marcan una diferenciación con las demás empresas en el mercado, debido a que demuestran que tienen el objetivo de seguir en el negocio”, se esfuerzan por mejorar aceptando prácticas como el “El innovar, destinar recursos para la investigación, educación y la obligación que nunca acaba la mejora constantemente del diseño del producto y servicio, reconociendo que el consumidor viene a ser lo más relevante de la línea de manufactura”.

Crosby (1987) afirma “La calidad marca un incremento en las utilidades en comparación a otras empresas que no la practican, pues cada moneda que se ahorra en hacer las cosas bien, se transforma en media moneda que suma ganancias a la empresa”. Más aún en estos tiempos en los cuales "nadie sabe lo que va a suceder mañana con nuestro negocio, si se enfoca en asegurar la calidad podría maximizar su ganancia entre un cinco a diez por ciento sobre sus ventas”.

“Se infiere el valor agregado que puede otorgar la práctica de la Calidad en una empresa, no solo mejorando el producto o servicio desde su diseño, sino elevando el grado de satisfacción del cliente e incrementando sus utilidades”.

En la última década, nuevos autores expertos en el tema, como son Evanz & Lindsay (2014) afirman, “la ventaja competitiva denota superioridad en el mercado y si es sólida proporciona valor al cliente, sostenibilidad del negocio y conduce el éxito financiero, siendo difícil de copiar por la competencia”. Ventaja competitiva es igual a Calidad, prueba de ello “En la década de 1980 el Instituto de Planeación Estratégica de Estados Unidos, estudiaba el impacto de la calidad del producto sobre el desempeño empresarial, encontrando que la calidad del producto es un determinante vital para la rentabilidad del negocio”; “Segundo, que las empresas que ofrecen productos y servicios de calidad premium tienen una participación relevante en el mercado y fueron participantes tempranos en sus mercados”; “Tercero, desplegar una estrategia de mejora de la calidad en la empresa guía a un incremento en la

participación en el mercado, pero al costo de una rentabilidad reducida a corto plazo” y “cuarto, los productores de alta calidad pueden cobrar precios premium”.

“Contar con una adecuada gestión de la calidad de los procesos y productos puede generar una ventaja competitiva de diferenciación o externa, así como una ventaja competitiva de costes o interna por la reducción de gastos en un tiempo lejano” (Miranda et al.,2012).

2.3.1.5. Calidad en las Organizaciones de Servicio

“Se hace necesario desarrollar en la presente investigación, el impacto de la calidad en las organizaciones de servicio debido a que como manifestaba uno de los primeros expertos en calidad”, Deming (1982) afirma “más del 50% de las personas, se encuentran empleadas en organizaciones de servicio” y que para incrementar sus niveles de calidad de vida se debe mejorar el rendimiento del sector servicios.

A su vez el presente autor Deming (1982) refiere que la reacción por parte del usuario final cuando usa un servicio por lo general es inmediata a diferencia de un usuario cuando recibe un producto manufacturado, su reacción puede tardar si no está satisfecho con el mismo, por tal motivo en la actualidad no se puede tener la certeza de “como calificará un cliente un producto o servicio” a mediano plazo, pudiendo variar su opinión respecto al producto o servicio, pues con el tiempo ambos se podrían deteriorar, las necesidades cambian, en el mercado pueden aparecer productos y servicios alternativos.

En el interior de un sistema conviven dos tipos de calidad. “La calidad del diseño, hace referencia a los procedimientos o programas que aseguran que un producto o servicio sea vendible”. “La calidad de producción, alcanzar los resultados con la calidad prometida”. El “Control de calidad” se aplica a los dos tipos y comenzaba a diferenciarse del método clásico. No basta con encontrar una falla, se debe detectar la causa y prevenir que no vuelva a ocurrir (Deming, 1982).

Un aporte adicional referente a las empresas de servicios lo tenemos con Crosby (1987) afirma “El éxito de impartir sus programas de calidad por primera vez, en empresas de servicio con un impacto positivo en su productividad, se debe a la planeación, trabajo duro, pero como componente vital, el compromiso de la alta dirección”.

En la actualidad más autores, se manifiestan como Miranda et al. (2012) afirman que se les complica tener un juicio de valor sobre la calidad de los servicios a los clientes, que la de productos tangibles, tomando interés no solo en el producto final sino en el proceso de recepción del mismo, siendo el único criterio valido para evaluar la calidad, los establecidos por los usuarios. Por lo tanto, se puede definir a la calidad de servicio, “Como el servicio que iguala o sobrepasa las expectativas de los usuarios, satisfacción sus necesidades y requerimientos”.

Finalmente, existen perspectivas adicionales como las de Evanz & Lindsay (2014) refieren que las empresas de servicio tienen un retraso de 10 años con respecto a las empresas de manufactura en implementar enfoques de calidad debido a que no tuvieron la misma presión o competencia con las empresas extranjeras, otro aspecto diferenciador que “dificulta el desarrollo de una cultura de calidad es la frecuente rotación del personal” por percibir menos sueldos en el sector servicios, si bien es cierto la naturaleza misma de la calidad es diferente en la manufactura que en los servicios, no se puede restar importancia a esta última.

2.3.1.6. Gestión de la Calidad

Ishikawa (1986) afirma “El control de calidad es una forma innovadora de gestionar y revolucionar el modo de pensar de la dirección, visualizando en el enfoque de gestión de la calidad, un giro en el pensamiento de las organizaciones”.

“La Gestión de la Calidad” sobrepasa iniciativas temporales, no siendo un programa de calidad que tiene apertura y cierre, es una filosofía directiva, es una estrategia y es un proceso, cuando se llegue a mimetizar los principios de la “Gestión de la Calidad” con las actividades de todos los miembros de la empresa sin distinción de niveles jerárquicos y el objetivo de satisfacer a los clientes internos y externos se alineen a los procesos y estrategia se logrará la transformación cultural y organizativa propia de la “Gestión de la Calidad Moderna”, la cual se enfoca en la competitividad y la satisfacción del cliente, así como el entendimiento de los fallos y la frecuente medición, siendo esta una función más de la alta dirección (Camisón, Cruz, & González, 2006).

En estos últimos años, producto de la competencia entre las empresas del mercado por buscar nuevas estrategias para sobrevivir y mantener sus márgenes de ganancia, llegaron a validar que los mejores resultados se obtienen a través de “La implantación de una dirección basada en la calidad, siendo la Gestión de la Calidad un factor generador de ventajas competitivas a largo plazo y cada vez utilizado por las organizaciones” (Miranda et al., 2012).

“Se deduce que la Gestión de la Calidad ha pasado por un proceso de evolución continua desde los primeros acercamientos a los conceptos de la calidad, incrementando nuevas ideas y criterios que podrían mejorar el desempeño de las organizaciones”, dejando atrás algunos criterios considerados obsoletos para implementar planes de mejora en las empresas.

2.3.1.7. “Principales Enfoques en la Gestión de la Calidad”

Al pasar los años se desarrollaron diferentes enfoques alrededor de “La Gestión de la Calidad”, los cuales nos pueden otorgar una visión más amplia del tema.

➤ **“Inspección”**: Taylor (1911) afirma “el enfoque surge con la Revolución Industrial, en la cual existían personas encargadas de la inspección de la calidad, siendo los únicos responsables de la misma, esto era un trabajo

diferenciado al de producción, provocando desmotivación en los trabajadores”.

Con los aportes de la Organización Científica del Trabajo de Taylor (1911) afirma que en las primeras décadas del siglo 20 se da una mejora laboral de los inspectores, tratando de simplificar las tareas que realizaba, a la vez se evidenció que su capacidad era limitada por las herramientas que utilizaba.

Por otra parte, uno de los 14 puntos que es fundamental para la transformación industrial de Deming (1982) se refiere al “Punto 3, dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad en el producto en primer lugar” (p.19).

“El desarrollo de la Gestión de la Calidad comienza con la inspección, la misma que consta de la revisión al 100% del producto culminado, eliminando los productos no conformes a las especificaciones, sin ningún tipo de acción preventiva ni correctiva”, siendo los defectos más comunes: el estar conforme con que el operario ejecute sus acciones de forma errada y que el inspector lo ejecute de forma correcta; Trabajadores con baja motivación; desaprovechamiento de las fortalezas del trabajador; Fricción entre los objetivos de calidad y producción (Miranda et al., 2012).

➤ **“Control de la Calidad”**: Shewhart (1939) afirma, si bien es cierto la variabilidad podría ser regulada con técnicas estadísticas, el objetivo no es eliminarla, pues es propia de la producción industrial, se busca discriminar entre las variaciones especiales y aceptables, que indiquen la presencia de algún fallo; Fue de tal importancia que Deming (1982) refiere “(...) Sin el control estadístico, el proceso estaba en un caos inestable, cuya interferencia enmascaraba cualquier intento de realizar mejoras (...)” (p.8).

“El control estadístico es un estado con variación aleatoria, es estable en el sentido de que los límites de variación son predecibles” y no garantiza la ausencia de objetos sin defectos. Una vez establecido se puede iniciar la

ardua labor para mejorar la economía de la producción y la calidad (Deming, 1982).

Por otra parte, también se manejan definiciones adicionales referente al Control de la Calidad, Ishikawa (1986) afirma que “Practicar el control de la calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor” (p.52).

Se infiere que se llega a comprender una mejora progresiva en relación al enfoque de calidad anterior, de tal forma que otros expertos en esta última década manifiestan que:

Al crecer la empresa o tener mayor demanda sobre sus productos o servicios la inspección se torna complicada y costosa, dando pase a la utilización de técnicas estadísticas en base al muestreo, el enfoque de Control de la Calidad, el cual “Es un proceso durante el cual actuamos sobre las diferencias significativas entre el comportamiento real y los objetivos para asegurar que los resultados satisfacen las especificaciones y estándares fijados” (Miranda et al., 2012).

“Se infiere que como toda técnica estadística depende del grado de fiabilidad solicitado para establecer una categoría de calidad permisible, que da como resultado una velocidad de muestreo”, en conclusión, no es válido confiar ciegamente en la eficacia de la verificación.

➤ **“Aseguramiento de la calidad”**: Según Crosby (1987) sostiene “que el significado es hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer (...). Gente incluye a la alta dirección como a los niveles más bajos de la organización” (p.11).

Pues la alta dirección debe asegurar que las funciones administrativas se desempeñan óptimamente. El problema radica en que las personas que llegan a la alta dirección producto de una línea de carrera de áreas como ingeniería

o finanzas, las cuales tiene funciones limitadas y específicas pueden tener o no ideas de calidad global, pudiendo llegar a ser los directivos que causan daño a la organización. Durante sus primeros años de trabajo en el campo de la calidad, “tuvo la oportunidad de familiarizarme con prácticas de confiabilidad, la mayoría complicadas, pero revelaron un elemento que no lo tenía en mente; La prevención, de esta idea surgió una posibilidad que nunca pensó que existiría”. “¿Por qué perder tiempo buscando, componiendo, pudiéndose prevenir el incidente desde un principio?, en los años posteriores aprendió como administrar la calidad y se dio cuenta que el enfoque convencional no era eficaz” (Crosby, 1987).

Según Garvin (1988) afirma que, “el aseguramiento llevó a la calidad desde una visión reducida, en manos de los inspectores de calidad a otra visión más amplia”, una gestión con visión que abarca las implicancias de calidad de los directivos, trabajadores y clientes.

En esta década, otros autores también tienen sus propios conceptos sobre el Aseguramiento de la Calidad, como son Miranda et al. (2012) la definen como una idea o plan preventivo empresarial que busca validar que todos los procesos se realicen de forma correcta, asegurando que el producto final sea el adecuado, llegando a superar al área de calidad e interactuando con toda la empresa, teniendo como causas: La prevención de fallos, invertir en acciones preventivas disminuirá los costos de evaluación y errores, debido a que el costo de evitar los fallos es menor al de corregirlos. Control total de la calidad: “Es vital diseñar un sistema de calidad que este concatenado con las diversas funciones de la organización con el único objetivo de lograr calidad” haciendo participar a todos los miembros de la organización. Énfasis en el diseño de los productos: El cual logre el óptimo funcionamiento durante su ciclo de vida. Conformidad y uniformidad de los procesos y productos: Si los procesos se estandarizan y los productos se elaboran según las especificaciones del diseño se mitigarán los errores. Compromiso de los recursos humanos: Si los recursos están capacitados y motivados se logrará disminuir de forma significativa los fallos en el producto final.

➤ **“Gestión de la Calidad Total”**: Deming (1982) sostiene, “el concepto de calidad total procede de Japón a manera de un desarrollo del concepto de control de calidad (Producto) que permitió enfocarla entorno al cliente. La calidad adopta una dimensión total fundamentalmente por sus ideas”, la calidad es tarea de todos, enfocando al cliente como lo más relevante en la cadena de producción, “entiende la empresa como una cadena de suministradores y clientes, siendo cliente toda persona que recibe el entregable y suministrador toda persona que lo emite”. Juran (1951) refiere “que cada individuo controla parte o todo del proceso que también tiene un suministrador o cliente”.

El término “La Calidad Total fue acuñado por primera vez en los años 50” por Feigenbaum (1986) afirma, método efectivo de incorporar el despliegue, trabajo y sostenimiento de la calidad de los diversos grupos de la empresa, obteniendo como resultado servicios y productos con estándares altos de calidad, de menor costo y que logran satisfacer al cliente.

En la presente década autores como Miranda et al. (2012) afirman:

La calidad se extiende a “diversas funciones empresariales, a todas las organizaciones, los productos intermedios, los servicios y a todos los clientes internos y externos” en busca de una mejora continua. Llegar al éxito denota “determinar en cada fase del proceso, las necesidades del cliente que le sigue, luego traducir esas necesidades en especificaciones que se puedan materializar” y a la vez tener el control sobre todas las demás fases para asegurar la conformidad de las necesidades, evitando errores con el “compromiso de todos los miembros de la empresa”.

Cada uno de los puntos de vista de la Gestión de la Calidad crece en base a los planteamientos del anterior, pudiendo aplicar más de un enfoque a la vez. Si tendríamos que tipificar la pauta de cada punto de vista en una mención corta afirmaríamos que “la inspección es a los productos, el control es a los procesos, el aseguramiento es a los sistemas y la gestión de la calidad total

es a las personas”. Siendo así, los primeros puntos de vista son reactivos mientras que los otros dos últimos son preventivos (Miranda et al., 2012).



Figura 4. Principales Enfoques sobre la “Gestión de la Calidad”. Elaboración propia basado en figura 1.6 (Miranda et al., 2012, p.20)

Se infiere que, se dio una evolución de criterios y enfoques sobre la “Gestión de la Calidad”, no obstante, en la actualidad existen organizaciones que aún utilizan más de uno de ellos en sus labores, motivo por el cual procederemos a mostrar un resumen comparativo.

Cuadro 1. “Comparación entre los enfoques de la Gestión de la Calidad”

Características	Enfoques de la Gestión de la Calidad			
	"Inspección"	"Control"	"Aseguramiento"	"Calidad Total"
"Objetivo"	"Detección de defectos"	"Control de productos y procesos"	"Organización y coordinación"	"Impacto estratégico de calidad"
"Vision de la calidad"	"Problema a resolver"	"Problema a resolver"	"Problema a resolver de forma activa"	"Oportunidad para alcanzar una ventana competitiva"
"Énfasis"	"En el suministro uniforme de componentes"	"En el suministro uniforme de componentes"	"En la totalidad de la cadena de valor añadido"	"En el mercado y en las necesidades del cliente"
"Métodos"	"Fijación de estándares y medición"	"Muestreo y técnicas estadísticas"	"Programas y sistemas" "Planificación estratégica"	"Planificación estratégica"
"Responsabilidad"	"Departamento de Inspección"	"Departamento de Producción"	"Todos los departamentos"	"La dirección de forma activa y con ella, el resto de la organización"
"Orientacion"	"Producto"	"Proceso"	"Sistema"	"Personas"
"Enfoque"	"La calidad se comprueba"	"La calidad se comprueba"	"La calidad se produce"	"La calidad se gestiona"

Fuente. Datos tomados de (Miranda et al., 2012, p.21).

2.3.1.8. “Modelos de Gestión de Calidad”

“Se percibe en la actualidad, que en algunas empresas privadas y públicas existe una tendencia por adoptar los modelos de Gestión de la Calidad, como referentes en su Gestión con el objetivo de alcanzar una mejor eficiencia y eficacia”.

Camisón et al. (2006) refieren que los primeros impulsos donde se crearon los dos famosos premios a la calidad empresarial, surgieron en Japón con el Deming Prize en 1951 y los Estados Unidos de Norteamérica con el Malcolm Baldrige National Quality Award en 1987, más adelante se unió en Europa, el European Quality Award en 1992. La importancia de estos premios radica en la guía que representan sus criterios para las empresas que postulan a ser reconocidas por haber implementado los modelos de calidad de referencia mundial, con ello la implementación de “la Gestión de Calidad Total”.

“La existencia de los Modelos de Gestión de la Calidad en las empresas, facilitan el proceso de inserción al Sistema de Gestión de la Calidad, debido a que constituyen una manera sistematizada y global de llevarlo a cabo” (Camisón et al., 2006).

El Modelo Deming Prize: El Premio Deming pretende ser utilizado como una herramienta para optimizar y transformar la gestión empresarial, para esas empresas que piensan introducirse al Modelo de Calidad Total y saben que no hay éxito fácil en este momento de cambio constante en el mundo, deben ser conscientes que para poder construir sistemas de gestión excelentes las empresas necesitan pensar independientemente, fijarse metas elevadas y conducirse a desafíos para lograr esas metas (La Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros, 2015).

Se busca que las empresas se autoevalúen, aplicando los criterios del modelo para comprender su presente estatus, trazándose sus objetivos y camino a seguir en busca de esa mejora esperada. Para un mejor entendimiento y comparación con los demás “Modelos de Gestión de la Calidad” se muestra los criterios y la relación entre ellos de la guía de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (Camisón et al., 2006).

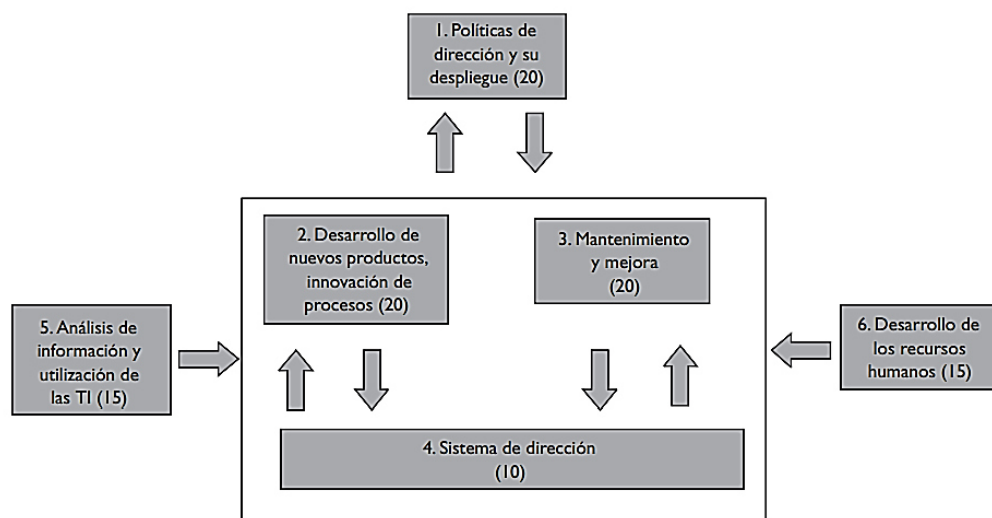


Figura 5. **Modelo Deming Prize de GCT.** Fuente: The Deming Prize Guide 2004. (Camisón, Cruz, & González, 2006, pág. 733)

El Modelo Malcolm Baldrige: A través de los criterios publicados por Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) hacen mención que las empresas que son candidatas “Alcanzaron mejoras significativas en la calidad de sus productos, demostraron una gestión efectiva capacitando al personal impactando en todos los niveles de la empresa. El modelo establece que los líderes deben estar orientados a la dirección estratégica y los clientes”, basándose en los resultados. La base para construir las estrategias clave son los indicadores de desempeño y el conocimiento organizativo, “estas estrategias deben estar alineadas con los procesos clave y con los recursos, de esta forma se podrá conseguir optimizar el desempeño general de la empresa, la satisfacción de los clientes y de los grupos de interés” (Camisión et al., 2006).

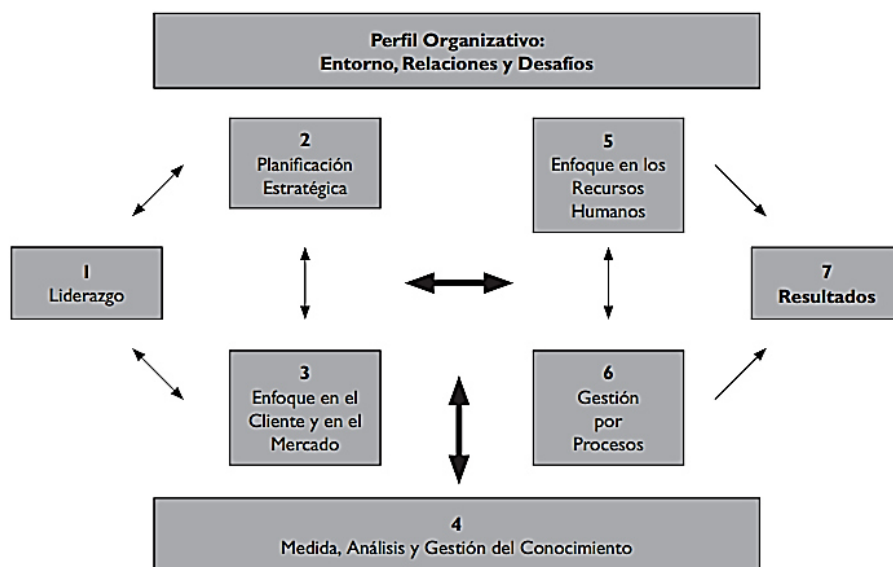


Figura 6. **Modelo Malcolm Baldrige**. Fuente: Baldrige National Quality Program (2006). (Camisión et al., 2006, p.706)

El modelo EFQM, da soporte a las organizaciones para optimizar su desempeño e implementar la gestión del cambio, ha pasado por una serie de ciclos de mejora con el pasar del tiempo para que continúe siendo relevante y marque la agenda de gestión a cualquier empresa que tenga como objetivo un futuro sostenible a largo plazo. La lógica del del modelo es sencilla pero poderosa y se basa en realizar las siguientes preguntas, en referencia a la Dirección; ¿Por qué existe esta empresa?; ¿Cuál es su propósito?; ¿Por qué esta estrategia en particular?; En referencia a la Ejecución; “¿Cómo piensa cumplir con su Propósito y su Estrategia?”; En referencia a los Resultados; “¿Qué ha logrado realmente hasta la fecha?; ¿Qué pretende lograr mañana?”. “La conexión entre el Propósito y la Estrategia de una empresa y cómo se utiliza para apoyarla a crear valor sostenible para sus stakeholders logrando resultados excelentes es el principio rector del modelo”, ayudando a identificar y analizar las brechas e hipótesis de solución a las mismas, con ello logrando mejorar su rendimiento y midiendo su ubicación en la senda hacia el éxito y la generación de valor sostenible (Organización EFQM, 2019).

Como criterios del Modelo EFQM, se tiene:

- 1) “Propósito, visión y estrategia”.
- 2) “Cultura de la organización y liderazgo”.
- 3) “Implicar a los grupos de interés”.
- 4) “Crear valor sostenible”.
- 5) “Gestionar el funcionamiento y la transformación”.
- 6) “Percepción de los grupos de interés”.
- 7) “Rendimiento estratégico y operativo”. (Fundación EFQM, 2019, p.8)

En la siguiente tabla se muestra “la comparación de los criterios de los modelos de Gestión de la Calidad” que permitirán realizar un análisis de los diferentes enfoques mencionados:

Cuadro 2. “Comparación de los criterios de los Modelos de Gestión de la Calidad”

"Modelo Deming Prize"	"Modelo Malcolm Baldrige"	"El Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)"
1. "Políticas de dirección y su despliegue". 2. "Desarrollo de nuevos productos, innovación de procesos". 3. "Mantenimiento y mejora". 4. "Recogida, transmisión y utilización de la información sobre calidad". 5. "Sistemas de dirección". 6. "Análisis de información y utilización de las TI".	1. "Liderazgo". 2. "Planificación estratégica". 3. "Enfoque en el cliente y el mercado". 4. "Medida, análisis y gestión del conocimiento". 5. "Enfoque en los recursos humanos". 6. "Gestión por procesos". 7. "Resultados".	1. "Propósito, visión y estrategia". 2. "Cultura de la organización y liderazgo". 3. "Implicar a los grupos de interés". 4. "Crear valor sostenible". 5. "Gestionar el funcionamiento y la transformación". 6. "Percepción de los grupos de interés". 7. "Rendimiento estratégico y operativo".

Fuente. Datos tomados de (Camisón et al., 2006, p.703)

Se infiere que el modelo EFQM a diferencia de los demás modelos, “amplia la noción de calidad colocando mayor énfasis en el impacto que pueda llegar a tener en la sociedad a través de la implicancia de todos los grupos de interés. Este punto es de suma importancia para la presente investigación” porque se busca mejorar por medio de un “Modelo de Gestión”, un canal que debería brindar un servicio de calidad por ser un derecho del usuario.

2.3.1.9. Factores Culturales

A través de la “Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura en el Perú”, realizada por la Cooperación Suiza en el Perú y la “Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)” se obtuvieron resultados que paso a detallar: En referencia a “Los canales de atención del sistema financiero peruano”, cabe precisar que las cifras a continuación incluyen a ciudadanos que no necesariamente han tenido la oportunidad de interactuar con todo o parte de los canales, el 93% de los ciudadanos tiene conocimiento sobre la red de oficinas, el 82% de los ciudadanos tiene conocimiento sobre los ATM, el 78% de los ciudadanos tiene conocimiento sobre los cajeros corresponsales, el 31% de los ciudadanos tiene

conocimiento sobre la Banca por Internet (el 7% indicó haberlo utilizado) y el 26% de los ciudadanos tiene conocimiento sobre la Banca Celular (el 5% indicó haberlo utilizado). En respuesta a la pregunta de, por qué no utilizan canales alternativos como, por ejemplo, “Banca por Internet, el 36% lo considera riesgoso, el 34% innecesario y el 18% complicado. En el caso de Banca Celular, el 39% lo considera riesgoso, el 34% innecesario y el 17% complicado” (Banco de la Nación, 2018).

2.3.2. “El Modelo Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)”

Uno de los principales precursores en el mundo, Deming (1982) refiere que, para la reducción de errores en un banco, la dirección tiene que tomar acciones correctivas cuando los procesos presentan fallas, “con el objetivo de integrar la calidad en los servicios y productos sin dependencia de la inspección”.

“El uso del Modelo EFQM facilita visualizar la organización en su conjunto, adoptar una perspectiva global”, siendo un sistema complejo pero organizado. “La esencia del modelo, fusionada con su enfoque en el funcionamiento operativo orientada a los resultados, lo convierte en un marco de referencia para validar el alineamiento a las metas a futuro en comparación al método de trabajo actual”. Es importante darse cuenta que una empresa es un sistema complicado donde interactúan personas (Organización EFQM, 2019).



Figura 7. Modelo EFQM. (Fundación EFQM, 2019)

Los criterios que veremos a continuación han sido tomados como indicadores de la variable independiente del presente trabajo:

Dirección: Este bloque alista la ruta para que la empresa apunte a ser líder en su hábitat y tenga la base para ejecutar planes a futuro. “Para superar las expectativas de sus stakeholders, define un propósito inspirador; Establece una visión de lo que desea alcanzar en el futuro; Desarrolla una estrategia centrada en crear valor sostenible e impulsa una cultura que favorezca el éxito” (Fundación EFQM, 2019).

2.3.2.1. Indicador N° X1: “Propósito, visión y estrategia”

Se considera como características de una empresa destacada, “el poseer un propósito inspirador, una visión ambiciosa y una estrategia que da resultados positivos”. “El propósito describe el por qué su actividad es importante, fija los fundamentos para crear y proporcionar valor a sus stakeholders, afronta el

impacto que ocasiona a su entorno”. “La visión, describe lo que trata de alcanzar a largo plazo, usado como hoja de ruta para seleccionar las líneas de actuación en el presente y futuro, conjuntamente con el propósito, indica las bases para definir la estrategia”. “En el caso de la estrategia, describe cómo se pretende alcanzar el propósito y define los planes para alcanzar las prioridades estratégicas y acercarse a la visión” (Fundación EFQM, 2019).

2.3.2.2. Indicador N° X2: “Cultura de la organización y liderazgo”

“La cultura, es el conjunto de normas y valores que comparten los miembros de la empresa e influyen a lo largo del tiempo, tienen impacto sobre los clientes externos”. “El liderazgo, se refiere a toda ella en su conjunto, en todos los niveles y no a un individuo/grupo, siendo reconocida como referente que inspira a otros, en una empresa sobresaliente, el liderazgo es una actividad y no un rol”.

Ejecución: Si una empresa desea tener resultados sobresaliente debe realizar las siguientes actividades:

- “Definir un propósito que inspire”.
- “Tener visión ambiciosa”.
- “Desarrollar una estrategia centrada en crear valor sostenible”.
- “Construir una cultura de éxito”.

“El bloque Dirección mencionado fija el rumbo de la organización la organización necesita ejecutar la estrategia (bloque Ejecución) de manera eficaz y eficiente” (Fundación EFQM, 2019).

2.3.2.3. Indicador N° X3: “Implicar a los grupos de interés”

Luego de mapear los grupos de stakeholders de impacto, se debe aplicar los siguientes criterios para incluirlos:

- “Identifica los tipos y categorías dentro de los grupos de interés clave”.
- “Utiliza el conocimiento de las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave para lograr su inclusión”.
- “Recoge activamente las percepciones de tus grupos de interés sin esperar que ellos busquen a la empresa”.

- “Implica a sus grupos de interés en el despliegue de la estrategia, creando valor sostenible, reconociendo sus contribuciones”.
- “Construye, mantiene y desarrolla posteriormente una relación con tus grupos de interés en base a la confianza, transparencia, responsabilidad y comportamiento ético”.
- “Trabaja con sus grupos de interés para tener un entendimiento común de cómo a través del codesarrollo podrán contribuir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)”.
- “Evalúa su funcionamiento respecto a las necesidades de tus grupos de interés y ejecuta las acciones necesarias para que sientan que su futuro está asegurado” (Fundación EFQM, 2019).

2.3.2.4. Indicador N° X4: “Crear valor sostenible”

El crear valor sostenible es vital para sus utilidades y continuidad. “El propósito definido y reforzado por su estrategia apunta a quién debe ir dirigida la creación de valor sostenible, en la mayoría de casos es a los clientes, pero también podría ir dirigida a inversores y reguladores”, teniendo en cuenta que las preferencias de sus grupos de interés pueden cambiar con el tiempo, comprenden la necesidad de obtener una retroalimentación de información directa para analizarla y optimizar o regular sus productos o servicios (Fundación EFQM, 2019).

2.3.2.5. Indicador N° X5: “Gestionar el funcionamiento y la transformación”

“Para alcanzar y mantener el éxito, toda la empresa debe cumplir con la necesidad de gestionar el funcionamiento de sus operaciones actuales y simultáneamente gestionar los cambios continuos que acontecen dentro y fuera de la organización”. Por tal motivo, “se valida la necesidad, las empresas deben trabajar hoy mientras se preparan para el mañana. Los facilitadores son: el funcionamiento y la transformación, la innovación, la tecnología, la información, el conocimiento, la utilización adecuada de activos y recursos críticos”.

Resultados: El producto de lo desplegado en “los bloques de Dirección y Ejecución, teniendo en cuenta una perspectiva a futuro. En la práctica, una organización sobresaliente mide y dispone de datos sobre”:

- “Percepción de los grupos de interés”.
- “Creación de valor sostenible”.
- “Gestión del funcionamiento y la transformación” (Fundación EFQM, 2019).

2.3.2.6. Indicador N° X6: “Percepción de los grupos de interés”

“El criterio se enfoca en los resultados de la retroalimentación de los grupos de interés clave obtenidas a través de encuestas, medios de comunicación, grupos focales, redes sociales, recomendaciones, reuniones periódicas de seguimiento, reclamos, entre otros”. Además, “las percepciones también están conformadas por la reputación de la empresa respecto al impacto social y ambiental” (Fundación EFQM, 2019).

2.3.2.7. Indicador N° X7: “Rendimiento estratégico y operativo”

El criterio apunta a los resultados asociados al desempeño referente a:

- “La capacidad de alcanzar su propósito, ejecutar su estrategia y crear valor sostenible”.
- “Su preparación para afrontar el futuro”.

“Los mismos que son utilizados para dar seguimiento, comprender y optimizar el rendimiento global de la organización, prediciendo el impacto que tendrá en las percepciones de sus grupos de interés clave como en sus objetivos estratégicos futuros” (Organización EFQM, 2019).

2.3.2.8. “Herramienta de diagnóstico EFQM: REDER”

REDER es una herramienta de evaluación, “un acrónimo utilizado para narrar la lógica a través de elementos”, elaborada con el propósito de apoyar a las empresas a:

- “Mejorar la gestión de su actual forma de desempeñarse”.
- “Mapear sus fortalezas y oportunidades de mejora”.

“La lógica REDER establece que toda empresa necesita”:

- “Determinar los resultados que desea conseguir como su estrategia”.

- “Contar con varios enfoques que le permitirán alcanzar los resultados esperados ahora y en el futuro”.
 - “Desplegar dichos enfoques de manera adecuada”.
 - “Evaluar y Revisar los enfoques implantados para aprender y mejorar”.
- “Para un análisis profundo, los elementos REDER se dividieron en un conjunto de atributos, las organizaciones deben demostrar el grado de avance en ellos. El uso de la lógica REDER junto con el Modelo EFQM, puede ayudar las organizaciones a”:
- “Predecir el futuro de la organización, en cuanto a los resultados deseados y las acciones necesarias a llevar a cabo para alcanzarlos”.
 - “Identificar dónde están las fortalezas y oportunidades de mejora” (Organización EFQM, 2019).

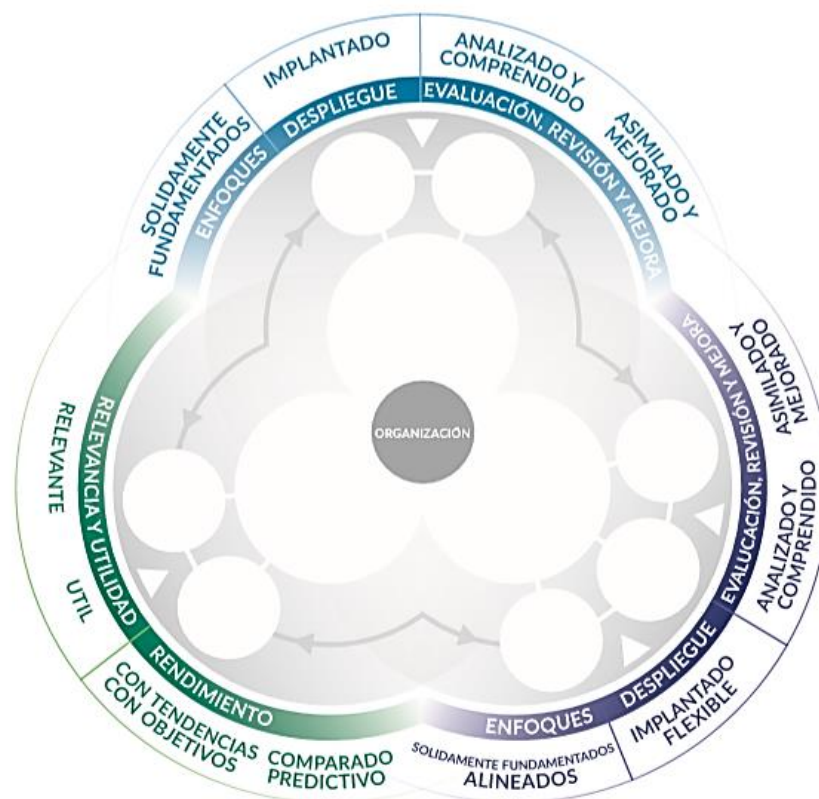


Figura 8. Metodología REDER. (Fundación EFQM, 2019)

- Herramienta de diagnóstico EFQM Aplicación de la metodología REDER al bloque de Dirección y Ejecución:

La siguiente tabla se utiliza para facilitar el análisis de los enfoques definidos en el Criterio 1 (Propósito, visión y estrategia) y en el Criterio 2 (Cultura de la organización y liderazgo). Las descripciones asociadas a cada atributo proporcionan una guía de lo que la organización debe demostrar. (Organización EFQM, 2019, p.28)

Cuadro 3. “Análisis del Bloque de Dirección”

"Elementos"	"Atributos"	"Descripción"
"Enfoques"	"Solidamente fundamentados"	"Los enfoques tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir fundamentados y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la organización se adapte al futuro".
"Despliegue"	"Implantado"	"Los enfoques se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna".
"Evaluación, Revisión y mejora"	"Analizado y comprendido"	"Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue".
	"Asimilado y mejorado"	"Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición mejorada, el aprendizaje y el benchmarking se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados".

Fuente. Datos tomados de (Fundación EFQM, 2019).

“La siguiente tabla se utiliza para facilitar el análisis de los enfoques definidos en el Criterio 3 Implicar a los grupos de interés, Criterio 4 Crear valor sostenible y Criterio 5 Gestionar el funcionamiento y la transformación” (Organización EFQM, 2019, p.29).

“Las descripciones asociadas a cada atributo proporcionan una guía de lo que la organización debe demostrar” (Organización EFQM, 2019, p.29).

Cuadro 4. “Análisis del Bloque Ejecución”

"Elementos"	Atributos	Descripción
"Enfoques"	"Solidamente fundamentados"	"Los enfoques tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir fundamentados y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la organización se adapte al futuro".
	"Alineados"	"Los enfoques apoyan los objetivos del bloque Dirección y están vinculados a otros enfoques relevantes".
"Despliegue"	"Implantado"	"Los enfoques se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna".
	"Flexible"	"La implantación facilita la agilidad y la adaptación de los enfoques".
"Evaluación, Revisión y mejora"	"Analizado y comprendido"	"Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue".
	"Asimilado y mejorado"	"Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la mejorado medición, el aprendizaje y el benchmarking se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados".

Fuente. Datos tomados de (Fundación EFQM, 2019).

- “Herramienta de diagnóstico EFQM Aplicación de la metodología REDER al bloque de Resultados”:

“La tabla 3 se utiliza para facilitar el análisis de los Resultados incluidos en el Criterio 6 (Percepción de los grupos de interés) y el Criterio 7 (Rendimiento estratégico y operativo)” (Organización EFQM, 2019, p.30).

“Los usuarios de la lógica REDER deben utilizar los atributos descritos en la tabla 3 para analizar las evidencias presentadas, las cuales muestran el rendimiento estratégico y operativo y responden a los criterios de Resultados 6 y 7. Las descripciones asociadas a cada atributo muestran una guía a replicar” (Organización EFQM, 2019).

Cuadro 5. "Análisis del Bloque de Resultados"

"Elementos"	"Atributos"	"Descripción"
"Relevancia y Utilidad"	"Relevante"	"La organización identifica un conjunto de resultados claramente vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Estos resultados se revisan y mejoran a lo largo del tiempo".
	"Útil"	"Los datos son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación".
"Rendimiento"	"Con tendencias"	"Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico".
	"Con objetivos"	"Las metas establecidas son relevantes, están alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada".
	"Comparado"	"Hay comparaciones externas relevantes (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables".
	"Predictivo"	"Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas".

Fuente. Datos tomados de (Fundación EFQM, 2019).

2.3.2.9. Puntuar con las matrices REDER

Las empresas que se presentan para postular al reconocimiento por mantener un rendimiento extraordinario de manera sostenida son evaluadas de acuerdo a los criterios del modelo recibiendo una puntuación sobre mil puntos, distribuida "entre los siete criterios del Modelo EFQM" (Organización EFQM, 2019).

La puntuación se otorga por módulos, el de Dirección otorga 200 puntos: 100 para "el criterio Propósito, Visión y Estrategia" y 100 para "el criterio Cultura de la Organización y Liderazgo". El de Ejecución otorga 400 puntos: 200 para "el criterio Crear Valor Sostenible" y 200 para "los criterios implicar a los grupos de interés y Gestionar el Funcionamiento y la Transformación". Por último, el de resultado otorga 400 puntos: 200 para "el criterio Rendimiento Estratégico y Operativo" y 200 para "el criterio Percepción de los Grupos de Interés" (IsoTools, s.f.).

2.3.3. Comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM

Uno de los primeros precursores de la calidad en el mundo, Deming (1982) sugiere que se tienen que realizar estudios continuos en los Bancos, como el de transacciones no procesadas en ATM, con el objetivo lograr una “mejora continua” y reducir los errores. Por otra parte, Ishikawa (1986) afirma que “(...) el producto defectuoso debe recuperarse siempre a fin de establecer las causas de su mal funcionamiento (...) investigar productos de la misma clase que estén ya en el mercado, a fin de establecer si adolecen de los mismos defectos” (p.103).

2.3.3.1. Usuario

La “Superintendencia de Banca, Seguros y AFP” (2015) afirma que, para efectos a lo dispuesto en la Circular de Atención al Usuario, referida a la atención de reclamos en el Sistema Financiero Peruano, documento emitido por este organismo, el mismo que aplica al BN, el usuario es la persona natural o jurídica que interactúa (cliente) o podría interactuar (usuario) con los servicios y/o productos que el Banco pone a disposición de la ciudadanía.

Deming (1982) afirma “que podría suponerse de la persona que paga la factura es el cliente, aquél a quien se tiene que satisfacer, o que la persona o compañía que va usar el producto es a quien se tiene que satisfacer” (p.137).

Claver Cortés, Llopis Taverner y Tarí Guilló (1999) afirman que, clientes pueden ser externos: como usuarios finales, intermediarios y comerciantes e internos: como todo receptor de un entregable en la organización. “Es una necesidad que los clientes internos reciban un producto de calidad del eslabón anterior” para poder continuar de labor de forma correcta y el cliente externo reciba un bien o servicio que cubra sus necesidades, de tal forma que la calidad es definida por el cliente, mas no por la empresa, por ende, es necesario identificar sus necesidades y traducirlas al lenguaje de la organización para establecer requisitos que las cubran, de esta forma se podrá alcanzar la eficiencia y eficacia esperada por el cliente.

Cuadro 6. "Necesidades y expectativas del cliente"

"Industria Manufacturera"	"Empresa de Servicio"
"Características del Producto"	
"Desempeño". "Confiabilidad". "Durabilidad". "Facilidad de uso". "Servicio". "Estética". "Disponibilidad de opciones y posibilidad de expansión". "Reputación".	"Precisión". "Realización a tiempo". "Integridad". "Ser amigable y cortés". "Anticipación a las necesidades del cliente". "Conocimiento del servidor". "Estética". "Reputación".
"Falta de Deficiencias"	
"Producto sin defecto o errores a la entrega, durante el uso y durante el servicio. Ventas, facturación y otros procesos sin errores".	"Servicio sin errores durante las transacciones de servicio original y futuras. Ventas, facturaciones y otros procesos del negocio sin errores".

Fuente: Datos tomados de Juran y Gryna (1995;4) (Claver Cortés et al., 1999, p.37)

2.3.3.2. Factores que determinan el perfil del Usuario

La forma de pensar de los usuarios es diferente uno del otro, poseen características propias influenciadas por diferentes factores, por ende, deberíamos preguntarnos las siguientes interrogantes: "¿qué aspectos del usuario debemos conocer para mejorar nuestros canales, servicios y productos?, a continuación, los detallamos en el siguiente cuadro" (mheducation.es, 2020, p.24).

Cuadro 7. “Características que definen el Perfil del Usuario”

"Características demográficas"	"Edad"
	"Sexo"
	"Localidad"
"Características sociológicas"	"Clase Social"
	"Nivel de ingresos"
	"Formación"
	"Tipos de compras que realiza"
	"Servicios que utiliza"
	"Frecuencia y horario de compra"
"Características psicológicas"	"Estilo de vida"
	"Actitudes"
	"Motivaciones"
	"Aprendizaje o conocimiento de los productos"

Fuente. Datos tomados de (mheducation.es, 2020).

2.3.3.3. Cajeros Automáticos (ATM)

La Asociación de Bancos del Perú (2020) afirma que “los Cajeros Automáticos (Automated Teller Machine o ATM por sus siglas en inglés) fueron las primeras máquinas en brindar el servicio de entrega de efectivo fuera de una agencia bancaria en el Perú”, descentralizando la prestación de este servicio financiero en las agencias y otorgando una serie de beneficios tanto para los usuarios como para los bancos, la economía y sociedad. En la actualidad gracias al avance de la tecnología los ATM han evolucionado permitiendo realizar múltiples operaciones por este canal de atención.

Según la ATM Industry Association (ATMIA) (2020) refiere que cada 215 segundos, un nuevo ATM es instalado en el mundo y el alcance óptimo es de un ATM por cada 1,000 personas. Alrededor del mundo se realizan 61.7 billones de retiros de efectivo anuales en los ATM, de los cuales 17.4 billones (28%) se efectúan en Europa.

Las funcionalidades de los ATM cambiaron con el tiempo, dejando de ser solo máquinas que entregan billetes para en la actualidad poder cubrir diferentes necesidades de operaciones bancarias como las transferencias, pagar cuentas de servicio, consultas, giros, cambio de clave, disposición de efectivo originado de los canales virtuales, pago de tasas de entidades públicas, depósitos, entre otros (Banco de la Nación, 2020).

También se puede desatacar otros beneficios y/o importancia de los ATM, entre los cuales tenemos:

- Disposición de efectivo fuera del horario de atención de las agencias bancarias, ofreciendo atención las 24 horas del día, los 7 días de la semana.
- Reducción del tiempo de operación y costos de transporte para los ciudadanos.
- Interconexión global para realizar retiros en cualquier cajero del mundo.
- Disminución de colas y afluencia en las oficinas bancarias.
- Los ATM pueden ser un canal de publicidad para la empresa, teniendo en cuenta la dispersión de sus ubicaciones y la visibilidad de los mismos.
- La masificación de ATM propios de un banco puede brindar servicio a otra entidad generando utilidades por su uso como global net en el Perú.
- Estudios indican que los comercios localizados en los alrededores de ATM podrían incrementar sus ventas anuales hasta por un 25%.
- Se pueden utilizar como un medio de pago directo a ciudadanos beneficiados con cualquier programa social del Estado.
- Los ATM efectúan una recirculación y distribución eficiente del dinero en las economías, siendo uno de los beneficios más relevantes.
- Como beneficio para la sociedad al existir una red amplia de ATM por todo el país ya no es necesario cargar sumas de dinero considerables, las mismas que están expuestas a robos.
- Inclusión bancaria (Asociación de Bancos del Perú - ASBANC, 2020).

Sobre la situación de los ATM en el Perú, la Asociación de Bancos del Perú (2020) afirma que, en los últimos 15 años en nuestro país, a julio del periodo 2016, se tuvo un incremento del 617% del parque de ATM alcanzando la cifra de 7,561 unidades. Entre el 2005 y el 2016, el número de ATM se incrementó 302% en Lima Metropolitana y Callao, mientras que al interior del país el avance fue del 517%. El uso diario de estos terminales no nos permite realizar un alto en su uso y ponernos a pensar el beneficio que nos genera a todos los ciudadanos. La correlación que surge simplifica las actividades diarias de las personas y tiene impacto sobre los patrones de conducta y la relación entre las entidades financieras y los usuarios, el ofrecer diversos “canales de atención” elimina la dependencia de acudir físicamente a las agencias bancarias, teniendo impactos positivos en la sociedad, las entidades financieras y la economía.

2.3.3.4. “Reclamo”

Para algunos autores como Acosta (2012), “refiere que el reclamo puede llegar a ser un estupendo regalo si es que la empresa sabe escuchar al usuario”.

“Se infiere que para el caso del Perú existen organismos reguladores estatales en defensa del consumidor, los mismos que establecen las políticas en referencia a los reclamos de los usuarios”.

La “Superintendencia de Banca, Seguros y AFP” (2015) afirma “los reclamos son comunicaciones de insatisfacción expresadas por los usuarios o por un tercero en nombre del usuario por una operación, producto o servicio que tiene un fallo indicando la presunta afectación de su legítimo interés”. A la vez “se considera reclamo a toda reiteración que se origina por la insatisfacción brindada por la respuesta emitida por la empresa, por la demora o falta de atención de un reclamo o de un requerimiento”.

El “Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI)” (2020), afirma el reclamo es una

comunicación de disconformidad por un bien adquirido o servicio prestado y, por otro lado, una queja es una comunicación a la empresa por un malestar “que no tiene que ver directamente con el giro del negocio como podría ser una mala atención”.

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2015) refiere que toda “Queja”, como la mala atención al público, se registra en el Sistema Financiero Peruano como “Reclamo” por cualquier canal disponible que brinde la empresa, bajo la tipificación de “Servicio de Atención al Usuario”, motivo “Inadecuada Atención al Usuario”.

“Se infiere que su análisis es de suma importancia pues sirve como un indicador de la calidad percibida por nuestros usuarios, es interpretado como un regalo para la empresa y podría manifestar según la investigación realizada en la presente tesis”, que se trata de un “costoso regalo” para la empresa, pues según “Gerencia de Finanzas y Contabilidad, Banco de la Nación” (2019), refiere en un análisis realizado sobre el coste de los reclamos de mayor incidencia en el periodo 2019 para estudiar la posibilidad de la tercerización del servicio de atención de reclamos en el BN, da como resultado que los reclamos por “no dispensó de efectivo” en los ATM Multired, ascienden a un coste unitario de S/.80.00 soles si es atendido por una empresa externa y S/.58.50 soles si atendido por el BN.

2.3.3.5. *Recuperación del Servicio y Gestión de Reclamo*

La Secretaria de Gestión Pública (2013) afirma, que “El bajo desempeño del Estado se refleja en la poca confianza de la población en el Estado y bajos niveles de satisfacción ciudadana” (p.9).

Para mantener las relaciones con los usuarios es necesario y vital la recuperación del servicio que causó la insatisfacción, existen estudios sobre la gestión de los servicios, los cuales indican, los usuarios que percibieron como superior la calidad de un servicio tienen la expectativa mucho más alta para su restablecimiento, también existen posibilidades altas que los clientes

leales se pierdan si no perciben un cambio positivo, una mejora, evitar ese contexto solo se dará si se logra resolver el problema y optimizar la operatividad del servicio, por otra parte, en el caso de los usuarios no leales pueden disminuir aún más su bajo grado de lealtad así se resuelva el error. Por lo tanto, es importante una respuesta rápida a los errores en el servicio para los usuarios no leales y leales, recordando lo difícil que puede ser lograrlos (Evanz & Lindsay, 2014).

2.3.3.6. Sistema de Atención de Reclamos

Deming (1982) afirma que la retroalimentación es lo más importante que puede otorgar el usuario a la empresa, una vez que utilizado sus productos o servicios, así aprender de ello y mejorar.

Ishikawa (1986) afirma “que las empresas tienen que establecer un medio seguro de dar retroalimentación en materia de quejas a los clientes” (p.102).

“La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP” (2015) afirma, las empresas deben “disponer como mínimo con los siguientes canales de registro para los reclamos: Red de oficinas, vía telefónica, correo electrónico o página web”, pudiendo solicitar excepcionalmente la no implementación de vía telefónica y página web, “por el tamaño y/o en el volumen de reclamos que registran”. Las organizaciones están obligadas a implementar un Libro de Reclamaciones de respaldo ante cualquier incidencia tecnológica u otro que impida su registro por el medio original, a la vez deben asegurar que todos los reclamos que se registren deben ser por medio de un software que permita llevar un control e identificación de los casos, permitiendo generar reportes.

Se infiere la importancia de la retroalimentación a través de los reclamos que puedan registrar los usuarios, tomándolos como una oportunidad de mejora, a la vez se determina una “representación del 6.91% de la red de ATM del BN en el Sistema Financiero Peruano”.

Cuadro 8. “Participación de la red de Cajeros Automáticos del Banco de la Nación en el Sistema Bancario”

Distribución de Oficinas	BCP	Interbank	BBVA	Scotiabank	Banco de la Nación	Resto*	Total Nacional
Lima Metropolitana y Callao	1,489	1,303	1,131	589	347	2,661	7,520
Fuera de Lima Metropolitana y Callao	838	855	664	337	571	2,500	5,765
Total	2,327	2,158	1,795	926	918	5,161	13,285
Part. % Nacional	17.52%	16.24%	13.51%	6.97%	6.91%	38.85%	100.00%

Fuente. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP / Gerencia de Operaciones del BN al cierre de agosto 2017.

2.3.3.7. Indicador N° Y1: Cantidad de reclamos registrados

En el periodo 2019 se registraron 46 947 reclamos a nivel nacional en el BN (ver Figura 9), de los cuales 30 533 reclamos fueron calificados con resultado procedente y 16 414 reclamos fueron calificados con resultado improcedente (Subgerencia Atención Centralizada de Reclamos-Banco de la Nación, 2019).

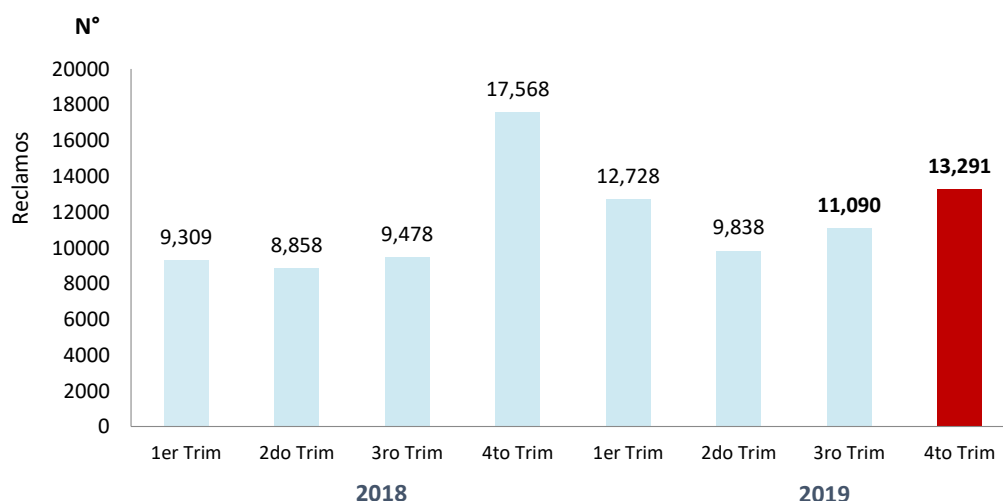


Figura 9. Evolución de las cifras de reclamos presentados por periodo. (Subgerencia Atención Centralizada de Reclamos-Banco de la Nación, 2019)

A la vez, según la Subgerencia Atención Centralizada de Reclamos-BN (2019) de los 46 947 reclamos registrados durante el periodo 2019, se encuentran distribuidos en los siguientes servicios:

- 54% Cuenta de Ahorro en Canal ATM Multired.
- 14% Tarjeta de Débito Visa en Canales Varios no BN.
- 8% Servicio de Atención al Usuario en Canal Oficina BN.
- 8% Tarjeta de Débito-Visa en Canal Cajero Corresponsal (Agente Multired)
- 4% Cuenta de Ahorro en Oficina BN.
- 12% Otros Servicios (Tarjeta de crédito MasterCard, Préstamos, entre otros).

Se infiere que, siendo el canal de incidencia más reclamado, el de los ATM Multired, se muestra a continuación los motivos más frecuentes (ver Cuadro 9) asociados a este canal:

Cuadro 9. Situación de Reclamos por Servicio Cuenta de Ahorro en Cajero Automático Multired

Motivo - Periodo 2019	Número	%
No dispensó efectivo y/o voucher	23 059	91
Operaciones en cuenta no reconocidas (Consumos, retiros, cargos etc.)	947	4
Transacción no procesada/mal realizada	572	2
Cobro indebido de comisiones por reposición de tarjeta	354	1
Entrega de billetes falsos	229	1
Otros	34	1
Total general	25 341	100

Fuente. IV Informe Trimestral de Reclamos. (Subgerencia Atención Centralizada de Reclamos-Banco de la Nación, 2019).

2.3.3.8. Indicador N° Y2: Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores

Se infiere que los organismos reguladores, como son la Superintendencia Banca, Seguros y AFP, Indecopi, Defensoría del Pueblo, pueden dictar sanción al banco por el incumplimiento de las normas que rigen su accionar en diferentes procedimientos.

En el caso de reclamos, si es que el cliente no está de acuerdo con la respuesta brindada, puede acudir a los organismos reguladores para interponer su reclamo e insistir en su posición (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015). Se infiere, los organismos reguladores abogan por el usuario, solicitando toda la información del caso al banco sobre el contexto de reclamo, si encuentran negligencia o malos procedimientos en el accionar del Banco, esto puede ser sujeto a sanción por parte de los organismos reguladores, causando pérdidas en la institución, deterioro de la imagen institucional, creando desconfianza y afectando directamente a todos los trabajadores del banco y sus usuarios.

2.3.4. Descripción de la Unidad de Análisis

2.3.4.1. “Síntesis del Banco de la Nación”

Fundado el 28/01/1966 (Ley N°16000), empresa del estado que forma parte del “Sector Economía y Finanzas”, se encuentra reglamentado “por su Estatuto de fecha 26/01/1994 (DS N°07-94-EF), el Decreto Legislativo que promueve la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado aprobado (DL N°1031) y supletoriamente por la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguro (Ley N°26702)”. Posee como objeto social el “proporcionar al Gobierno Central los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos y el gestionar por asignación las subcuentas del Tesoro Público, tiene el rol de agente financiero del Estado cuando el Ministerio de Economía y Finanzas lo autorice y otras funciones”:

- “Servicios de recaudación”.
- “Recepcionar los recursos que gestionan las entidades del Sector Público y los organismos del Gobierno Central, Regional y Local”.
- “Interactuar en las operaciones de comercio exterior del Estado”.
- “Brindar servicios como corresponsal de otras entidades del sistema financiero cuando se lo soliciten”.
- “Recepcionar depósitos de las personas naturales y jurídicas”.
- “Recibir depósitos en custodia, de ahorros, giros, también realizar transferencias de fondos en donde la banca privada no tenga oficinas”.
- “Brinda créditos a entidades del Sector Público, organismos del Gobierno Nacional, Regional y Local a excepción de préstamos a las empresas públicas de derecho Privado”.
- “Brindar línea de crédito a los trabajadores y pensionistas del Sector Público”.
- “Emitir dinero electrónico, según Ley N°29985, que regula las características fundamentales del dinero electrónico como instrumento de inclusión financiera” (Banco de la Nación, 2018).

2.3.4.2. “Ejes Estratégicos del Banco de la Nación”

El BN ha elaborado su estrategia desarrollándola en seis ejes estratégicos, los cuales se muestran a continuación.



Figura 10. "Ejes Estratégicos del Banco de la Nación". (Banco de la Nación , 2018, pág. 85)

Los llamados ejes estratégicos narran el desempeño y horizonte de la empresa a mediano plazo, logrando validar su accionar a través de los objetivos estratégicos que a su vez contienen las "acciones estratégicas". El "Eje I: Creación del Valor Económico"; Estratégicamente orientado a reforzar las TIC y el análisis de los resultados financieros, teniendo como objetivo la mejora tecnológica y la eficiencia, obteniendo resultados económicos favorables. El "Eje II: Creación del Valor Social"; Alineado a las políticas del gobierno, el BN busca la inclusión social desde una perspectiva financiera, que se encuentre dirigida a las gestiones que tengan como base la responsabilidad social. El "Eje III: Calidad de servicios": El análisis de las expectativas y necesidades de los usuarios permitirá revisar el cumplimiento de los requisitos para lograr una mejora continua. El "Eje IV: Gestión de Proyectos"; El objetivo es culminar los proyectos ejecutando lo planificado dentro de los tiempos acordados con resultados óptimos y seleccionando proyectos que generen valor agregado tanto a la ciudadanía como al Banco sin descuidar la calidad y cantidad de proyectos comprometidos. El "Eje V: Gobierno Corporativo y Directorio"; Tiene como objetivo incorporar acciones dirigidas a mejorar, fortalecer y desarrollar las prácticas de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE, las mismas que son clave de la dirección y control

de una sociedad. El “Eje VI: Desarrollo del Talento Humano y cultura organizacional”; Se planea impulsar mecanismos que logren mapear y optimizar las habilidades de los trabajadores, “analizando la percepción y el sentir de los colaboradores con respecto al clima laboral, siendo estos el activo más importante del BN, los cuales juegan un papel destacado en el logro de los objetivos” (Banco de la Nación, 2018).

2.3.4.3. Canales de atención del Banco de la Nación

La empresa ofrece sus servicios y productos financieros en todos los rincones de nuestro país a través de sus 2,008,915 puntos de atención (ver Cuadro 10), los cuales están diversificados entre la red de oficinas, los ATM multired, los cajeros corresponsales o también conocidos como agentes multired, la banca celular y sus Plataformas Itinerantes de Acción Social (PIAS) (Banco de la Nación, 2020).

Cuadro 10. “Canales de atención del Banco de la Nación a nivel nacional”

"Canales de Atención"	"Cantidad"
"Red de Oficinas"	640
"Cajeros Automáticos"	949
"Cajeros Corresponsales"	17,152
"Banca Celular"	1,990,166
"PIAS"	8
Total	2,008,915

Fuente. Elaboración propia. Datos al 31/12/2019 (Banco de la Nación, 2020)

Cuadro 11. "Detalle de Canales de Atención del Banco de la Nación en Lima Metropolitana y Callao"

CANAL DE ATENCION	LIMA METROPOLITANA Y CALLAO		
	NO UOB	UOB	TOTAL
I OFICINAS (*)	95	5	100
1. Administradas por el BN	70	4	74
Agencias 1	14	0	14
Agencias 2	34	3	37
Agencias 3	8	1	9
Oficinas Especiales	14	0	14
2. Administradas por Terceros -SFOE (**)	25	1	26
Oficinas Especiales	25	1	26
II CAJEROS AUTOMATICOS (*)			359
III CAJEROS CORRESPONSALES (*)			5,738
1. Agente Multired			5,727
a. Propios			2,032
Comerciales			2,010
Municipios			22
b. Agentes FullCarga			3,695
2. Rapidito			11
Caja Trujillo			11
TOTAL (I+II+III)			6,197

(*): Incluye Oficinas, Cajeros Automaticos y Cajeros Corresponsales Operativo . En el mes de diciembre no se abrieron nuevas oficinas

(**): Servicios Financieros de Oficinas Especiales (Administradas por ETV)

NRO DE AFILIACIONES BCA CELULAR	LIMA METROPOLITANA Y CALLAO	
		TOTAL
TOTAL		279,687
Movistar		114,018
Claro		112,181
Entel		39,847
Bitel		13,641

Fuente. Datos tomados de (Banco de la Nación, 2020)

Se percibe una variación positiva de los primeros "canales de atención" del Banco que se ofrecieron a los usuarios en Lima Metropolitana y el Callao, desde el periodo 2017 hasta el periodo 2019 (ver Figura 11).

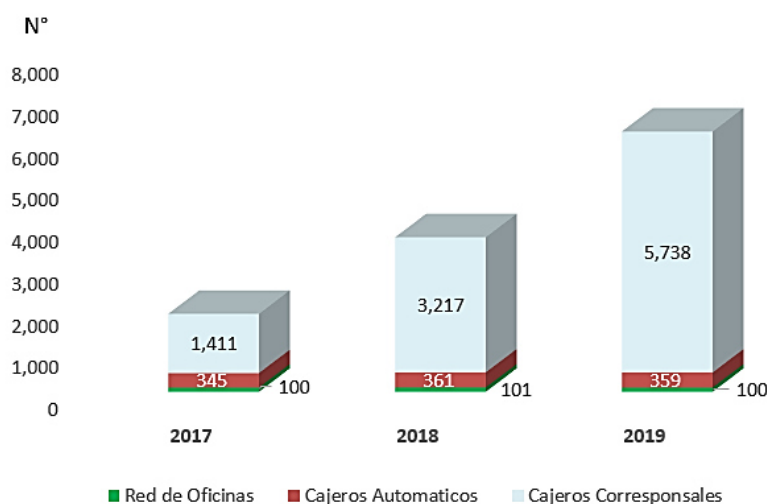


Figura 11. Evolución de canales de atención del BN en Lima Metropolitana y Callao. Elaboración propia en base a información de Cuadro Detalle de Canales BN. (Banco de la Nación, 2020)

2.3.5. Marco Legal

- Ley N°27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Su objetivo es instaurar la base legal y principios para comenzar el proceso de modernización del Estado en todo nivel (Congreso de la República, 2002).
- Decreto Supremo N°042-2011-PCM - Obligación de las Entidades del Sector Público de contar con un Libro de Reclamaciones. Tiene como finalidad instaurar procedimientos para proteger los derechos de los usuarios y alcanzar la eficiencia en los trámites y servicios que ofrece el Estado (Presidencia del Consejo de Ministros, 2011).
- “Decreto Supremo N°004-2013-PCM - Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021”. “Su objetivo es articular, informar e impulsar en todas las entidades del estado, el proceso de modernización hacia una gestión para resultados

que impacte positivamente en los ciudadanos” (Secretaría de Gestión Pública, 2013).

- “Circular de Atención al Usuario G184-2015 Superintendencia de Banca, Seguros y AFP”.

Finalidad: Mejorar la atención en el Sistema Financiero Peruano (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's, 2015).

- “Resolución de Secretaría de Gestión Pública N°001-2016-PCM-SGP”.
Finalidad de la Resolución: “Modifica Lineamientos para el proceso de implementación progresiva del Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía” (Secretaría de Gestión Pública, 2016).

- “DL N°1446 –Decreto Legislativo que modifica la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”.

Objetivo: Mejorar la Ley en beneficio de los ciudadanos (Congreso de la República, 2018).

- “Decreto Supremo N°123-2018-PCM que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública”.

Su objetivo es instaurar principios, procedimientos y normas aplicables al Sistema Administrativo alineados con la “Ley N°27658, ‘Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado” (Secretaría de Gestión Pública, 2018).

- “Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público, aprobada con Resolución de SGP N°006-2019-PCM/SGP y modificada con la RSGP N°007-2019-PCM/SGP”.

Su objetivo es “instaurar disposiciones técnicas para la Gestión de la Calidad del Servicio en las entidades del estado” (Secretaría de Gestión Pública, 2019).

- “Plan Bicentenario; El Perú hacia el 2021”

“Este Plan consolida las políticas de desarrollo país” que servirá como hoja de ruta para la siguiente década (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

2.4. Glosario

- Acciones Correctivas: “No es lo que usted descubre, sino lo que hace respecto a lo descubierto (...). La verdadera fuerza y valor de la ingeniería de calidad implica aprender del pasado para lograr un futuro menos accidentado” (Crosby, 1987, p.67).
- Agilidad: “Capacidad de la organización para cambiar su dirección o reenfocarse, de manera oportuna y rápidamente, en respuesta a cualquier oportunidad o amenaza que surja” (EFQM, 2019, p.34).
- Alianza: “Relación de trabajo a largo plazo entre la organización y uno o varios partners que crea valor añadido para ambas partes. Las alianzas pueden establecerse, por ejemplo, con proveedores, distribuidores, clientes, entidades educativas, empresas de consultoría o investigación” (EFQM, 2019, p.34).
- Aprender: “Cuando tenga una respuesta para todo usted sabrá que ha dejado de aprender” (Crosby, 1987, p.127).
- Aprendizaje: “Proceso por el que se adquieren destrezas, conocimiento y comprensión mediante el estudio y la experiencia” (EFQM, 2019, p.34).

- Auditoría: Es una herramienta relevante de prevención siempre y cuando se utilice correctamente, siendo una evaluación planificada para validar si el proceso se ajusta a los requerimientos (Crosby, 1987).
- Benchmarking: “Comparación sistemática de resultados y de enfoques (de la forma de hacer las cosas) con otras organizaciones relevantes para obtener información valiosa que ayude a la organización a actuar para mejorar su rendimiento” (EFQM, 2019, p.34).
- Buenas prácticas: Son políticas, procedimientos, enfoques, o métodos acertados que nos llevan a logros sobresalientes, pudiendo encontrarlas dentro y fuera de la empresa, ejemplo el benchmarking (EFQM, 2019).
- Cajero Automático (ATM): “Máquina o computadora que, accionada por el cliente mediante una clave, realiza algunas funciones específicas propias de un trabajador bancario en una ventanilla de oficina” (Real Academia Española, 2019).
- Canal de Atención: “Se deberá considerar como canal al medio utilizado para realizar la operación y/o servicio motivo de reclamo, entre ellos están las Oficinas, ATM, Cajeros Corresponsales (Agentes Multired), Banca Móvil, Vía Internet, POS, Banca Seguros, Otros Canales” (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's, 2015, p.22).
- Calidad del Servicio: “Es el grado de satisfacción de un cliente ante el uso de un producto y servicio, que puede ir desde muy insatisfecho hasta muy satisfecho” (Deming, 1982).
- Círculos de Calidad: “Conjunto reducido de trabajadores que participan periódicamente en talleres de forma activa y voluntaria realizando actividades de control de calidad en toda la organización, autodesarrollo, mejoramiento continuo de procesos, utilizando técnicas de control de calidad” (Ishikawa, 1986).

- Cliente: “Destinatario de los productos, servicios y/o soluciones de la organización. El cliente es uno de los grupos de interés clave, en muchos casos el principal, para el que la organización aspira a crear un valor sostenido” (EFQM, 2019, p.34).
- Comparaciones: “Datos utilizados para comparar el rendimiento de una organización o proceso con el de otra” (EFQM, 2019, p.34).
- Competencia: “Capacidad o habilidad para hacer algo eficaz y eficientemente” (EFQM, 2019, p.34).
- Comportamiento ético: “Existen estándares que fijan las acciones de las personas como correctas o incorrectas, los estándares en mención influyen en la persona y lo ayudan a tomar decisiones acertadas y actuar de manera responsable” (EFQM, 2019).
- “Comunidad: El término hace referencia normalmente a los distintos individuos, grupos e instituciones que tienen un interés particular en el bienestar y éxito de la organización, así como a su entorno inmediato” (EFQM, 2019, p.34).
- Conocimiento: “Son las capacidades y habilidades aprendidas al pasar los años por medio de la educación y experiencia, el conocimiento es la información que te da la capacidad de ejecutar acciones” (EFQM, 2019).
- Consumidor: “La pieza más importante en la línea de producción, (...) si no hay nadie que compre nuestros productos, más vale que cerremos toda la planta. (...)” (Deming, 1982, p.137).
- Coste: “Gasto realizado para la obtención o adquisición de una cosa o de un servicio” (Real Academia Española, 2019, p.1).

- Costo: “Cantidad que se da o se paga por algo. Gasto de manutención del trabajador cuando se añade al salario” (Real Academia Española, 2019, p.1).
- Costo de la Calidad: Es el costo por ejecutar mal los procesos. Es el costo por volver a realizarlo, es la garantía, las pruebas, la inspección y toda actividad que surja de “los problemas por no cumplir con los requisitos” (Crosby, 1987).
- Control Estadístico: Es una herramienta gráfica que proporciona una magnitud de una característica obtenida mediante el muestreo, en esta el eje vertical muestra la magnitud y el eje horizontal simboliza el número de muestra o el tiempo (Deming, 1982).
- “Creación de valor sostenible: Concepto que pone de manifiesto la necesidad de tener en cuenta las dimensiones ambiental, social y económica a la hora de crear valor, sin perder de vista el foco de creación de valor de la organización” (EFQM, 2019, p.34).
- Crear: “Las soluciones originales son resultado de un arduo trabajo para descubrir problemas que no tienen nada de originales” (Crosby, 1987, p.127).
- Cultura: “Conjunto específico de valores y normas que comparten las personas y grupos de una organización, que influye en el modo de comportarse entre ellos y con los grupos de interés clave externos” (EFQM, 2019, p.34).
- Denuncia: “Aviso o puesta en conocimiento de la Superintendencia, por parte de un usuario o un tercero, de un hecho que constituya presunta infracción a las normas que regulan a la empresa denunciada” (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015, p.1).

- Días: “Días calendario” (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015, p.1).
- “Diversidad e inclusión: Es la medida en que los trabajadores de la organización aprecian, reconocen las diferentes características de las demás personas, estas hacen referencia a las creencias, orientación sexual, clase social, origen étnico, la edad y las capacidades físicas” (EFQM, 2019).
- “Empoderamiento: Proceso por el cual la empresa otorga poder y respaldo adicional a sus equipos o trabajadores que demuestran autonomía en su trabajo, para que puedan realizar toma de decisiones y asumir responsabilidades con el objetivo de lograr sus objetivos grupales o personales logrando un mayor grado de motivación y confianza en ellos mismos” (EFQM, 2019).
- Enfoque: Son diversos planteamientos, prácticas de gestión y procesos. Está integrado por acciones estructuradas dentro de un conjunto de políticas y principios (EFQM, 2019).
- Estrategia: “Forma en la que una organización pretende alcanzar sus prioridades estratégicas, en un periodo de tiempo determinado, habiendo realizado un análisis detallado del ecosistema y manteniéndose fiel a su propósito” (EFQM, 2019, p.35).
- Garantía de Calidad: “Asegurar la calidad de un producto, de modo que el cliente pueda comprarlo con confianza y utilizarlo largo tiempo con confianza y satisfacción (...), lo más importante es que los errores no se repitan” (Ishikawa, 1986, pp.92-105).
- Gestionar el cambio: Es un proceso que tiene como objetivo apoyar a los grupos de interés impactados por el cambio, para poder entenderla,

aceptarla y ser parte de esta. Es la acción de conducir la transformación de organizaciones hacia una visión definida (EFQM, 2019).

- **Gobernanza:** “Marco de referencia para la autoridad y control dentro de una organización que ayuda a ésta a cumplir con las obligaciones legales, financieras, éticas y administrativas” (EFQM, 2019, p.35).
- **Globalización:** Es el proceso de interdependencia y comunicación entre diferentes naciones, con una tendencia a unir sociedades y economías por medio de múltiples variaciones políticas, sociales y económicas teniendo una esencia global (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).
- **Grupo de interés:** Grupo de personas con una atracción directa o indirecta sobre el rendimiento o actividades de una organización que puede impactar sobre ellos o viceversa (EFQM, 2019).
- **Innovación:** “Aplicación práctica de ideas en productos, servicios, soluciones, enfoques, procesos, sistemas, estructuras organizativas o interacciones sociales, nuevas o existentes” (EFQM, 2019, p.35).
- **Integridad:** “Cualidad de tener un código ético o moral sólido. Esto incluye valores como respeto, equidad, credibilidad y honestidad” (EFQM, 2019, p.35).
- **Megatendencias:** “Temas que se espera tengan una influencia global en los próximos años y a los que la organización, independientemente de su tamaño, alcance o si es pública o privada, deberá prestar atención si quiere seguir siendo relevante” (EFQM, 2019, p.35).
- **Motivos de Reclamo:** Circunstancia de insatisfacción parte del usuario que provoca comunicar a la empresa. Ejemplo: Transacción no procesada, operación en cuenta no reconocida, no dispensó de efectivo, entre otros (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015).

- “Participación de la Dirección: El nombre correcto para este pilar es participación en lugar de apoyo. La dirección tiene que comprometerse y tomar acciones cuando se trata de la calidad (...)” (Crosby, 1987, p.15).
- Partner: “Aliado externo con el que la organización escoge trabajar siguiendo criterios estratégicos, con el fin de alcanzar objetivos comunes y obtener un beneficio mutuo a largo plazo” (EFQM, 2019, p.35).
- Percepción: “Es el sentimiento o pensamiento de los grupos de interés sobre la organización, la cual debe entender y gestionar esa percepción para lograr satisfacer las necesidades de sus grupos de interés” (EFQM, 2019).
- Plazos de Atención de reclamos y requerimientos: “Los requerimientos (...) deben ser resueltos en un plazo no mayor a treinta (30) días de haber sido presentados. Los reclamos deben ser resueltos en un plazo no mayor a treinta (30) días de haber sido presentados (...)” (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's, 2015, p.7).
- Previsión: “Capacidad para predecir o calcular lo que ocurrirá o lo que será necesario en el futuro, como resultado del estudio y análisis de los datos relevantes disponibles” (EFQM, 2019, p.35).
- Proceso: Es un conjunto de actividades repetitivas en el tiempo, las cuales tienen una entrada y una salida, que deben generar un valor agregado para sus clientes internos o externos. Existen tres tipos de procesos, de gestión, de apoyo y clave (EFQM, 2019).
- Propósito: “Una declaración que describe la razón de ser de una organización, es decir, qué hace y por qué lo hace y qué entienden sus grupos de interés” (EFQM, 2019, p.35).

- Propuesta de valor: “Valor diferencial que los productos, servicios y soluciones de la organización ofrecen al cliente” (EFQM, 2019, p.35).
- Público objetivo: “Grupo de personas al cual está dirigido el servicio, producto o solución, también conocido como Target” (EFQM, 2019).
- Requerimientos: Comunicaciones expresadas por los clientes o usuarios solicitando una acción por parte de la organización. Se entiende como requerimiento a una consulta o solicitud de información sobre un producto o servicio contratado u ofrecido (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's, 2015).
- “Servicios Bancarios: Son los productos y servicios ofertados por una institución financiera y generalmente están enfocados en ahorro y crédito. Ejemplo: Cuenta de ahorro, cuenta corriente, créditos de consumo, servicio de atención al usuario, tarjeta de débito, tarjeta de crédito, pago de servicios, entre otros” (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015).
- Sostenibilidad: Es la creación de valor medioambiental, económico y social en su entorno general a corto y largo plazo, cooperando al “incremento del bienestar y progreso de generaciones presentes y futuras” (EFQM, 2019).
- Transparencia: “Situación en la que la colaboración, cooperación y toma de decisiones compartida, se producen de forma abierta y en la que las personas pueden confiar en que el negocio se está gestionando de forma honesta y justa” (EFQM, 2019, p.36).
- Valores: Son principios que regulan el comportamiento de una organización con su entorno, dando parámetros sobre lo bueno y lo malo, ejerciendo influencia sobre el comportamiento de los equipos o personas (Fundación EFQM, 2019).

- **Visión:** Es como la organización se ve en el futuro y su objetivo es servirte como una guía para saber lo que se tiene que hacer en el presente para alcanzarlo en un futuro y junto a la misión, son las bases de las políticas y estrategias (Fundación EFQM, 2019).

CAPITULO 3 – METODOLOGIA

3.1. Tipo y Diseño de investigación

3.1.1. Tipo

La presente tesis “es cuantitativa, porque es medible, analiza los datos, presenta resultados y determina el grado de significación de las relaciones estipuladas entre los datos de la presente investigación”. “Es correlacional porque tiene como propósito medir el grado de relación entre dos o más variables en un contexto particular, siendo la utilidad principal de los estudios correlacionales saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra” (Toro Jaramillo & Parra Ramírez, 2010).

El tipo de diseño de la presente tesis es transversal, “porque recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Toro Jaramillo & Parra Ramírez, 2010, p.275).

Se infiere todo ello sobre el Modelo EFQM (X) y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM (Y), conociendo el comportamiento de cada uno de estos respecto a la otra.

Finalmente, es aplicada, porque plantea recomendaciones como alternativas de solución, respecto a la interrelación natural de las variables (Toro Jaramillo & Parra Ramírez, 2010).

3.1.2. Diseño

“El diseño de la presente investigación es No Experimental debido, a que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, no hacemos variar intencionalmente las variables independientes”. “Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Toro Jaramillo & Parra Ramírez, 2010, p.274).

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población de estudio

“Se entiende como población de estudio o universo al conjunto de unidades que conforman un colectivo sobre el cual se examinará el asunto que es objeto de la investigación” (Toro Jaramillo & Parra Ramírez, 2010, p 663). “Para la presente investigación la población de estudio está constituida por **1’ 215, 186** usuarios” del canal ATM Multired ubicados en Lima Metropolitana.

3.2.2. Tamaño de Muestra

“La muestra es un subgrupo de la población objeto de estudio, estando vinculada con la unidad de muestreo, concebida como las unidades de la población que hacen parte de la muestra”, de las cuales se recolectarán datos, esta tiene características representativas de la población, “siendo su principal papel dentro de la investigación, determinar que parte de la población debe

seleccionarse con el propósito de establecer conclusiones, derivaciones o inferencias sobre la misma” (Toro Jaramillo & Parra Ramírez, 2010).

El tipo de muestra es probabilístico “todos los elementos que conforman a la población tienen una probabilidad conocida (diferente de cero) de ser incluidos en la muestra (...) aseguran la representatividad de la muestra extraída son los más recomendables” (Toro Jaramillo & Parra Ramírez, 2010, p.665). Teniendo como modalidad de muestreo el aleatorio simple “La manera más elemental, simple y común de obtener una muestra es tomando al azar los elementos de una población; en otras palabras, corresponde a situaciones donde asignamos igual probabilidad de selección para cada unidad de la población (...)” (Toro Jaramillo & Parra Ramírez, 2010, p. 66).

“El tamaño de la muestra es de 385 usuarios”.

“La muestra” estará constituida mediante la aplicación de la fórmula probabilística.

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

N = tamaño de la población • e = margen de error (porcentaje expresado con decimales) • z = puntuación z

Donde:

Z	=	Nivel de significación del 95% = 1,96
p	=	Evento favorable = 0,5
N	=	Tamaño de la Población = 1' 215, 186
e	=	Margen de error del 5% = 0,05

3.2.3. Selección de muestra

De toda la población de usuarios de Lima Metropolitana que utilizan los diferentes canales y/o servicios del BN, se seleccionará usuarios que utilicen el canal ATM Multired por transacciones de retiros en el periodo 2019, teniendo como resultado una muestra de 385 usuarios.

3.3. Técnicas de recolección de datos

Se empleará: Análisis documental, Análisis de contenido cuantitativo (fuentes históricas, documentos oficiales a de la administración pública y el registro estadístico o numérico) (Toro Jaramillo & Parra Ramírez, 2010).

3.3.1. Instrumentos

La presente tesis utilizará cuestionarios, encuestas, trabajo de campo y la entrevista (Toro Jaramillo & Parra Ramírez, 2010).

CAPITULO 4 - RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

Los datos levantados en las encuestas fueron analizados a través del software, Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS), conjuntamente se utilizaron pruebas estadísticas para validar el grado de asociación de las variables y el “grado de confiabilidad del instrumento, para la medición de la confiabilidad”, se empleó el indicador de Alfa de Cronbach y para la medición de la asociación, teniendo en cuenta las características de la presente tesis, se usó el indicador de correlación de Spearman.

Por último, con los resultados de la encuesta se ejecutó un análisis descriptivo interpretando los resultados y realizando un análisis inferencial por medio de pruebas estadísticas para corroborar el sentido y la existencia de la relación entre los dos tipos variables independientes y dependientes, “llegando así a comprobar la hipótesis general y las hipótesis específicas”.

4.1.1. Análisis de fiabilidad

Para “medir la fiabilidad del instrumento, se aplica el alfa de Cronbach”, a todas las respuestas concernientes a las 43 preguntas que conforman el instrumento, 34 pertenecen a la variable independiente, Modelo EFQM que tiene siete dimensiones y nueve que corresponden a la variable dependiente,

Comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima metropolitana que tiene dos dimensiones; todas las preguntas contienen cinco alternativas de respuesta que utilizan la escala de Likert, las cuales han sido aplicadas a 385 personas en forma de cuestionario, que son exclusivamente usuarios de los ATM del BN.

El procedimiento de fiabilidad se ha aplicado de la siguiente forma: como primer paso, se procedió a realizar una prueba piloto con 40 usuarios, efectuándose el respectivo análisis al instrumento en general y posteriormente a cada una de las variables y dimensiones que la componen; como segundo paso, se procedió a aplicar el cuestionario a 385 usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana, que al igual que en la prueba piloto, primero a todo el instrumento y luego a cada una de las variables con sus respectivas dimensiones; siendo la finalidad, medir la consistencia interna que tiene el instrumento.

“Para la interpretación de los resultados obtenidos”, se hace uso de la escala sugerida por George & Mallery (2003) mostrado en la tabla siguiente:

Cuadro 12. Interpretación de los valores del Alfa de Cronbach

Coeficiente	Valor	Denominación
“Mayor a”	0,9	“Excelente”
“Mayor a”	0,8	“Bueno”
“Mayor a”	0,7	“Aceptable”
“Mayor a”	0,6	“Cuestionable”
“Mayor a”	0,5	“Pobre”
“Menor a”	0,5	“Inaceptable”

“Fuente”. Interpretación del Alfa de Cronbach (George & Mallery 2003)

4.1.1.1. **Análisis de fiabilidad del instrumento prueba Piloto**

Análisis del instrumento completo, Variables: Modelo EFQM y “Comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima metropolitana”.

Cuadro 13. Prueba piloto, instrumento completo

“Alfa de Cronbach”	“N de elementos”	“N de casos”
,858	43	40

“Fuente”. Base de datos

- **“Interpretación”**

“El valor obtenido del Alfa de Cronbach” es 0.858, correspondiente a todo el instrumento en la prueba piloto, que, de acuerdo a la tabla utilizada para la valoración, representa un nivel de BUENO en confiabilidad, indicador de que el instrumento posee una buena consistencia interna confiable al 85,8 %.

Al realizar el análisis por pregunta con el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS), no se ha manifestado una mejora sustancial en el coeficiente como para pasar a otro nivel, por lo que se tomó la decisión de referenciar el valor que se ha obtenido, como resultado final.

- **Análisis prueba piloto, Variable: Modelo EFQM**

Cuadro 14. Prueba piloto “Modelo Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)”

“Alfa de Cronbach”	“N de elementos”	“N de casos”
,958	34	40

Fuente. Base de datos

- **“Interpretación”**

“El coeficiente obtenido del Alfa de Cronbach es de 0.958 para la variable Modelo EFQM, el cual de acuerdo a la tabla de valoración representa un nivel excelente de confiabilidad, que expresado en porcentaje indica que la estructura interna del instrumento para esta variable, es 95.8 % confiable”.

- **Análisis prueba piloto Variable: “Comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima metropolitana”**

Cuadro 15. Prueba piloto “Comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima metropolitana”

“Alfa de Cronbach”	“N de elementos”	“N de casos”
,880	9	40

Fuente. Base de datos

- **“Interpretación”**

“El coeficiente obtenido del Alfa de Cronbach es de 0.880 para la variable, Comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima metropolitana, de la prueba piloto, el cual de acuerdo a la tabla de valoración

representa un nivel de BUENO de confiabilidad, que expresado en porcentaje indica que la estructura interna del instrumento para esta variable, es 88.0 % confiable”.

Interpretación general de los resultados de la prueba piloto

El resumen de los resultados del análisis de la prueba piloto, es el siguiente:

Cuadro 16. Resultados del análisis de la prueba piloto

Análisis	Alfa de Cronbach	Nivel	Elementos	Casos
Instrumento completo.	0,858	Bueno	43	40
“Variable Modelo EFQM”	0,958	Excelente	34	40
“Variable Comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima metropolitana”	0,880	Bueno	9	40

Fuente. Base de datos

De los resultados obtenidos mediante el análisis de fiabilidad de la prueba piloto, “se puede concluir que el instrumento elaborado para la medición de las variables Modelo EFQM” y Comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima metropolitana, tiene consistencia interna en el nivel de BUENO, en lo que respecta a la prueba piloto.

4.1.1.2. Análisis de fiabilidad del instrumento

“Análisis del instrumento completo”; Variables: Modelo EFQM y Comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima metropolitana.

Cuadro 17. “Fiabilidad del Instrumento completo”

“Alfa de Cronbach”	“N de elementos”	“N de casos”
,842	43	385

Fuente. Base de datos

- **“Interpretación”**

“El coeficiente obtenido del Alfa de Cronbach es de 0.842 para el instrumento completo, que le corresponde según la tabla de valoración el nivel de BUENO en confiabilidad, que expresado en porcentaje indica que la estructura interna del instrumento es 84,2 % confiable”.

- **“Análisis total variable”:** Modelo EFQM.

Cuadro 18. “Fiabilidad de la variable Modelo EFQM”

“Alfa de Cronbach”	“N de elementos”	“N de casos”
,963	34	385

Fuente. Base de datos

- **“Interpretación”**

“El coeficiente obtenido del Alfa de Cronbach es de 0.963 para el total de la variable Modelo EFQM, que le corresponde según la tabla de valoración el nivel de excelente en confiabilidad, que expresado en porcentaje indica que la estructura interna del instrumento es 96,3 % confiable”.

- **Análisis total variable:** “Comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del Banco de la Nación en Lima metropolitana”.

Cuadro 19. “Fiabilidad de la variable Comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima metropolitana”

“Alfa de Cronbach”	“N de elementos”	“N de casos”
,887	9	385

Fuente. Base de datos

- **“Interpretación”**

El coeficiente obtenido del Alfa de Cronbach es de 0.887 para el total de la variable Comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima metropolitana, que le corresponde según la tabla de valoración el nivel de BUENO en confiabilidad, que expresado en porcentaje indica que la estructura interna del instrumento es 88.7 % confiable.

4.1.1.3. Análisis de Fiabilidad de las Dimensiones

- **Análisis de Fiabilidad dimensión: Propósito, visión y estrategia**

Cuadro 20. Dimensión Propósito, visión y estrategia

“Alfa de Cronbach”	“N de elementos”	“N de casos”
,836	4	385

Fuente. Base de datos

- **“Interpretación”**

El coeficiente obtenido del Alfa de Cronbach es de 0.836 para la dimensión Propósito, visión y estrategia, que le corresponde según la tabla de valoración el nivel de BUENO en confiabilidad, que expresado en porcentaje indica que la estructura interna del instrumento es 83,6 % confiable.

- **Análisis de Fiabilidad dimensión: Cultura de la organización y liderazgo**

Cuadro 21. Dimensión Cultura de la organización y liderazgo

“Alfa de Cronbach”	“N de elementos”	“N de casos”
,925	6	385

Fuente. Base de datos

- **“Interpretación”**

El coeficiente obtenido del Alfa de Cronbach es de 0.925 para la dimensión Cultura de la organización y liderazgo, que le corresponde según la tabla de valoración el nivel de EXCELENTE en confiabilidad, que expresado en porcentaje indica que la estructura interna del instrumento es 92.5 % confiable.

- **Análisis de Fiabilidad dimensión: Implicar a los grupos de interés**

Cuadro 22. Dimensión Implicar a los grupos de interés

"Alfa de Cronbach"	"N de elementos"	"N de casos"
,907	6	385

Fuente. Base de datos

- **"Interpretación"**

El coeficiente obtenido del Alfa de Cronbach es de 0.907 para la dimensión Implicar a los grupos de interés, "que le corresponde según la tabla de valoración el nivel de EXCELENTE en confiabilidad, que expresado en porcentaje indica que la estructura interna del instrumento es 90.7 % confiable".

- **"Análisis de Fiabilidad dimensión": Crear valor sostenible**

Cuadro 23. Dimensión Crear valor sostenible

"Alfa de Cronbach"	"N de elementos"	"N de casos"
,780	4	385

Fuente. Base de datos

- **"Interpretación"**

"El coeficiente obtenido del Alfa de Cronbach es de 0.780 para la dimensión Crear valor sostenible, que le corresponde según la tabla de valoración el nivel de ACEPTABLE en confiabilidad, que expresado en porcentaje indica que la estructura interna del instrumento es 78.0 % confiable".

- **“Análisis de Fiabilidad dimensión: Gestionar el funcionamiento y la transformación”**

Cuadro 24. Dimensión “Gestionar el funcionamiento y la transformación”

“Alfa de Cronbach”	“N de elementos”	“N de casos”
,825	3	385

Fuente. Base de datos

- **“Interpretación”**

“El coeficiente obtenido del Alfa de Cronbach es de 0.825 para la dimensión Gestionar el funcionamiento y la transformación, que le corresponde según la tabla de valoración el nivel de BUENO en confiabilidad, que expresado en porcentaje indica que la estructura interna del instrumento es 82.5 % confiable”.

- **“Análisis de Fiabilidad dimensión: Percepción de los grupos de interés”**

Cuadro 25. Dimensión Percepción de los grupos de interés

“Alfa de Cronbach”	“N de elementos”	“N de casos”
,721	6	385

“Fuente”. Base de datos

- **“Interpretación”**

“El coeficiente obtenido del Alfa de Cronbach es de 0.721 para la dimensión Percepción de los grupos de interés, que según la tabla de valoración le corresponde el nivel de aceptable, que expresado en porcentaje indica que la estructura interna del instrumento es 72.1 % confiable”.

- **“Análisis de Fiabilidad dimensión”: Rendimiento estratégico y operativo**

Cuadro 26. Dimensión Rendimiento estratégico y operativo

“Alfa de Cronbach”	“N de elementos”	“N de casos”
,849	5	385

“Fuente”. Base de datos

- **“Interpretación”**

“El coeficiente obtenido del Alfa de Cronbach es de 0.849 para la dimensión Rendimiento estratégico y operativo, que según la tabla de valoración le corresponde el nivel de BUENO, que expresado en porcentaje indica que la estructura interna del instrumento es 84.0 % confiable”.

- **“Análisis de Fiabilidad dimensión”: Cantidad de reclamos registrados**

Cuadro 27. Dimensión Cantidad de reclamos registrados

“Alfa de Cronbach”	“N de elementos”	“N de casos”
,822	4	385

Fuente. Base de datos

- **“Interpretación”**

“El coeficiente obtenido del Alfa de Cronbach es de 0.822 para la dimensión Cantidad de reclamos registrados, que según la tabla de valoración le corresponde el nivel de BUENO, que expresado en porcentaje indica que la estructura interna del instrumento es 82.2 % confiable”.

- **“Análisis de Fiabilidad dimensión”: Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores**

Cuadro 28. Dimensión Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores

“Alfa de Cronbach”	“N de elementos”	“N de casos”
,838	5	385

Fuente. Base de datos

- **“Interpretación”**

“El coeficiente obtenido del Alfa de Cronbach es de 0.838 para la dimensión Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores, que según la tabla de valoración le corresponde el nivel de BUENO, que expresado en

porcentaje indica que la estructura interna del instrumento es 83.8 % confiable”.

Resumen de la prueba de Fiabilidad

Cuadro 29. Resumen de los “Resultados del análisis de fiabilidad”

Descripción	“Alfa de Cronbach”	Nivel	“Elementos”	Casos
“Todo el instrumento”	0,887	Bueno	43	385
Variable “Modelo EFQM”	0,963	Excelente	34	385
“Propósito, visión y estrategia”	0,836	Bueno	4	385
“Cultura de la organización y liderazgo”	0,925	Excelente	6	385
“Implicar a los grupos de interés”	0,907	Bueno	6	385
“Crear valor sostenible”	0,780	Aceptable	4	385
“Gestionar el funcionamiento y la transformación”	0,825	Bueno	3	385
“Percepción de los grupos de interés”	0,721	Aceptable	6	385
“Rendimiento estratégico y operativo”	0,849	Bueno	5	385
Variable “Comportamiento de los usuarios de ATM del BN en Lima metropolitana”	0,887	Bueno	9	385
Cantidad de reclamos registrados	0,822	Bueno	4	385
Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores	0,838	Bueno	5	385

“Fuente”. Elaboración propia

4.1.2. Análisis de asociación

Este tipo de análisis se realiza entre “las variables de estudio en la investigación”, con el objetivo de encontrar la relación que pudiera haber entre ellas, que sirvan para determinar el grado de cambio en el mismo tiempo, describiendo la fuerza y la dirección a la que tiende la relación. “En esta investigación se trata de hallar la correlación real entre la variable

independiente Modelo EFQM y la variable dependiente Comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN de Lima metropolitana”.

“Las variables de investigación son cualitativas porque están asociadas con atributos y la medición es ordinal, porque se basa en respuestas literales” las cuales tienen un orden determinado, habiéndose empleado la escala de Likert con cinco respuestas que determinan un orden de menor a mayor.

Debido a las características presentadas, se hará uso del coeficiente de Spearman para “medir las correlaciones entre las variables de estudio y entre sus dimensiones”, con la finalidad de contrastar las hipótesis planteadas.

La escala por rangos utilizada para “determinar el grado de relación entre las variables correlacionadas, tanto para valores positivos como negativos”, se encuentra en la siguiente tabla.

Cuadro 30. Escala de relación por rangos de valores para Spearman

Rango	Relación
“De -0,91 a 1,00”	“Correlación negativa muy alta”
“De -0,71 a -0,90”	“Correlación negativa alta”
“De -0,41 a -0,70”	“Correlación negativa moderada”
“De -0,21 a 0,40”	“Correlación negativa baja”
“De 0 a -0,20”	“Correlación negativa prácticamente nula”
“De 0 a 0,20”	“Correlación positiva prácticamente nula”
“De 0,21 a 0,40”	“Correlación positiva baja”
“De 0,41 a 0,70”	“Correlación positiva moderada”
“De 0,71 a 0,90”	“Correlación positiva alta”
“0,91 a 1,00”	“Correlación positiva muy alta”

“Fuente”. Bisquerra (2009)

4.2. Prueba de Hipótesis

“Para la validación de la hipótesis general y las específicas de la presente tesis se empleó el coeficiente de correlación por rangos ordenados Spearman, debido a que es una medida de correlación utilizada para variables de medida de escala ordinal”, en donde “las unidades de análisis, los casos o individuos de la muestra podrían ser ordenados por rangos jerarquizados, utilizado para relacionar estadísticamente variables que emplean para su medición escalas de tipo Likert” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

4.2.1. Hipótesis General

Ho: “No influye el modelo EFQM en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

H1: “Si influye el modelo EFQM en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

Cuadro 31. Correlación de Spearman entre variables X → Y

		Total_X	Total_Y	
“Rho de Spearman”	Total_X	“Coeficiente de correlación”	1,000	-,831**
		“Sig. (bilateral)”	.	,000
		“N”	385	385
	Total_Y	“Coeficiente de correlación”	-,831**	1,000
		“Sig. (bilateral)”	,000	.
		“N”	385	385

“Fuente”. Base de datos

Conclusión

El valor del coeficiente “Rho de Spearman, que expresa el grado de correlación, pudiendo ser esta tanto positiva como negativa de las variables Modelo EFQM (X) y Comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana (Y)” es, $Rho = -0,831$, con nivel de significatividad = 0,000 ($p\text{-valor} < 0,05$) y nivel de confianza al 95 %; resultado que decide rechazar la H_0 y aceptar la H_1 ; de acuerdo a la tabla de interpretación, “el valor de Rho se encuentra en el nivel de **correlación negativa ALTA**”. En conclusión, se determina que: “Si influye el modelo EFQM en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

4.2.2. Hipótesis específicas

- **“Hipótesis específica 1”:**

“Si existe la relación entre el propósito, visión, estratégica y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

Propósito, visión y estrategia (X1) y Cantidad de reclamos registrados (Y1)

H₀: No existe la relación entre el propósito, visión, estratégica y la cantidad de reclamos registrados, por “los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

H₁: Si existe la relación entre el propósito, visión, estratégica y la cantidad de reclamos registrados, por “los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

Cuadro 32. Correlación de Spearman entre Dimensiones X1→Y1

		Dim_X1	Dim_Y1
"Rho de Spearman"	de Dim_X1		
	"Coeficiente de correlación"	1,000	-,725**
	"Sig. (bilateral)"	.	,000
	"N"	385	385
	Dim_Y1		
	"Coeficiente de correlación"	-,725**	1,000
	"Sig. (bilateral)"	,000	.
	"N"	385	385

"Fuente". Base de datos

Conclusión

El valor del coeficiente "Rho de Spearman, que expresa el grado de correlación positiva o negativa de las dimensiones, Propósito, visión y estrategia (X1) y Cantidad de reclamos registrados (Y1)" es, $Rho = -0,725$, con nivel de significatividad = 0,000 ($p\text{-valor} < 0,05$) y nivel de confianza al 95 %; resultado que decide rechazar la H_0 y aceptar la H_1 ; de acuerdo a la tabla de interpretación, "el valor de Rho se encuentra en el nivel de **correlación negativa ALTA**". En conclusión, se determina: "Si existe la relación entre el propósito, visión, estratégica y la cantidad de reclamos registrados, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019".

Propósito, visión y estrategia (X1) y Cantidad de multas por los organismos reguladores (Y2)

Ho: No existe la relación entre el propósito, visión, estratégica y la cantidad de multas por los organismos reguladores, por "los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019".

H1: Si existe la relación entre el propósito, visión, estratégica y la cantidad de multas por los organismos reguladores, por “los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

Cuadro 33. Correlación de Spearman entre Dimensiones X1→Y2

			Dim_X1	Dim_Y2
"Rho Spearman"	de Dim_X1	"Coeficiente de correlación"	1,000	-,721**
		"Sig. (bilateral)"	.	,000
		"N"	385	385
	Dim_Y2	"Coeficiente de correlación"	-,721**	1,000
		"Sig. (bilateral)"	,000	.
		"N"	385	385

"Fuente". Base de datos

Conclusión

El valor del coeficiente "Rho de Spearman, que expresa el grado de correlación positiva o negativa de las dimensiones, Propósito, visión y estrategia (X1) y cantidad de multas por los organismos reguladores (Y2)" es $Rho = -0,721$, con nivel de significatividad = 0,000 ($p\text{-valor} < 0,05$) y nivel de confianza al 95 %; resultado que decide rechazar la H_0 y aceptar la H_1 ; de acuerdo a la tabla de interpretación, "el valor de Rho se encuentra en el nivel de **correlación negativa ALTA**". En conclusión, se determina que: "Si existe la relación entre el propósito, visión, estratégica y la cantidad de multas por los organismos reguladores, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019".

Conclusión hipótesis específica H1

“Se aprecia en la tabla los resultados de las correlaciones que hay”, entre la dimensión Propósito, visión y estrategia de la variable independiente y las dimensiones Cantidad de reclamos registrados y Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores, de la variable dependiente.

Cuadro 34. Resumen de correlaciones de la dimensión X1 con las dimensiones Y1 e Y2.

Dimensiones V.D.	Rho de Spearman	P - valor	Correlación
Cantidad de reclamos registrados (Y1)	-0,725	0,000	Negativa Alta
Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores (Y2)	-0,721	0,000	Negativa Alta

Fuente. Elaboración propia

Según los resultados obtenidos al 95% de confianza y que se muestran en la tabla, se concluye que: Si existe la relación entre el propósito, visión, estrategia y “el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

- **Hipótesis específica 2:** Si existe la relación entre la cultura de la organización, liderazgo y “el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

Cultura de la organización y liderazgo (X2) y Cantidad de reclamos registrados (Y1)

Ho: “No existe la relación entre la cultura de la organización, liderazgo y la cantidad de reclamos registrados, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

H1: “Si existe la relación entre la cultura de la organización, liderazgo y la cantidad de reclamos registrados, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

Cuadro 35. Correlación de Spearman entre Dimensiones X2→Y1

			Dim_X2	Dim_Y1
“Rho de Spearman”	Dim_X2	“Coeficiente de correlación”	1,000	-,742**
		“Sig. (bilateral)”	.	,000
		“N”	385	385
	Dim_Y1	“Coeficiente de correlación”	-,742**	1,000
		“Sig. (bilateral)”	,000	.
		“N”	385	385

“Fuente”. Base de datos

Conclusión

El valor del coeficiente “Rho de Spearman, que expresa el grado de correlación positiva o negativa de las dimensiones, Cultura de la organización y liderazgo (X2) y Cantidad de reclamos registrados (Y1)” es, $Rho = -0,742$, con nivel de significatividad = 0,000 ($p\text{-valor} < 0,05$) y nivel de confianza al 95 %; resultado que decide rechazar la H_0 y aceptar la H_1 ; de acuerdo a la tabla de interpretación, “el valor de Rho se encuentra en el nivel de **correlación negativa ALTA**”. En conclusión, se determina que: “Si existe la relación entre la cultura de la organización, liderazgo y la cantidad de reclamos registrados, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

Cultura de la organización y liderazgo (X2) y la Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores (Y2)

Ho: “Si existe la relación entre la cultura de la organización, liderazgo y la cantidad de multas por parte de los organismos reguladores, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

H1: “Si existe la relación entre la cultura de la organización, liderazgo y la cantidad de multas por parte de los organismos reguladores, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

Cuadro 36. Correlación de Spearman entre Dimensiones X2→Y2

		Dim_X2	Dim_Y2
“Rho de Spearman”	Dim_X2	1,000	-,752**
	“Coeficiente de correlación”		
	“Sig. (bilateral)”	.	,000
	“N”	385	385
	Dim_Y2	-,752**	1,000
	“Coeficiente de correlación”		
	“Sig. (bilateral)”	,000	.
	“N”	385	385

“Fuente”. Base de datos

Conclusión

El valor del coeficiente “Rho de Spearman, que expresa el grado de correlación positiva o negativa de las dimensiones, Cultura de la organización y liderazgo (X2) y la Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores (Y2)” es $Rho = -0,752$, con nivel de significatividad = 0,000 (p -valor < 0,05) y nivel de confianza al 95 %; resultado que decide rechazar la H_0 y aceptar la H_1 ; de acuerdo a la tabla de interpretación, “el valor de Rho se encuentra en el nivel de **correlación negativa alta**”. En conclusión, se determina que: “Si existe la relación entre la cultura de la organización, liderazgo y la cantidad de multas por parte de los organismos reguladores, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

Conclusión hipótesis específica H2

“Se aprecia en la tabla los resultados de las diversas correlaciones que hay, entre la dimensión Cultura de la organización y liderazgo de la variable independiente” y las dimensiones Cantidad de reclamos registrados y la Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores, de la variable dependiente.

Cuadro 37. Resumen de correlaciones de la dimensión X2 con las dimensiones Y1 e Y2.

Dimensiones V.D.	Rho de Spearman	P - valor	Correlación
Cantidad de reclamos registrados (Y1)	- 0,742	0,000	Negativa Alta
Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores (Y2)	- 0,752	0,000	Negativa Alta

Fuente. Elaboración propia

Según los resultados obtenidos al 95% de confianza y que se muestran en la tabla, se concluye que: “Si existe la relación entre la cultura de la organización, liderazgo y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

- **Hipótesis específica 3:** Si existe la relación entre implicar a los grupos de interés y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del Banco de la Nación en Lima Metropolitana en el periodo 2019.

“Implicar a los grupos de interés (X3) y Cantidad de reclamos registrados (Y1)”

Ho: “No existe la relación entre implicar a los grupos de interés y la cantidad de reclamos registrados, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

H1: “Si existe la relación entre implicar a los grupos de interés y la cantidad de reclamos registrados, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

Cuadro 38. Correlación de Spearman entre Dimensiones X3→Y1

		Dim_X3	Dim_Y1
“Rho de Spearman”	Dim_X3	“Coeficiente de correlación”	1,000
		“Sig. (bilateral)”	-,766**
		“N”	.
			,000
			385
			385
	Dim_Y1	“Coeficiente de correlación”	-,766**
		“Sig. (bilateral)”	1,000
		“N”	,000
			.
			385
			385

“Fuente”. Base de datos

Conclusión

El valor del coeficiente “Rho de Spearman, que expresa el grado de correlación positiva o negativa de las dimensiones, Implicar a los grupos de interés (X3) y Cantidad de reclamos registrados (Y1)” es $Rho = -0,766$, con nivel de significatividad = 0,000 ($p\text{-valor} < 0,05$) y nivel de confianza al 95 %; resultado que decide rechazar la Ho y aceptar la H1; de acuerdo a la tabla de interpretación, “el valor de Rho se encuentra en el nivel de **correlación negativa ALTA**”. En conclusión, se determina que: “Si existe la relación entre implicar a los grupos de interés y la cantidad de reclamos registrados, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

“Implicar a los grupos de interés (X3) y la Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores (Y2)”

Ho: “No existe la relación entre implicar a los grupos de interés y la cantidad de multas por parte de los organismos reguladores, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

H1: “Si existe la relación entre implicar a los grupos de interés y la cantidad de multas por parte de los organismos reguladores, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

Cuadro 39. Correlación de Spearman entre Dimensiones X3→Y2

			Dim_X3	Dim_Y2
“Rho de Spearman”	Dim_X3	“Coeficiente de correlación”	1,000	-,778**
		“Sig. (bilateral)”	.	,000
		“N”	385	385
	Dim_Y2	“Coeficiente de correlación”	-,778**	1,000
		“Sig. (bilateral)”	,000	.
		“N”	385	385

“Fuente”. Base de datos

Conclusión

El valor del coeficiente “Rho de Spearman, que expresa el grado de correlación positiva o negativa de las dimensiones, implicar a los grupos de interés (X3) y la Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores (Y2)” es $Rho = -0,778$, con nivel de significatividad = 0,000 ($p\text{-valor} < 0,05$) y nivel de confianza al 95 %; resultado que decide rechazar la Ho y aceptar la H1; de acuerdo a la tabla de interpretación, “el valor de Rho se encuentra en

el nivel de **correlación negativa ALTA**". En conclusión, se determina que: "Si existe la relación entre implicar a los grupos de interés y la cantidad de multas por parte de los organismos reguladores, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019".

Conclusión hipótesis específica H3

"Se aprecia en la tabla los resultados de las diversas correlaciones que hay", entre la dimensión "Implicar a los grupos de interés" de la variable independiente y las dimensiones Cantidad de reclamos registrados y la cantidad de multas por parte de los organismos reguladores, de la variable dependiente.

Cuadro 40. Resumen de correlaciones de la dimensión X3 con las dimensiones Y1 e Y2.

Dimensiones V.D.	Rho de Spearman	P - valor	Correlación
Cantidad de reclamos registrados (Y1)	- 0,766	0,000	Negativa Alta
Cantidad de multas por los organismos reguladores (Y2)	- 0,778	0,000	Negativa Alta

Fuente. Elaboración propia

Según los resultados obtenidos al 95% de confianza y que se muestran en la tabla, se concluye que: "Si existe la relación entre implicar a los grupos de interés y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019".

- **Hipótesis específica 4:** "Si existe la relación entre crear valor sostenido y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del Banco de la Nación en Lima Metropolitana en el periodo 2019".

Crear valor sostenido (X4) y Cantidad de reclamos registrados (Y1)

Ho: No existe la relación entre crear valor sostenido y la cantidad de reclamos registrados, por “los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

H1: Si existe la relación entre crear valor sostenido y la cantidad de reclamos registrados, por “los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

Cuadro 41. Correlación de Spearman entre Dimensiones X4→Y1

		Dim_X4	Dim_Y1
“Rho de Spearman”	Dim_X4	1,000	-,721**
	“Coeficiente de correlación”		
	“Sig. (bilateral)”	.	,000
	“N”	385	385
	Dim_Y1	-,721**	1,000
	“Coeficiente de correlación”		
	“Sig. (bilateral)”	,000	.
	“N”	385	385

“Fuente”. Base de datos

Conclusión

El valor del coeficiente “Rho de Spearman, que expresa el grado de correlación positiva o negativa de las dimensiones, Crear valor sostenido (X4) y la Cantidad de reclamos registrados (Y1)” es $Rho = -0,721$, con nivel de significatividad = 0,000 ($p\text{-valor} < 0,05$) y nivel de confianza al 95 %; resultado que decide rechazar la H_0 y aceptar la H_1 ; de acuerdo a la tabla de interpretación, “el valor de Rho se encuentra en el nivel de **correlación negativa ALTA**”. En conclusión, se determina que: “Si existe la relación entre crear valor sostenido y la cantidad de reclamos registrados, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

Crear valor sostenido (X4) y la Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores (Y2)

Ho: No existe la relación entre crear valor sostenido y la cantidad de multas por parte de los organismos reguladores, por “los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

H1: Si existe la relación entre crear valor sostenido y la cantidad de multas por parte de los organismos reguladores, por “los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

Cuadro 42. Correlación de Spearman entre Dimensiones X4→Y2

			Dim_X4	Dim_Y2
“Rho de Spearman”	Dim_X4	“Coeficiente de correlación”	1,000	-,669**
		“Sig. (bilateral)”	.	,000
		“N”	385	385
	Dim_Y2	“Coeficiente de correlación”	-,669**	1,000
		“Sig. (bilateral)”	,000	.
		“N”	385	385

“Fuente”. Base de datos

Conclusión

El valor del coeficiente “Rho de Spearman, que expresa el grado de correlación positiva o negativa de las dimensiones, crear valor sostenido (X4) y la Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores (Y2)” es $Rho = -0,669$, con nivel de significatividad = 0,000 ($p\text{-valor} < 0,05$) y nivel de confianza al 95 %; resultado que decide rechazar la H_0 y aceptar la H_1 ; de

acuerdo a la tabla de interpretación, “el valor de Rho se encuentra en el nivel de **correlación negativa MODERADO**”. En conclusión, se determina que: “Si existe la relación entre crear valor sostenido y la cantidad de multas por parte de los organismos reguladores, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

Conclusión hipótesis específica H4

“Se aprecia en la tabla los resultados de las diversas correlaciones que hay”, entre la dimensión crear valor sostenido de la variable independiente y las dimensiones Cantidad de reclamos registrados y la cantidad de multas por parte de los organismos reguladores, de la variable dependiente.

Cuadro 43. Resumen de correlaciones de la dimensión X4 con las dimensiones Y1 e Y2.

Dimensiones V.D.	Rho de Spearman	P - valor	Correlación
Cantidad de reclamos registrados (Y1)	- 0,721	0,000	Negativa Alta
Cantidad de multas por los organismos reguladores (Y2)	- 0,669	0,000	Negativa Moderado

Fuente. Elaboración propia

Según los resultados obtenidos al 95% de confianza y que se muestran en la tabla, se concluye que: Si existe la relación entre crear valor sostenido y “el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

- **Hipótesis específica 5:** “Si existe la relación entre gestionar el funcionamiento, la transformación y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

“Gestionar el funcionamiento y la transformación (X5) y Cantidad de reclamos registrados (Y1)”

Ho: “No existe la relación entre Gestionar el funcionamiento y la transformación y la cantidad de reclamos registrados, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

H1: “Si existe la relación entre Gestionar el funcionamiento y la transformación y la cantidad de reclamos registrados, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

Cuadro 44. Correlación de Spearman entre Dimensiones X5→Y1

		Dim_X5	Dim_Y1	
“Rho de Spearman”	Dim_X5	“Coeficiente de correlación”	1,000	-,386**
		“Sig. (bilateral)”	.	,000
		“N”	385	385
Dim_Y1	“Coeficiente de correlación”	-,386**	1,000	
	“Sig. (bilateral)”	,000	.	
	“N”	385	385	

“Fuente”. Base de datos

Conclusión

El valor del coeficiente “Rho de Spearman, que expresa el grado de correlación positiva o negativa de las dimensiones, Gestionar el funcionamiento y la transformación (X5) y la Cantidad de reclamos registrados (Y1)” es $Rho = -0,386$, con nivel de significatividad = 0,000 ($p\text{-valor} < 0,05$) y nivel de confianza al 95 %; resultado que decide rechazar la H_0 y aceptar la H_1 ; de acuerdo a la tabla de interpretación, “el valor de Rho se encuentra en el nivel de **correlación negativa BAJA**”. En conclusión, se determina que: “Si

existe la relación entre Gestionar el funcionamiento y la transformación y la cantidad de reclamos registrados, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

“Gestionar el funcionamiento y la transformación (X5) y la Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores (Y2)”

Ho: “No existe la relación entre Gestionar el funcionamiento y la transformación y la cantidad de multas por parte de los organismos reguladores, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

H1: “Si existe la relación entre Gestionar el funcionamiento y la transformación y la cantidad de multas por parte de los organismos reguladores, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

Cuadro 45. Correlación de Spearman entre Dimensiones X5→Y2

			Dim_X5	Dim_Y2
“Rho de Spearman”	Dim_X5	“Coeficiente de correlación”	1,000	-,390**
		“Sig. (bilateral)”	.	,000
		“N”	385	385
	Dim_Y2	“Coeficiente de correlación”	-,390**	1,000
		“Sig. (bilateral)”	,000	.
		“N”	385	385

“Fuente”. Base de datos

Conclusión

El valor del coeficiente “Rho de Spearman, que expresa el grado de correlación positiva o negativa de las dimensiones, Gestionar el

funcionamiento y la transformación (X5) y la Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores (Y2)” es $Rho = -0,390$, con nivel de significatividad = 0,000 ($p\text{-valor} < 0,05$) y nivel de confianza al 95 %; resultado que decide rechazar la H_0 y aceptar la H_1 ; de acuerdo a la tabla de interpretación, “el valor de Rho se encuentra en el nivel de **correlación negativa BAJA**”. En conclusión, se determina que: “Si existe la relación entre Gestionar el funcionamiento y la transformación y la cantidad de multas por parte de los organismos reguladores, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

Conclusión hipótesis específica H5

“Se aprecia en la tabla los resultados de las diversas correlaciones que hay, entre la dimensión Gestionar el funcionamiento y la transformación” de la variable independiente y las dimensiones Cantidad de reclamos registrados y la cantidad de multas por parte de los organismos reguladores, de la variable dependiente.

Cuadro 46. Resumen de correlaciones de la dimensión X5 con las dimensiones Y1 e Y2.

Dimensiones V.D.	Rho de Spearman	P - valor	Correlación
Cantidad de reclamos registrados (Y1)	- 0,386	0,000	Negativa Baja
Cantidad de multas por los organismos reguladores (Y2)	- 0,390	0,000	Negativa Baja

Fuente. Elaboración propia

Según los resultados obtenidos al 95% de confianza y que se muestran en la tabla, se concluye que: “Si existe la relación entre gestionar el funcionamiento, la transformación y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

- **Hipótesis específica 6:** “Si existe la relación entre la percepción de los grupos de interés y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

“Percepción de los grupos de interés (X6) y Cantidad de reclamos registrados (Y1)”

Ho: “No existe la relación entre Percepción de los grupos de interés y la cantidad de reclamos registrados, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

H1: “Si existe la relación entre Percepción de los grupos de interés y la cantidad de reclamos registrados, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

Cuadro 47. Correlación de Spearman entre Dimensiones X6→Y1

			Dim_X6	Dim_Y1
“Rho de Spearman”	Dim_X6	“Coeficiente de correlación”	1,000	-,703**
		“Sig. (bilateral)”	.	,000
		“N”	385	385
	Dim_Y1	“Coeficiente de correlación”	-,703**	1,000
		“Sig. (bilateral)”	,000	.
		“N”	385	385

“Fuente”. Base de datos

Conclusión

El valor del coeficiente “Rho de Spearman, que expresa el grado de correlación positiva o negativa de las dimensiones, Percepción de los grupos de interés (X6) y la Cantidad de reclamos registrados (Y1)” es $Rho = -0,703$,

con nivel de significatividad = 0,000 (p-valor < 0,05) y nivel de confianza al 95 %; resultado que decide rechazar la H_0 y aceptar la H_1 ; de acuerdo a la tabla de interpretación, “el valor de Rho se encuentra en el nivel de **correlación negativa MODERADA**”. En conclusión, se determina que: “Si existe la relación entre Percepción de los grupos de interés y la cantidad de reclamos registrados, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

“Percepción de los grupos de interés (X6) y la Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores (Y2)”

H_0 : “No existe la relación entre la percepción de los grupos de interés y la cantidad de multas por parte de los organismos reguladores, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

H_1 : “Si existe la relación entre la percepción de los grupos de interés y la cantidad de multas por parte de los organismos reguladores, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

Cuadro 48. Correlación de Spearman entre Dimensiones X6→Y2

		Dim_X6	Dim_Y2	
“Rho de Spearman”	Dim_X5	“Coeficiente de correlación”	1,000	-,723**
		“Sig. (bilateral)”	.	,000
		“N”	385	385
	Dim_Y2	“Coeficiente de correlación”	-,723**	1,000
		“Sig. (bilateral)”	,000	.
		“N”	385	385

“Fuente”. Base de datos

Conclusión

El valor del coeficiente “Rho de Spearman, que expresa el grado de correlación positiva o negativa de las dimensiones, Percepción de los grupos de interés (X6) y la Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores (Y2)” es $Rho = -0,723$, con nivel de significatividad = 0,000 (p -valor < 0,05) y nivel de confianza al 95 %; resultado que decide rechazar la H_0 y aceptar la H_1 ; de acuerdo a la tabla de interpretación, “el valor de Rho se encuentra en el nivel de **correlación negativa ALTA**”. En conclusión, se determina que: “Si existe la relación entre la percepción de los grupos de interés y la cantidad de multas por parte de los organismos reguladores, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

Conclusión hipótesis específica H6

“Se aprecia en la tabla los resultados de las diversas correlaciones que hay, entre la dimensión Percepción de los grupos de interés” de la variable independiente y las dimensiones Cantidad de reclamos registrados y la cantidad de multas por parte de los organismos reguladores, de la variable dependiente.

Cuadro 49. Resumen de correlaciones de la dimensión X6 con las dimensiones Y1 e Y2.

Dimensiones V.D.	Rho de Spearman	P - valor	Correlación
Cantidad de reclamos registrados (Y1)	- 0,703	0,000	Negativa Moderada
Cantidad de multas por los organismos reguladores (Y2)	- 0,723	0,000	Negativa Alta

Fuente. Elaboración propia

Según los resultados obtenidos al 95% de confianza y que se muestran en la tabla, se concluye que: “Si existe la relación entre la percepción de los grupos

de interés y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

- **Hipótesis específica 7:** Si existe la relación entre rendimiento estratégico, operativo y “el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

Rendimiento estratégico y operativo (X7) y Cantidad de reclamos registrados (Y1)

Ho: “No existe la relación entre el Rendimiento estratégico y operativo y la cantidad de reclamos registrados, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

H1: “Si existe la relación entre el Rendimiento estratégico y operativo y la cantidad de reclamos registrados, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

Cuadro 50. Correlación de Spearman entre Dimensiones X7→Y1

			Dim_X7	Dim_Y1
“Rho de Spearman”	Dim_X7	“Coeficiente de correlación”	1,000	-,728**
		“Sig. (bilateral)”	.	,000
		“N”	385	385
	Dim_Y1	“Coeficiente de correlación”	-,728**	1,000
		“Sig. (bilateral)”	,000	.
		“N”	385	385

“Fuente”. Base de datos

Conclusión

El valor del coeficiente “Rho de Spearman, que expresa el grado de correlación positiva o negativa de las dimensiones, Rendimiento estratégico y operativo (X7) y la Cantidad de reclamos registrados (Y1)” es $Rho = -0,728$, con nivel de significatividad = 0,000 ($p\text{-valor} < 0,05$) y nivel de confianza al 95 %; resultado que decide rechazar la H_0 y aceptar la H_1 ; de acuerdo a la tabla de interpretación, “el valor de Rho se encuentra en el nivel de **correlación negativa ALTA**”. En conclusión, se determina que: “Si existe la relación entre el Rendimiento estratégico y operativo y la cantidad de reclamos registrados, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

Rendimiento estratégico y operativo (X7) y la Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores (Y2)

H₀: “No existe la relación entre el Rendimiento estratégico y operativo y la cantidad de multas por parte de los organismos reguladores, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

H₁: “Si existe la relación entre el Rendimiento estratégico y operativo y la cantidad de multas por parte de los organismos reguladores, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

Cuadro 51. Correlación de Spearman entre Dimensiones X7→Y2

			Dim_X7	Dim_Y2
"Rho de Spearman"	Dim_X7	"Coeficiente de correlación"	1,000	-,748**
		"Sig. (bilateral)"	.	,000
		"N"	385	385
	Dim_Y2	"Coeficiente de correlación"	-,748**	1,000
		"Sig. (bilateral)"	,000	.
		"N"	385	385

"Fuente". Base de datos

Conclusión

El valor del coeficiente “Rho de Spearman, que expresa el grado de correlación positiva o negativa de las dimensiones, Rendimiento estratégico y operativo (X7) y la Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores (Y2)” es $Rho = -0,748$, con nivel de significatividad = 0,000 (p -valor $< 0,05$) y nivel de confianza al 95 %; resultado que decide rechazar la H_0 y aceptar la H_1 ; de acuerdo a la tabla de interpretación, “el valor de Rho se encuentra en el nivel de **correlación negativa ALTA**”. En conclusión, se determina que: “Si existe la relación entre el Rendimiento estratégico y operativo y la cantidad de multas por parte de los organismos reguladores, por los usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

Conclusión hipótesis específica H7

“Se aprecia en la tabla los resultados de las diversas correlaciones que hay”, entre la dimensión Rendimiento estratégico y operativo de la variable independiente y las dimensiones Cantidad de reclamos registrados y la cantidad de multas por parte de los organismos reguladores, de la variable dependiente.

Cuadro 52. Resumen de correlaciones de la dimensión X7 con las dimensiones Y1 e Y2.

Dimensiones V.D.	Rho de Spearman	P - valor	Correlación
Cantidad de reclamos registrados (Y1)	- 0,728	0,000	Negativa Alta
Cantidad de multas por los organismos reguladores (Y2)	- 0,748	0,000	Negativa Alta

Fuente. Elaboración propia

Según los resultados obtenidos al 95% de confianza y que se muestran en la tabla, se concluye que: Si existe la relación entre rendimiento estratégico, operativo y “el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

4.2.3. Resultados Descriptivos

“A continuación, se muestran cuadros que dan a conocer los resultados de la estadística descriptiva levantada de la encuesta”.

- **Por género**

Cuadro 53. “Distribución por género”

		“Frecuencia”	“Porcentaje”	“Porcentaje válido”	“Porcentaje acumulado”
“Válido”	Hombre	247	64,2	64,2	64,2
	Mujer	138	35,8	35,8	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos.

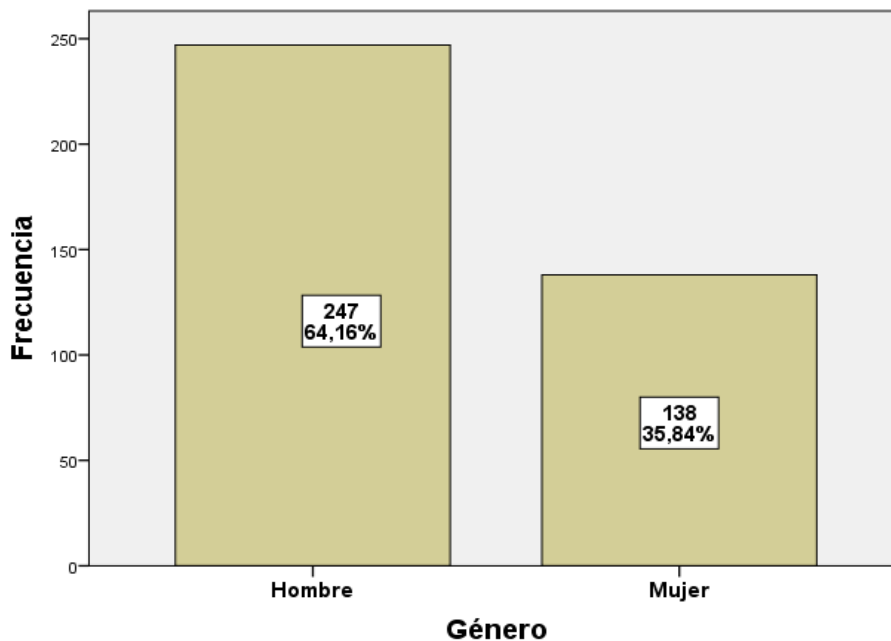


Figura 12. **Distribución por género.** (Elaboración propia)

De la muestra obtenida, de los usuarios de ATM del BN en Lima metropolitana, relacionada con el género de dichos usuarios, tomando como referencia la tabla y el gráfico mostrado, se tiene que participaron 247 hombres con el 64,16% del total y 138 mujeres con el 35,84 % del total.

- **Por Edad**

Cuadro 54. Distribución por Intervalos de edad

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	20-37	194	50,4	50,4	50,4
	38-55	169	43,9	43,9	94,3
	56-72	22	5,7	5,7	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

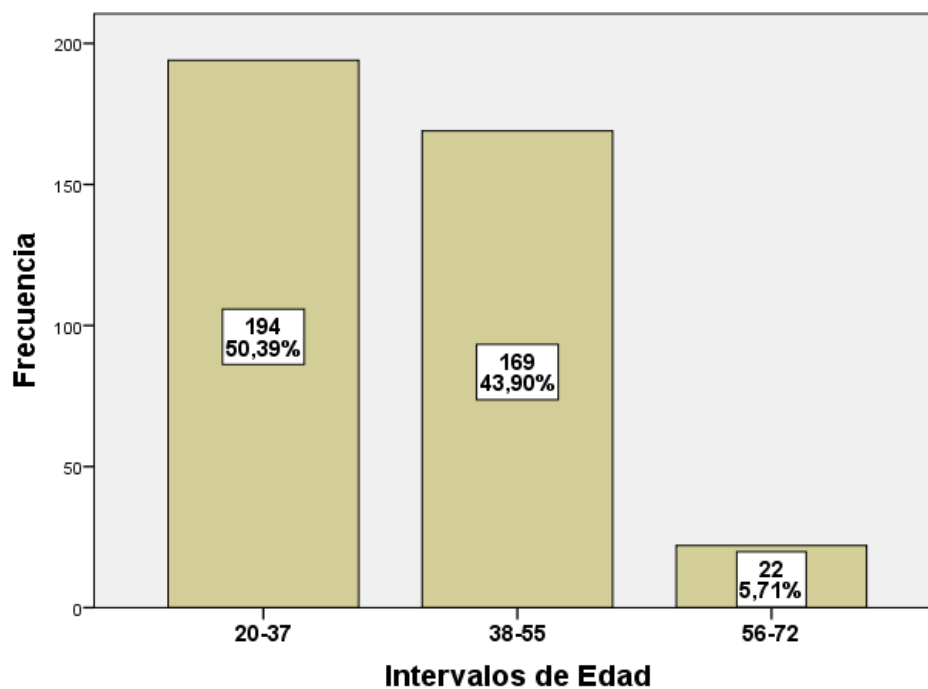


Figura 13. Distribución por edad. (Elaboración propia)

De la muestra obtenida, correspondiente a los usuarios de ATM del BN en Lima metropolitana, relacionada con la edad de dichos usuarios, tomando como referencia los intervalos que se muestran en la tabla y el gráfico de barras, se tiene que entre 20 y 37 años participaron 194 personas, con el 50,39 %; entre 38 y 55 años participaron 169 personas, con el 43,90 %; y en el intervalo de 56 a 72 años participaron 22 personas, con el 5,71 %.

- **Por estado civil**

Cuadro 55. Estado Civil

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	Casado	112	29,1	29,1	29,1
	Conviviente	71	18,4	18,4	47,5
	Divorciado	24	6,2	6,2	53,8
	Soltero	176	45,7	45,7	99,5
	Viudo	2	,5	,5	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

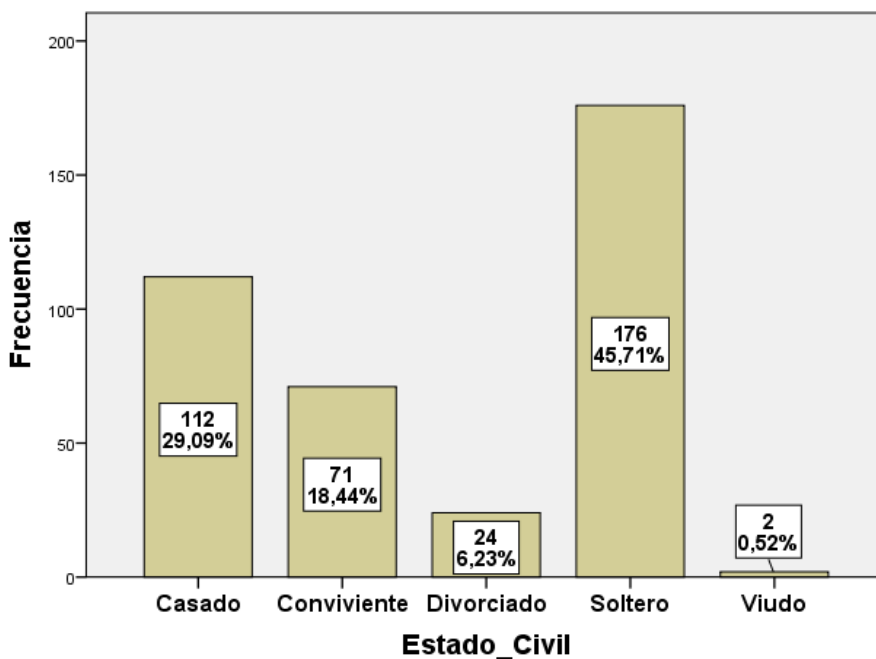


Figura 14. Distribución por estado civil. (Elaboración propia)

De la muestra obtenida, correspondiente a los usuarios de ATM del BN en Lima metropolitana, relacionada con el Estado Civil de dichos usuarios, "tomando como referencia los datos en la tabla y el gráfico de barras", se tiene que 112 son casados, con el 29,09 %; 71 son convivientes, con el 18,44 %;

24 son divorciados, con el 6,23 %; 176 son solteros, con el 45,71 %, y 2 son viudos, con el 0,52 %.

“Análisis Descriptivo de los resultados obtenidos”

“Para efectuar el análisis descriptivo de los datos recolectados”, que son producto de las respuestas obtenidas por los usuarios encuestados, que seleccionaron una de las cinco opciones de respuesta que contenía cada pregunta, se procedió a elaborar las tablas de frecuencias por cada pregunta respondida, las cuales corresponden a las dimensiones de las variables en estudio.

4.2.3.1. Dimensiones de la variable independiente (X): Modelo EFQM.

○ Dimensión Propósito, visión y estrategia

P1. ¿Ud. considera que el BN “cuenta con un conjunto de acciones ordenadas para alcanzar el propósito de brindar un servicio de calidad” en sus ATM?.

Cuadro 56. “Pregunta 1”

		“Frecuencia”	“Porcentaje”	“Porcentaje válido”	“Porcentaje acumulado”
“Válido”	“Totalmente en desacuerdo”	25	6,5	6,5	6,5
	En desacuerdo	67	17,4	17,4	23,9
	Indeciso	41	10,6	10,6	34,5
	De acuerdo	191	49,6	49,6	84,2
	Totalmente de acuerdo	61	15,8	15,8	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P2. ¿Ud. considera que el BN brinda el acceso para el uso de sus ATM a todos los segmentos de la población?

Cuadro 57. "Pregunta 2"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	2	,5	,5	,5
	En desacuerdo	74	19,2	19,2	19,7
	Indeciso	52	13,5	13,5	33,2
	De acuerdo	162	42,1	42,1	75,3
	Totalmente de acuerdo	95	24,7	24,7	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P3. ¿Ud. considera que el BN "es reconocido por brindar soluciones financieras de calidad" al ciudadano?.

Cuadro 58. "Pregunta 3"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	0	0	0	0
	En desacuerdo	36	9,4	9,4	9,4
	Indeciso	182	47,3	47,3	56,6
	De acuerdo	111	28,8	28,8	85,5
	Totalmente de acuerdo	56	14,5	14,5	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P4. ¿Ud. considera que el BN es reconocido por brindar soluciones financieras inclusivas al ciudadano?

Cuadro 59. “Pregunta 4”

		“Frecuencia”	“Porcentaje”	“Porcentaje válido”	“Porcentaje acumulado”
“Válido”	“Totalmente en desacuerdo”	0	0	0	0
	En desacuerdo	16	4,2	4,2	4,2
	Indeciso	129	33,5	33,5	37,7
	De acuerdo	184	47,8	47,8	85,5
	Totalmente de acuerdo	56	14,5	14,5	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

- **Interpretación**

Los resultados de las respuestas obtenidas, con respecto a preguntas planteadas en referencia a la dimensión Propósito, visión y estrategia, fueron las siguientes: **pregunta P1**, el 6,5 % respondieron que “están totalmente en desacuerdo”, el 17,4% “se encuentran en desacuerdo”, el 10,6% se mostraron indecisos, el 49,6 % están de acuerdo y el 15,8 % están totalmente de acuerdo, con respecto a que el BN cuenta con un conjunto de acciones ordenadas para alcanzar “el propósito de brindar un servicio de calidad” en sus ATM; **pregunta P2**, el 0,5 % se muestran “totalmente en desacuerdo”, el 19,2 % “se encuentran en desacuerdo”, el 13,5 % están indecisos, el 42,1 % están de acuerdo y el 24,7 % se encuentran totalmente de acuerdo, con respecto a que el BN brinda el acceso para el uso de sus ATM a todos los segmentos de la población; **pregunta P3**, el 9,4 % están en desacuerdo, el 47,3 % están indecisos, el 28,8 están de acuerdo y el 14,5 % están totalmente de acuerdo, con respecto a que el BN “es reconocido por brindar soluciones financieras de calidad” al ciudadano; **pregunta P4**, el 4,2 % están en desacuerdo, el 33,5 % están indecisos, el 47,8 % están de acuerdo y el 14,5

% están totalmente de acuerdo, con respecto a que el BN es reconocido por brindar soluciones financieras inclusivas al ciudadano.

○ **“Dimensión Cultura de la organización y liderazgo”**

P5. ¿Ud. considera que el BN promueve “una cultura basada en valores éticos” entre sus trabajadores?

Cuadro 60. “Pregunta 5”

		“Frecuencia”	“Porcentaje”	“Porcentaje válido”	“Porcentaje acumulado”
“Válido”	“Totalmente en desacuerdo”	1	,3	,3	,3
	En desacuerdo	1	,3	,3	,5
	Indeciso	134	34,8	34,8	35,3
	De acuerdo	177	46,0	46,0	81,3
	Totalmente de acuerdo	72	18,7	18,7	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P6. ¿Ud. considera que el BN trabaja en base a normas sobre buenas prácticas entre sus trabajadores?

Cuadro 61. “Pregunta 6”

		“Frecuencia”	“Porcentaje”	“Porcentaje válido”	“Porcentaje acumulado”
“Válido”	“Totalmente en desacuerdo”	0	0	0	0
	En desacuerdo	2	,5	,5	,5
	Indeciso	86	22,3	22,3	22,9
	De acuerdo	226	58,7	58,7	81,6
	Totalmente de acuerdo	71	18,4	18,4	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P7. ¿Ud. considera que el BN es una organización líder en el sistema financiero peruano?

Cuadro 62. "Pregunta 7"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	1	,3	,3	,3
	En desacuerdo	125	32,5	32,5	32,7
	Indeciso	139	36,1	36,1	68,8
	De acuerdo	107	27,8	27,8	96,6
	Totalmente de acuerdo	13	3,4	3,4	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P8. ¿Ud. considera al BN como una organización que innova en tecnología?

Cuadro 63. "Pregunta 8"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	33	8,6	8,6	8,6
	En desacuerdo	82	21,3	21,3	29,9
	Indeciso	158	41,0	41,0	70,9
	De acuerdo	111	28,8	28,8	99,7
	Totalmente de acuerdo	1	,3	,3	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P9, ¿Ud. considera al BN como una organización que enfrenta desafíos?

Cuadro 64. "Pregunta 9"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	0	0	0	0
	En desacuerdo	79	20,5	20,5	20,5
	Indeciso	119	30,9	30,9	51,4
	De acuerdo	186	48,3	48,3	99,7
	Totalmente de acuerdo	1	,3	,3	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P10. ¿Ud. considera que el BN mantiene su liderazgo en el sistema financiero?

Cuadro 65. "Pregunta 10"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	34	8,8	8,8	8,8
	En desacuerdo	99	25,7	25,7	34,5
	Indeciso	117	30,4	30,4	64,9
	De acuerdo	129	33,5	33,5	98,4
	Totalmente de acuerdo	6	1,6	1,6	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

- **Interpretación**

Los resultados de las respuestas obtenidas, con respecto a preguntas planteadas en referencia a la dimensión Propósito, visión y estrategia, fueron las siguientes: **pregunta P5**, el 0,3 % “están totalmente en desacuerdo”, el 0,3 % están en desacuerdo, el 34,8 % están indecisos, el 46,0 % “están de acuerdo” y el 18,7 % “están totalmente de acuerdo”, con respecto a que el BN promueve una cultura basada en valores éticos entre sus trabajadores; **pregunta P6**, el 0,5 % están en desacuerdo, el 22,3 % están indecisos, el 58,7 % están de acuerdo, el 18,4 % están totalmente de acuerdo, con respecto a que el BN trabaja en base a normas sobre buenas prácticas entre sus trabajadores; **pregunta P7**, el 0,3 % “están totalmente en desacuerdo”, el 32,5 % están en desacuerdo, el 36,1 % están indecisos, el 27,8 % están de acuerdo, el 3,4 % están totalmente de acuerdo, con respecto a que el BN es una organización líder en el sistema financiero peruano; **pregunta P8**, el 8,6 % “están totalmente en desacuerdo”, el 21,3 % “están en desacuerdo”, el 41,0 % están indecisos, el 28,8 % están de acuerdo y el 0,3 % están totalmente de acuerdo, con respecto a que consideran al BN como una organización que innova en tecnología; **pregunta P9**, el 20,5 % están en desacuerdo, el 30,9 % están indecisos, el 48,3 % están de acuerdo y el 0,3 % están totalmente de acuerdo, con respecto a que consideran al BN como una organización que enfrenta desafíos; **pregunta P10**, el 8,8 % “están totalmente en desacuerdo”, el 25,7 % “están en desacuerdo”, el 30,4 % “están indecisos” y el 33,5 % “están de acuerdo” y el 1,6 % están totalmente de acuerdo con respecto a que el BN mantiene su liderazgo en el sistema financiero.

- **Dimensión “Implicar a los grupos de interés”**

P11. ¿Ud. considera que el BN facilita los canales necesarios para poder comunicar alguna insatisfacción al usar un cajero automático?

Cuadro 66. "Pregunta 11"

	"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido" Totalmente en desacuerdo"	26	6,8	6,8	6,8
En desacuerdo	99	25,7	25,7	32,5
Indeciso	68	17,7	17,7	50,1
De acuerdo	136	35,3	35,3	85,5
Totalmente de acuerdo	56	14,5	14,5	100,0
Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P12. ¿Ud. considera que el BN mantiene una relación basada en la confianza con su persona?

Cuadro 67. "Pregunta 12"

	"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido" Totalmente en desacuerdo"	2	,5	,5	,5
En desacuerdo	67	17,4	17,4	17,9
Indeciso	70	18,2	18,2	36,1
De acuerdo	154	40,0	40,0	76,1
Totalmente de acuerdo	92	23,9	23,9	100,0
Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P13. ¿Ud. considera que el BN implica a los ciudadanos para el diseño de sus ATM?

Cuadro 68. "Pregunta 13"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	61	15,8	15,8	15,8
	En desacuerdo	84	21,8	21,8	37,7
	Indeciso	117	30,4	30,4	68,1
	De acuerdo	123	31,9	31,9	100,0
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P14. ¿Ud. considera que el BN trabaja de la mano con la sociedad?

Cuadro 69. "Pregunta 14"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	36	9,4	9,4	9,4
	En desacuerdo	55	14,3	14,3	23,6
	Indeciso	112	29,1	29,1	52,7
	De acuerdo	114	29,6	29,6	82,3
	Totalmente de acuerdo	68	17,7	17,7	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P15. ¿Ud. considera que el BN pone a su disposición el libro de reclamaciones?

Cuadro 70. "Pregunta 15"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	2	,5	,5	,5
	En desacuerdo	13	3,4	3,4	3,9
	Indeciso	153	39,7	39,7	43,6
	De acuerdo	162	42,1	42,1	85,7
	Totalmente de acuerdo	55	14,3	14,3	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P16. ¿Ud. considera que el BN cuenta con proveedores que brindan ATM de calidad?

Cuadro 71. "Pregunta 16"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	4	1,0	1,0	1,0
	"En desacuerdo"	88	22,9	22,9	23,9
	Indeciso"	119	30,9	30,9	54,8
	"De acuerdo"	174	45,2	45,2	100,0
	"Totalmente de acuerdo"	0	0	0	100,0
	"Total"	385	100,0	100,0	

"Fuente". Base de datos

- **Interpretación**

Los resultados de las respuestas obtenidas, con respecto a preguntas planteadas en referencia a la dimensión Implicar a los grupos de interés, fueron las siguientes: **pregunta P11**, el 6,8 % "están totalmente en desacuerdo", el 25,7 % "están en desacuerdo", el 17,7 % "están indecisos", el 35,3 % están de acuerdo y el 14,5 % están totalmente de acuerdo, con

respecto a que el BN facilita los canales necesarios para poder comunicar alguna insatisfacción al usar un cajero automático; **pregunta P12**, el 0,5 % “están totalmente en desacuerdo”, el 17,4 % “están en desacuerdo”, el 18,2 % están indecisos, el 40,0 % están de acuerdo y el 23,9 % están totalmente de acuerdo, con respecto a que el BN mantiene una relación basada en la confianza con su persona; **pregunta P13**, el 15,8 % “están totalmente en desacuerdo”, el 21,8 % “están en desacuerdo”, el 30,4 % “están indecisos” y el 31,9 % “están de acuerdo”, con respecto a que el BN implica a los ciudadanos para el diseño de sus ATM; **pregunta P14**, el 9,4 % “están totalmente en desacuerdo”, el 14,3 % “están en desacuerdo”, el 29,1 % “están indecisos”, el 29,6 % están de acuerdo y el 17,7 % están totalmente de acuerdo, con respecto a que el BN trabaja de la mano con la sociedad; **pregunta P15**, el 0,5 % “están totalmente en desacuerdo”, el 3,4 % “están en desacuerdo”, el 39,7 % “están indecisos”, el 42,1 % están en desacuerdo y el 14,3 % están totalmente de acuerdo, con respecto a que el BN pone a su disposición el libro de reclamaciones; **pregunta P16**, el 1 % “están totalmente en desacuerdo”, el 22,9 % “están en desacuerdo”, el 30,9 % “están indecisos” y el 45,2 % “están de acuerdo”, con respecto a que el BN cuenta con proveedores que brindan ATM de calidad.

- **Dimensión Crear valor sostenible**

P17. ¿Ud. considera que el BN está preparado para poder satisfacer sus necesidades de nuevos servicios digitales?

Cuadro 72. "Pregunta 17"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	0	0	0	0
	En desacuerdo	26	6,8	6,8	6,8
	Indeciso	174	45,2	45,2	51,9
	De acuerdo	184	47,8	47,8	99,7
	Totalmente de acuerdo	1	,3	,3	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P18. ¿Ud. considera que el BN debe analizar las necesidades de los ciudadanos para mejorar sus ATM?

Cuadro 73. "Pregunta 18"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	0	0	0	0
	"En desacuerdo"	12	3,1	3,1	3,1
	"Indeciso"	44	11,4	11,4	14,5
	"De acuerdo"	156	40,5	40,5	55,1
	"Totalmente de acuerdo"	173	44,9	44,9	100,0
	"Total"	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P19. ¿Ud. considera que el BN tiene la capacidad para adaptarse a un entorno cambiante?

Cuadro 74. "Pregunta 19"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	0	0	0	0
	En desacuerdo	27	7,0	7,0	7,0
	Indeciso	119	30,9	30,9	37,9
	De acuerdo	228	59,2	59,2	97,1
	Totalmente de acuerdo	11	2,9	2,9	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P20. ¿Ud. considera que antes de pasar a una era digital, el BN debería garantizar la operatividad de sus ATM?

Cuadro 75. "Pregunta 20"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	0	0	0	0
	"En desacuerdo"	0	0	0	0
	"Indeciso"	42	10,9	10,9	10,9
	"De acuerdo"	177	46,0	46,0	56,9
	"Totalmente de acuerdo"	166	43,1	43,1	100,0
	"Total"	385	100,0	100,0	

"Fuente". Base de datos

- **Interpretación**

Los resultados de las respuestas obtenidas, con respecto a preguntas planteadas en referencia a la dimensión Crear valor sostenible, fueron las siguientes: **pregunta P17**, el 6,8 % están en desacuerdo, el 45,2 % están indecisos, el 47,8 % están de acuerdo y el 0,3 % están totalmente de acuerdo, con respecto a que el BN está preparado para poder satisfacer sus

necesidades de nuevos servicios digitales; **pregunta P18**, el 3,1 % están en desacuerdo, el 11,4 % están indecisos, el 40,5 % están de acuerdo y el 44,9 % están totalmente de acuerdo, con respecto a que el BN debe analizar las necesidades de los ciudadanos para mejorar sus ATM; **pregunta P19**, el 7,0 % están en desacuerdo, el 30,9 % están indecisos, el 59,2 % están de acuerdo y el 2,9 % están totalmente de acuerdo, con respecto a que el BN tiene la capacidad para adaptarse a un entorno cambiante; **pregunta P20**, el 10,9 % están indecisos, el 46,0 % están de acuerdo y el 43,1 % están totalmente de acuerdo, con respecto a que antes de pasar a una era digital, el BN debería garantizar la operatividad de sus ATM.

○ **Dimensión Gestionar el funcionamiento y la transformación**

P21. ¿Ud. considera que cada vez que visita un cajero automático del BN se encuentra operativo?

Cuadro 76. "Pregunta 21"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	0	0	0	0
	"En desacuerdo"	0	0	0	0
	"Indeciso"	171	44,4	44,4	44,4
	"De acuerdo"	133	34,5	34,5	79,0
	"Totalmente de acuerdo"	81	21,0	21,0	100,0
	"Total"	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P22. ¿Ud. considera que el no dispense de efectivo de los ATM del BN es uno de los principales problemas?

Cuadro 77. "Pregunta 22"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	108	28,1	28,1	28,1
	En desacuerdo	102	26,5	26,5	54,5
	Indeciso	175	45,5	45,5	100,0
	De acuerdo	0	0	0	100,0
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P23. ¿Ud. considera que el BN debe ingresar a un proceso de transformación tecnológica de sus ATM?

Cuadro 78. "Pregunta 23"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	0	0	0	0
	"En desacuerdo"	0	0	0	0
	"Indeciso"	100	26,0	26,0	26,0
	"De acuerdo"	152	39,5	39,5	65,5
	"Totalmente de acuerdo"	133	34,5	34,5	100,0
	"Total"	385	100,0	100,0	

"Fuente". Base de datos

- **Interpretación**

Los resultados de las respuestas obtenidas, con respecto a preguntas planteadas en referencia a la dimensión Gestionar el funcionamiento y la transformación, fueron las siguientes: **pregunta P21**, el 44,4 % están indecisos, el 34,5 % están de acuerdo y el 21,0 % están totalmente de acuerdo, con respecto a que cada vez que visita un cajero automático del BN

se encuentra operativo; **pregunta P22**, el 28,1 % “están totalmente en desacuerdo”, el 26,5 % “están en desacuerdo” y el 45,5 % “están indecisos”; **pregunta P23**, el 26,0 % están indecisos, el 39,5 % están de acuerdo y el 34,5 % están totalmente de acuerdo, con respecto a que el BN debe ingresar a un proceso de transformación tecnológica de sus ATM.

○ **Dimensión Percepción de los grupos de interés**

P24. ¿Ud. considera que los ATM del BN brindan un servicio que supera sus expectativas?

Cuadro 79. “Pregunta 24”

		“Frecuencia”	“Porcentaje”	“Porcentaje válido”	“Porcentaje acumulado”
“Válido”	“Totalmente en desacuerdo”	0	0	0	0
	En desacuerdo	27	7,0	7,0	7,0
	Indeciso	119	30,9	30,9	37,9
	De acuerdo	228	59,2	59,2	97,1
	Totalmente de acuerdo	11	2,9	2,9	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P25. ¿Ud. considera que es un derecho de los ciudadanos el correcto funcionamiento de los ATM?

Cuadro 80. "Pregunta 25"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	0	0	0	0
	En desacuerdo	0	0	0	0
	Indeciso	99	25,7	25,7	25,7
	De acuerdo	190	49,4	49,4	75,1
	Totalmente de acuerdo	96	24,9	24,9	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P26. ¿Ud. considera que los ATM del BN contribuyen con el desarrollo económico de los distritos más alejados del Perú?

Cuadro 81. "Pregunta 26"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	0	0	0	0
	"En desacuerdo"	1	,3	,3	,3
	"Indeciso"	118	30,6	30,6	30,9
	"De acuerdo"	163	42,3	42,3	73,2
	"Totalmente de acuerdo"	103	26,8	26,8	100,0
	"Total"	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P27. ¿Ud. considera que, al mantener los ATM operativos, impacta en la imagen que tiene sobre el BN?

Cuadro 82. "Pregunta 27"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	12	3,1	3,1	3,1
	En desacuerdo	0	0	0	3,1
	Indeciso	35	9,1	9,1	12,2
	De acuerdo	205	53,2	53,2	65,5
	Totalmente de acuerdo	133	34,5	34,5	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P28. ¿Ud. considera que el BN toma en cuenta sus reclamos sobre los ATM?

Cuadro 83. "Pregunta 28"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	2	,5	,5	,5
	"En desacuerdo"	110	28,6	28,6	29,1
	"Indeciso"	176	45,7	45,7	74,8
	"De acuerdo"	97	25,2	25,2	100,0
	"Totalmente de acuerdo"	0	0	0	100,0
	"Total"	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P29. ¿Ud. considera que el BN es el Banco de todos los peruanos?

Cuadro 84. "Pregunta 29"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	34	8,8	8,8	8,8
	En desacuerdo	70	18,2	18,2	27,0
	Indeciso	39	10,1	10,1	37,1
	De acuerdo	150	39,0	39,0	76,1
	Totalmente de acuerdo	92	23,9	23,9	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

- **Interpretación**

Los resultados de las respuestas obtenidas, con respecto a preguntas planteadas en referencia a la dimensión "Percepción de los grupos de interés", fueron las siguientes: **pregunta P24**, el 7 % están en desacuerdo, el 30,9 % están indecisos, el 59,2 % están de acuerdo y el 2,9 % están totalmente de acuerdo, con respecto a que los ATM del BN brindan un servicio que supera sus expectativas; **pregunta P25**, el 25,7 % están indecisos, el 49,4 % están de acuerdo y el 24,9 % están totalmente de acuerdo, con respecto a que es un derecho de los ciudadanos el correcto funcionamiento de los ATM; **pregunta P26**, el 0,3 % están en desacuerdo, el 30,6 % están indecisos, el 42,3 % están de acuerdo y el 26,8 % están totalmente de acuerdo, con respecto a que los ATM del BN contribuyen con el desarrollo económico de los distritos más alejados del Perú; **pregunta P27**, el 3,1 % están totalmente en desacuerdo, el 9,1 % están indecisos, el 53,2 % están de acuerdo y el 34,5 % están totalmente de acuerdo, con respecto a que al mantener los ATM operativos, impacta en la imagen que tiene sobre el BN; **pregunta P28**, 0,5 % están totalmente en desacuerdo, el 28,6 % en desacuerdo, el 45,7 % están indecisos y el 25,2 % están de acuerdo, con respecto a que el BN toma en cuenta sus reclamos sobre los ATM; **pregunta P29**, el 8,8 % "están totalmente en desacuerdo", el 18,2 % "están en desacuerdo", el 10,1 % "están indecisos",

el 39,0 % están de acuerdo y el 23,9 % están totalmente de acuerdo, con respecto a que el BN es el Banco de todos los peruanos.

○ **Dimensión Rendimiento estratégico y operativo**

P30. ¿Ud. considera que el servicio brindado por los ATM del BN son el reflejo de su rendimiento diario como organización?

Cuadro 85. "Pregunta 30"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	15	3,9	3,9	3,9
	En desacuerdo	12	3,1	3,1	7,0
	Indeciso	102	26,5	26,5	33,5
	De acuerdo	193	50,1	50,1	83,6
	Totalmente de acuerdo	63	16,4	16,4	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P31. ¿Ud. considera que el BN amplió la cobertura de sus ATM a nivel nacional?

Cuadro 86. "Pregunta 31"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	3	,8	,8	,8
	En desacuerdo	31	8,1	8,1	8,8
	Indeciso	141	36,6	36,6	45,5
	De acuerdo	136	35,3	35,3	80,8
	Totalmente de acuerdo	74	19,2	19,2	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P32. ¿Ud. considera que el BN promueve el uso de sus ATM a través de una gestión moderna?

Cuadro 87. "Pregunta 32"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	3	,8	,8	,8
	En desacuerdo	101	26,2	26,2	27,0
	Indeciso	147	38,2	38,2	65,2
	De acuerdo	125	32,5	32,5	97,7
	Totalmente de acuerdo	9	2,3	2,3	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P33. ¿Ud. considera que el BN comprende el impacto del rendimiento de sus cajeros?

Cuadro 88. "Pregunta 33"

	"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido" "Totalmente en desacuerdo"	2	,5	,5	,5
En desacuerdo	83	21,6	21,6	22,1
Indeciso	132	34,3	34,3	56,4
De acuerdo	159	41,3	41,3	97,7
Totalmente de acuerdo	9	2,3	2,3	100,0
Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P34. ¿Ud. considera que el BN utiliza los resultados del impacto de sus cajeros para modificar lo que está haciendo hoy?

Cuadro 89. "Pregunta 34"

	"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido" "Totalmente en desacuerdo"	2	,5	,5	,5
En desacuerdo	68	17,7	17,7	18,2
Indeciso	154	40,0	40,0	58,2
De acuerdo	142	36,9	36,9	95,1
Totalmente de acuerdo	19	4,9	4,9	100,0
Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

- **Interpretación**

Los resultados de las respuestas obtenidas, con respecto a preguntas planteadas en referencia a la dimensión Rendimiento estratégico y operativo, fueron las siguientes: **pregunta P30**, el 3,9 % "están totalmente en

desacuerdo”, el 3,1 % “están en desacuerdo”, el 26,5 % “están indecisos”, el 50,1 % están de acuerdo y el 16,4 % están totalmente de acuerdo, con respecto a que el servicio brindado por los ATM del BN son el reflejo de su rendimiento diario como organización; **pregunta P31**, el 0,8 % “están totalmente en desacuerdo”, el 8.1% “están en desacuerdo”, el 36,6 % están indecisos, el 35,3 “están de acuerdo” y el 19,2 “están totalmente de acuerdo”, con respecto a que el BN amplió la cobertura de sus ATM a nivel nacional; **pregunta P32**, el 0,8 % “están totalmente en desacuerdo”, el 26,2 % “están en desacuerdo”, el 38,2 % están indecisos, el 32,5 % están de acuerdo y el 2,3 % están totalmente de acuerdo, con respecto a que el BN promueve el uso de sus ATM a través de una gestión moderna; **pregunta P33**, el 0,5 % “están totalmente en desacuerdo”, el 21,6 % “están en desacuerdo”, el 34,3 % están indecisos, el 41,3 % “están de acuerdo” y el 2,3 % “están totalmente de acuerdo”; **pregunta P34**, el 0,5 % “están totalmente en desacuerdo”, el 17,7 % “están en desacuerdo”, el 40 % están indecisos, el 36,9 % están de acuerdo y el 4,9 % están totalmente de acuerdo, son respecto a que el BN utiliza los resultados del impacto de sus cajeros para modificar lo que está haciendo hoy.

4.2.3.2. “Dimensiones de la Variable Dependiente (Y): Comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima metropolitana”

- **Dimensión Cantidad de reclamos registrados**

P35. ¿Ud. considera que alguna vez registró un reclamo por el mal funcionamiento de un cajero automático del BN?

Cuadro 90. "Pregunta 35"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	34	8,8	8,8	8,8
	En desacuerdo	129	33,5	33,5	42,3
	Indeciso	146	37,9	37,9	80,3
	De acuerdo	76	19,7	19,7	100,0
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P36. ¿Ud. considera que cada vez que ocurre un problema con un cajero automático del BN, se debe registrar un reclamo?

Cuadro 91. "Pregunta 36"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	205	53,2	53,2	53,2
	"En desacuerdo"	150	39,0	39,0	92,2
	"Indeciso"	30	7,8	7,8	100,0
	"De acuerdo"	0	0	0	100,0
	"Totalmente de acuerdo"	0	0	0	100,0
	"Total"	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P37. ¿Ud. considera que el BN pone a su disposición la "red de agencias, página web, central telefónica y mesa de partes de la oficina principal" para el registro de sus reclamos?

Cuadro 92. "Pregunta 37"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	0	0	0	0
	En desacuerdo	87	22,6	22,6	22,6
	Indeciso	89	23,1	23,1	45,7
	De acuerdo	120	31,2	31,2	76,9
	Totalmente de acuerdo	89	23,1	23,1	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P38: ¿Ud. considera que el BN toma en cuenta sus reclamos de ATM, como una oportunidad de mejorar el servicio?

Cuadro 93. "Pregunta 38"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	0	0	0	0
	"En desacuerdo"	100	26,0	26,0	26,0
	"Indeciso"	57	14,8	14,8	40,8
	"De acuerdo"	165	42,8	42,8	82,6
	"Totalmente de acuerdo"	63	16,4	16,4	100,0
	"Total"	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

- **Interpretación**

"Los resultados" de las respuestas obtenidas, con respecto a preguntas planteadas en referencia a la dimensión Cantidad de reclamos registrados, fueron las siguientes: **pregunta P35**, el 8,8 % "están totalmente en desacuerdo", el 33,5 % "están en desacuerdo", el 37,9 % "están indecisos" y el 19,7 % "están de acuerdo", con respecto a que alguna vez registró un

reclamo por el mal funcionamiento de un cajero automático del BN; **pregunta P36**, el 53,2 % “está totalmente en desacuerdo”, el 39,0 % “está en desacuerdo” y el 7,8 % “está indeciso”, con respecto a que cada vez que ocurre un problema con un cajero automático del BN, se debe registrar un reclamo; **pregunta P37**, el 22,6 % están en desacuerdo, el 23,1 % están indecisos, el 31,2 % están de acuerdo y el 23,1 % están totalmente de acuerdo, respecto a que el BN pone a su disposición “la red de agencias, página web, central telefónica y mesa de partes de la oficina principal” para el registro de sus reclamos; **pregunta P38**, el 26 % están en desacuerdo, el 14,8 % están indecisos, el 42,8 % están de acuerdo y el 16,4 % están totalmente de acuerdo, respecto a que el BN toma en cuenta sus reclamos de ATM, como una oportunidad de mejorar el servicio.

○ **Dimensión Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores**

P39. ¿Ud. considera la posibilidad de ir a reclamar un problema con un cajero automático, directamente a un organismo regulador antes que ir al BN?

Cuadro 94. “Pregunta 39”

	“Frecuencia”	“Porcentaje”	“Porcentaje válido”	“Porcentaje acumulado”
“Válido” “Totalmente en desacuerdo”	64	16,6	16,6	16,6
En desacuerdo	204	53,0	53,0	69,6
Indeciso	52	13,5	13,5	83,1
De acuerdo	44	11,4	11,4	94,5
Totalmente de acuerdo	21	5,5	5,5	100,0
Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P40. ¿Ud. considera que el BN realiza mantenimientos de sus ATM para no ser sujeto a multas por parte de un organismo regulador?

Cuadro 95. "Pregunta 40"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	0	0	0	0
	En desacuerdo	16	4,2	4,2	4,2
	Indeciso	95	24,7	24,7	28,9
	De acuerdo	54	14,0	14,0	42,9
	Totalmente de acuerdo	220	57,1	57,1	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P41. ¿Ud. considera que el BN realiza acciones correctivas ante las multas de los organismos reguladores?

Cuadro 96. "Pregunta 41"

		"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido"	"Totalmente en desacuerdo"	0	0	0	0
	"En desacuerdo"	26	6,8	6,8	6,8
	"Indeciso"	142	36,9	36,9	43,7
	"De acuerdo"	19	4,9	4,9	48,6
	"Totalmente de acuerdo"	198	51,4	51,4	100,0
	"Total"	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P42. ¿Ud. considera que las multas que tiene una empresa son reflejo de su gestión?

Cuadro 97. "Pregunta 42"

	"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido" "Totalmente en desacuerdo"	113	29,4	29,4	29,4
En desacuerdo	43	11,2	11,2	40,5
Indeciso	101	26,2	26,2	66,8
De acuerdo	88	22,9	22,9	89,6
Totalmente de acuerdo	40	10,4	10,4	100,0
Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

P43. ¿Ud. considera que las multas impuestas por organismos reguladores al BN afectan su reputación?

Cuadro 98. "Pregunta 43"

	"Frecuencia"	"Porcentaje"	"Porcentaje válido"	"Porcentaje acumulado"
"Válido" "Totalmente en desacuerdo"	111	28,8	28,8	28,8
En desacuerdo	44	11,4	11,4	40,3
Indeciso	89	23,1	23,1	63,4
De acuerdo	132	34,3	34,3	97,7
Totalmente de acuerdo	9	2,3	2,3	100,0
Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Base de datos

- **Interpretación**

Los resultados de las respuestas obtenidas, con respecto a preguntas planteadas en referencia a la dimensión Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores, fueron las siguientes: **pregunta P39**, el 16,6 % “están totalmente en desacuerdo”, el 53 % “están en desacuerdo”, el 13,5 % “están indecisos”, el 11,4 % están de acuerdo y el 5,5 % están totalmente de acuerdo, con respecto a la posibilidad de ir a reclamar un problema con un cajero automático, directamente a un organismo regulador antes que ir al BN; **pregunta P40**, el 4,2 % están en desacuerdo, el 24,7 % están indecisos, el 14 % están de acuerdo y el 57,1 % están totalmente de acuerdo, con respecto a que el BN realiza mantenimientos de sus ATM para no ser sujeto a multas por parte de un organismo regulador; **pregunta P41**, el 6,8 % están en desacuerdo, el 36,9 % están indecisos, el 4,9 % están de acuerdo y el 51,4 % están totalmente de acuerdo, con respecto a que el BN realiza acciones correctivas ante las multas de los organismos reguladores; **pregunta P42**, el 29,4 % “están totalmente en desacuerdo”, el 11,2 % “están en desacuerdo”, el 26,2 % “están indecisos”, el 22,9% están de acuerdo y el 10,4 % están totalmente de acuerdo, con respecto a que las multas que tiene una empresa son reflejo de su gestión; **pregunta P43**, el 28,8 % “están totalmente en desacuerdo”, el 11,4 % “están en desacuerdo”, el 23,1 % están indecisos, el 34,3 % están de acuerdo y el 2,3 % están totalmente de acuerdo, con respecto a que las multas impuestas por organismos reguladores al BN afectan su reputación.

4.3. Presentación de los resultados

4.3.1. Instrumento de medición

El tema de investigación abordado tiene dos variables bien definidas, la variable independiente, “Modelo EFQM” y la variable dependiente, “Comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN de Lima

metropolitana”, las cuales han sido medidas mediante un instrumento en forma de cuestionario, conformado por 43 preguntas cuya distribución es la siguiente: la medición de la variable independiente se ha realizado mediante 34 preguntas, distribuidas en siete dimensiones, cuatro preguntas para la dimensión Propósito, visión y estrategia, seis preguntas para la dimensión “Cultura de la organización y liderazgo”, seis preguntas para la dimensión “Implicar a los grupos de interés”, cuatro preguntas para la dimensión Crear valor sostenible, tres preguntas para la dimensión “Gestionar el funcionamiento y la transformación”, seis preguntas para la dimensión “Percepción de los grupos de interés” y cinco preguntas para la dimensión “Rendimiento estratégico y operativo”. La medición de la variable dependiente, se ha realizado mediante nueve preguntas distribuidas en dos dimensiones, cuatro preguntas para la dimensión Cantidad de reclamos registrados y cinco preguntas para la dimensión Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores.

4.3.2. Prueba de Fiabilidad del instrumento

Para medir la consistencia interna del instrumento, se realizó la prueba para determinar el “Coeficiente de Alfa de Cronbach”, haciendo uso del “Programa Estadístico, Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS) versión 24”, según el siguiente orden: primero se realizó la prueba a todo el instrumento con las dos variables y 43 preguntas; segundo, “se realizó la prueba a cada variable por separado” y tercero, “a cada una de las dimensiones por variable”. Los coeficientes obtenidos en cada caso, son los siguientes: 0,842 con nivel de Bueno para todo el instrumento; 0,963 con nivel de Excelente para la variable Modelo EFQM; 0,887 con nivel de Bueno para la variable “Comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima metropolitana”; 0,836 con nivel de Bueno para la dimensión Propósito, visión y estrategia; 0,925 con nivel de excelente para la dimensión Cultura de la organización y liderazgo; 0,907 con nivel de excelente para la dimensión “Implicar a los grupos de interés”; 0,780 con nivel de aceptable para la dimensión Crear valor sostenible; 0,825 con nivel de Bueno para la dimensión Gestionar el funcionamiento y la transformación; 0,771 con nivel de aceptable

para la dimensión Percepción de los grupos de interés; 0,849 con nivel de Bueno para la dimensión Rendimiento estratégico y operativo; 0,822 con nivel de Bueno para la dimensión Cantidad de reclamos registrados; 0,838 con nivel de Bueno para la dimensión Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores.

4.3.3. Análisis inferencial

Prueba de hipótesis

Al haberse comprobado mediante la prueba de Kolmogorov Smirnov Sanchez Fernandez (2003) refiere que los datos recolectados provienen de una población con distribución anormal y que, además, las variables en estudio son cualitativas y que han sido medidas de forma ordinal, es que se ha procedido a utilizar para la prueba de hipótesis, la prueba de correlación de Spearman, siendo los resultados los siguientes:

- **Hipótesis General**

“Para la comprobación de la hipótesis general se obtuvo el coeficiente de correlación Rho de Spearman” ($Rho = -0,831$), cuyo nivel de correlación es negativa ALTA, debido a que, si la calidad se incrementa, los reclamos disminuyen, por lo tanto, “Si influye el Modelo EFQM en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

La tesis valida las teorías que resaltan la importancia e influencia del “Modelo de Gestión de la Calidad” para mejora del Canal de Atención del Banco de la Nación, la misma que concuerda con los postulados presentados por: (Zamora, 2016), (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2012), (Deming, 1982), (Domínguez, 2013), (Organización Internacional de Normalización ISO 9000:2015, 2015), (Crosby, 1987), (Evanz & Lindsay, 2014), (Ishikawa, 1986), (Camisón, Cruz, & González, 2006), (Fundación EFQM, 2019) y coincide con

las conclusiones presentadas en las tesis de: (Gaitan Rebollo, 2007), (Suárez Redondo, 2017), (Vidal Vázquez, 2014), (Ramos Carrión, 2017), entre otros.

Se puede comprobar con las preguntas N° 6, 19, 24, 27, 30, 40 y 41, en donde las respuestas del total de encuestados, representan más del 50% en las alternativas “De acuerdo” o “Totalmente de acuerdo”.

- **“Hipótesis específica 1”**

Para comprobar la “Hipótesis específica 1”, se procedió a correlacionar la dimensión Propósito, visión y estrategia (X1) de la variable independiente, con las dimensiones Cantidad de reclamos registrados (Y1) y Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores (Y2), concluyendo que existe en promedio nivel de correlación negativa ALTA, sustentado por los siguientes resultados: correlación X1 - Y1 ($Rho = -0,725$) nivel de correlación negativa ALTA; correlación X1 – Y2 ($Rho = -0,721$) nivel de correlación negativa ALTA; por lo tanto, “Si existe la relación entre el propósito, visión, estratégica y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

La tesis valida las teorías que resaltan la importancia e influencia del el propósito, visión, estratégica para mejora del Canal de Atención del BN, la misma que concuerda con los postulados presentados por: (Zamora, 2016), (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2012), (Deming, 1982), (Domínguez, 2013), (Organización Internacional de Normalización ISO 9000:2015, 2015), (Evanz & Lindsay, 2014), (Crosby, 1987), (Ishikawa, 1986), (Camisón, Cruz, & González, 2006), (Fundación EFQM, 2019) y coincide con las conclusiones presentadas en las tesis de: (Suárez Redondo, 2017), (Vidal Vázquez, 2014), entre otros.

Del total de encuestados en este indicador, se puede comprobar con las preguntas N° 1 y 2 que sus respectivas respuestas 1 (49.6%) y 2 (42.1%) concentran el mayor porcentaje en la alternativa “De acuerdo”.

- **“Hipótesis específica 2”**

Para comprobar la “Hipótesis específica 2”, se procedió a correlacionar la dimensión “Cultura de la organización y liderazgo” (X2) de la variable independiente, con las dimensiones Cantidad de reclamos registrados (Y1) y Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores (Y2), concluyendo que existe en promedio nivel de correlación negativa ALTA, sustentado por los siguientes resultados: correlación X2 - Y1 ($Rho = -0,742$) nivel de correlación negativa ALTA; correlación X2 – Y2 ($Rho = -0,752$) nivel de correlación negativa ALTA; por lo tanto: “Si existe la relación entre la cultura de la organización, liderazgo y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

La tesis valida las teorías que resaltan la importancia e influencia de “la Cultura de la organización y liderazgo para mejora del Canal de Atención del BN”, la misma que concuerda con los postulados presentados por: (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2012), (Deming, 1982), (Crosby, 1987), (Feigenbaum, 1986), (Ishikawa, 1986), (Organización Internacional de Normalización ISO 9000:2015, 2015), (Camisón, Cruz, & González, 2006), (Fundación EFQM, 2019) y coincide con las conclusiones presentadas en las tesis de: (Gaitan Rebollo, 2007), (Suárez Redondo, 2017), (Vidal Vázquez, 2014), (Ramos Carrión, 2017), entre otros.

Del total de encuestados en este indicador, se puede comprobar con las preguntas N° 5, 6, 9 y 10 que sus respectivas respuestas 5 (46%), 6 (58.7%), 9 (48.3%) y 10 (33.5%) concentran el mayor porcentaje en la alternativa “De acuerdo”.

- **“Hipótesis específica 3”**

Para comprobar la “Hipótesis específica 3”, se procedió a correlacionar la dimensión “Implicar a los grupos de interés” (X3) de la variable independiente, con las dimensiones Cantidad de reclamos registrados (Y1) y Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores (Y2), concluyendo que existe

en promedio nivel de correlación negativa ALTA, sustentado por los siguientes resultados: correlación X3 - Y1 ($Rho = -0,766$) nivel de correlación negativa ALTA; correlación X3 – Y2 ($Rho = -0,778$) nivel de correlación negativa ALTA; por lo tanto: “Si existe la relación entre implicar a los grupos de interés y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

La tesis valida las teorías que resaltan la importancia e influencia de Implicar a los grupos de interés para mejora del “Canal de Atención del BN”, la misma que concuerda con los postulados presentados por: (Deming, 1982), (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2012), (Feigenbaum, 1986), (Domínguez, 2013), (Ishikawa, 1986), (Organización Internacional de Normalización ISO 9000:2015, 2015), (Garvin, 1988), (Fundación EFQM, 2019), entre otros.

Del total de encuestados en este indicador, se puede comprobar con las preguntas N° 11, 12, 13, 14, 15 y 16 que sus respectivas respuestas 11 (35.3%), 12 (40%), 13 (31.9%), 14 (29.6%), 15 (42.1%) y 16 (45.2%) concentran el mayor porcentaje en la alternativa “De acuerdo”, siendo la única alternativa elegida.

- **“Hipótesis específica 4”**

Para comprobar la “Hipótesis específica 4”, se procedió a correlacionar la dimensión Crear valor sostenible (X4) de la variable independiente, con las dimensiones Cantidad de reclamos registrados (Y1) y Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores (Y2), concluyendo que “existe un nivel de correlación variado entre ALTA y MODERADA”, sustentado por los siguientes resultados: correlación X4 - Y1 ($Rho = -0,721$) nivel de correlación negativa ALTA; correlación X4 – Y2 ($Rho = -0,669$) nivel de correlación negativa MODERADA; por lo tanto: “Si existe la relación entre crear valor sostenido y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

La tesis valida las teorías que resaltan la importancia e influencia de Crear valor sostenible para mejora del Canal de Atención del BN, la misma que concuerda con los postulados presentados por: (Deming, 1982), (Zamora, 2016), (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2012), (Crosby, 1987), (Domínguez, 2013), (Feigenbaum, 1986), (Fundación EFQM, 2019), entre otros.

Del total de encuestados en este indicador, se puede comprobar con las preguntas N° 17, 18, 19, y 20 que sus respectivas respuestas 17 (47.8%), 18 (44.9%), 19 (59.2%) y 20 (46%) concentran el mayor porcentaje en la alternativa “De acuerdo” o “Totalmente de acuerdo”, siendo las únicas alternativas elegidas en este indicador.

- **“Hipótesis específica 5”**

“Para comprobar la Hipótesis específica 5, se procedió a correlacionar la dimensión Gestionar el funcionamiento y la transformación” (X5) de la variable independiente, con las dimensiones Cantidad de reclamos registrados (Y1) y Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores (Y2), concluyendo que existe en promedio nivel de correlación negativa BAJA, sustentado por los siguientes resultados: correlación X5 - Y1 (Rho= -0,386) nivel de correlación negativa BAJA; correlación X5 – Y2 (Rho= -0,390) nivel de correlación negativa BAJA; por lo tanto: “Si existe la relación entre gestionar el funcionamiento, la transformación y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

La tesis valida las teorías que resaltan la importancia e influencia de “Gestionar el funcionamiento y la transformación” para mejora del Canal de Atención del BN, la misma que concuerda con los postulados presentados por: (Deming, 1982), (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2012), (Crosby, 1987), (Fundación EFQM, 2019), entre otros.

Del total de encuestados en este indicador, se puede comprobar con la pregunta N° 23 que su respectiva respuesta 23 (39.5%) concentra el mayor porcentaje en la alternativa “De acuerdo”.

- **“Hipótesis específica 6”**

“Para comprobar la Hipótesis específica 6, se procedió a correlacionar la dimensión Percepción de los grupos de interés” (X6) de la variable independiente, con las dimensiones Cantidad de reclamos registrados (Y1) y Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores (Y2), concluyendo que existe en promedio nivel de correlación negativa ALTA, sustentado por los siguientes resultados: correlación X6 - Y1 ($Rho = -0,703$) nivel de correlación negativa ALTA; correlación X6 – Y2 ($Rho = -0,723$) nivel de correlación negativa ALTA; por lo tanto: “Si existe la relación entre la Percepción de los grupos de interés y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

La tesis valida las teorías que resaltan la importancia e influencia de Percepción de los grupos de interés y la transformación para mejora del “Canal de Atención del BN”, la misma que concuerda con los postulados presentados por: (Deming, 1982), (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2012), (Feigenbaum, 1986), (Domínguez, 2013), (Ishikawa, 1986), (Organización Internacional de Normalización ISO 9000:2015, 2015), (Garvin, 1988), (Fundación EFQM, 2019), entre otros.

Del total de encuestados en este indicador, se puede comprobar con las preguntas N° 24, 25, 26, 27 y 29 que sus respectivas respuestas 24 (59.2%), 25 (49.4%), 26 (42.3%), 27 (53.2%) y 29 (39%) concentran el mayor porcentaje en la alternativa “De acuerdo”.

- **“Hipótesis específica 7”**

“Para comprobar la Hipótesis específica 7, se procedió a correlacionar la dimensión Rendimiento estratégico y operativo” (X7) de la variable

independiente, con las dimensiones Cantidad de reclamos registrados (Y1) y Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores (Y2), concluyendo que existe en promedio nivel de correlación negativa ALTA, sustentado por los siguientes resultados: correlación X7 - Y1 (Rho= -0,728) nivel de correlación negativa ALTA; correlación X7 – Y2 (Rho= -0,748) nivel de correlación negativa ALTA; por lo tanto: Si existe la relación entre rendimiento estratégico, operativo y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”.

La tesis valida las teorías que resaltan la importancia e influencia del Rendimiento estratégico y operativo para mejora del “Canal de Atención del BN”, la misma que concuerda con los postulados presentados por: (Zamora, 2016), (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2012), (Deming, 1982), (Domínguez, 2013), (Organización Internacional de Normalización ISO 9000:2015, 2015), (Evanz & Lindsay, 2014), (Crosby, 1987), (Ishikawa, 1986), (Camisón, Cruz, & González, 2006), (Fundación EFQM, 2019) y coincide con las conclusiones presentadas en las tesis de: (Suárez Redondo, 2017), (Vidal Vázquez, 2014), entre otros

Del total de encuestados en este indicador, se puede comprobar con las preguntas N° 30 y 33 que sus respectivas respuestas 30 (50.1%) y 33 (41.3%), concentran el mayor porcentaje en la alternativa “De acuerdo”.

4.3.4. Análisis Descriptivo

Presenta el resumen, producto del resultado de los cuadros de la estadística descriptiva obtenida de la encuesta.

- **Variable Independiente:** “Modelo EFQM”.

Dimensión “Propósito, visión y estrategia”

Del total de encuestados la mayoría que es el 49,6 %, están de acuerdo en que el BN cuenta con un conjunto de acciones ordenadas para alcanzar el

propósito de brindar un servicio de calidad en sus ATM (P1); el 42,1 % están de acuerdo en que el BN brinda el acceso para el uso de sus ATM a todos los segmentos de la población (P2); el 47,3 % están indecisos en que el BN es “reconocido por brindar soluciones financieras de calidad al ciudadano” (P3); el 47,8 % están de acuerdo, en el BN es “reconocido por brindar soluciones financieras inclusivas al ciudadano” (P4).

Dimensión “Cultura de la Organización y liderazgo”

“La opinión de la mayoría de los encuestados” para esta dimensión, es la siguiente: el 46,0 % están de acuerdo en que el BN promueve una cultura basada en valores éticos entre sus trabajadores (P5); el 58,7 % están de acuerdo en que el BN trabaja en base a normas sobre buenas prácticas entre sus trabajadores (P6); el 36,1 % están indecisos y el 32,5 % están en desacuerdo en que el BN es una organización líder en el sistema financiero peruano (P7); el 41,0 % están indecisos y el 28,8 % están de acuerdo al considerar al BN como una organización que innova en tecnología (P8); el 48,3 % están de acuerdo en que consideran al BN como una organización que enfrenta desafíos (P9); el 33,5 % están de acuerdo y el 30,4 % están indecisos, al considerar que el BN mantiene su liderazgo en el sistema financiero (P10).

Dimensión “Implicar a los grupos de interés”

“La opinión de la mayoría de los encuestados” para esta dimensión, es la siguiente: el 35,3 % están de acuerdo y el 25,7 % están en desacuerdo, en que el BN facilita los canales necesarios para poder comunicar alguna insatisfacción al usar un cajero automático (P11); el 40,0 % están de acuerdo en que el BN mantiene una relación basada en la confianza con su persona (P12); el 31,9 % están de acuerdo y el 30,4 % están indecisos en que el BN implica a los ciudadanos para el diseño de sus ATM (P13); el 29,6 % están de acuerdo y el 29,1 % están indecisos en que el BN trabaja de la mano con la sociedad (P14); el 42,1 % están de acuerdo y el 39,7 % están indecisos en que el BN pone a su disposición el libro de reclamaciones (P15); el 45,2 %

están de acuerdo, en que el BN cuenta con proveedores que brindan ATM de calidad (P16).

Dimensión “Crear valor sostenido”

“La opinión de la mayoría de los encuestados” para esta dimensión, es la siguiente: el 47,8 % están de acuerdo y el 45,2 % están indecisos en que el BN está preparado para poder satisfacer sus necesidades de nuevos servicios digitales (P17); el 44,9 % están totalmente de acuerdo y el 40,5 % están de acuerdo, en que el BN debe analizar las necesidades de los ciudadanos para mejorar sus ATM (P18); el 59,2 % están de acuerdo, en que el BN tiene la capacidad para adaptarse a un entorno cambiante (P19); el 46,0 % están de acuerdo, en que antes de pasar a una era digital, el BN debería garantizar la operatividad de sus ATM (P20).

Dimensión “Gestionar el funcionamiento y la transformación”

“La opinión de la mayoría de los encuestados” para esta dimensión, es la siguiente: el 44,4 % están indecisos y el 34,5 % están de acuerdo, en que cada vez que visita un cajero automático del BN se encuentra operativo (P21); el 45,5 % están indecisos, en que el no dispense de efectivo de los ATM del BN es uno de los principales problemas (P22); el 39,5 % están de acuerdo y el 34,5 % están totalmente de acuerdo, en que el BN debe ingresar a un proceso de transformación tecnológica de sus ATM (P23).

Dimensión “Percepción de los grupos de interés”

“La opinión de la mayoría de los encuestados” para esta dimensión, es la siguiente: el 59,2 % están de acuerdo, en que los ATM del BN brindan un servicio que supera sus expectativas (P24); el 49,4 % están de acuerdo en que es un derecho de los ciudadanos el correcto funcionamiento de los ATM (P25); el 42,3 % están de acuerdo, en que los ATM del BN contribuyen con el desarrollo económico de los distritos más alejados del Perú (P26); el 53,2 % están de acuerdo, en que al mantener los ATM operativos, impacta en la

imagen que tiene sobre el BN (P27); el 45,7% están indecisos, en que el BN toma en cuenta sus reclamos sobre los ATM (P28); el 39,0 % están de acuerdo y el 23,9 % están totalmente de acuerdo, en que el BN es el Banco de todos los peruanos (P29).

Dimensión "Rendimiento estratégico y operativo"

"La opinión de la mayoría de los encuestados" para esta dimensión, es la siguiente: el 50,1 % están de acuerdo, en que el servicio brindado por los ATM del BN son el reflejo de su rendimiento diario como organización (P30); el 36,6 % están indecisos y el 35,3 % están de acuerdo, en que el BN amplió la cobertura de sus ATM a nivel nacional (P31); el 38,2 % están indecisos y el 32,5 % están de acuerdo, en que el BN promueve el uso de sus ATM a través de una gestión moderna (P32); el 41,3% están de acuerdo, en que el BN comprende el impacto del rendimiento de sus cajeros (P33); el 40,0 % están indecisos y el 36,9 % están de acuerdo, en que el BN utiliza los resultados del impacto de sus cajeros para modificar lo que está haciendo hoy (P34).

- **Variable Dependiente: "Comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima metropolitana"**

Dimensión Cantidad de reclamos registrados

"La opinión de la mayoría de los encuestados" para esta dimensión, es la siguiente: El 37,9 % están indecisos y el 33,5 % están en desacuerdo, en considerar que alguna vez registró un reclamo por el mal funcionamiento de un cajero automático del BN (P35); el 53,2 % están totalmente en desacuerdo, que cada vez que ocurre un problema con un cajero automático del BN, se debe registrar un reclamo (P36); el 31,2 % están de acuerdo y el 23,1 % están totalmente de acuerdo, en que el BN pone a su disposición "la red de agencias, página web, central telefónica y mesa de partes de la oficina principal" para el registro de sus reclamos (P37); el 42,8 % están de acuerdo, en que el BN toma en cuenta sus reclamos de ATM como una oportunidad de mejorar el servicio (P38).

Dimensión Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores

“La opinión de la mayoría de los encuestados” para esta dimensión, es la siguiente: el 53,0 % están en desacuerdo, en considerar la posibilidad de ir a reclamar un problema con un cajero automático, directamente a un organismo regulador antes que ir al BN (P39); el 57,1 % están totalmente de acuerdo, en que el BN realiza mantenimientos de sus ATM para no ser sujeto a multas por parte de un organismo regulador (P40); el 51,4 % están totalmente de acuerdo, en que el BN realiza acciones correctivas ante las multas de los organismos reguladores (P41); el 29,4 % están totalmente en desacuerdo y el 26,2 % están indecisos, en que las multas que tiene una empresa son reflejo de su gestión (P42); el 34,3 % están de acuerdo y el 28,8 % están totalmente en desacuerdo, en que las multas impuestas por organismos reguladores al BN, afectan su reputación (P43).

CAPITULO 5- IMPACTOS

5.1. Propuesta para la solución del problema

5.1.1. Plan de Trabajo - “Banco de la Nación”

El Plan de Trabajo busca desplegar las recomendaciones citadas en el presente documento de investigación con un horizonte de alrededor de 9 meses, generando un avance sólido en los niveles de gestión y resultados del Banco para optimizar el “grado de satisfacción” en la interacción con los ATM multired.

Objetivo General

Implementar planes de acción específicos para las áreas inmersas en la administración y mantenimiento de los ATM multired del Banco utilizando los criterios del Modelo EFQM.

Objetivos Específicos

- “Elevar el grado de satisfacción de los usuarios del Banco al utilizar los ATM”.
- “Mitigar los costes de no conformidad”.

- “Organizar e implementar los equipos de mejora por cada área que participará en la actividad”.
- “Elaborar planes de acción con las diferentes áreas”.

Metas a alcanzar

Cumplimiento del 100% de los planes de acción establecidos en el alcance del presente documento de gestión.

Organización

Para poder alcanzar los objetivos, se tiene que realizar un conjunto de reuniones de análisis para el levantamiento de información, las cuales deben incluir a las personas que participan en los círculos de calidad de cada una de las gerencias involucradas en el presente plan de trabajo, estas reuniones deben de desarrollarse según las necesidades de evaluación.

Actividades y responsables

Reunión de presentación del Plan de Trabajo

Se presentará los objetivos del plan de trabajo, los roles en el proceso y las necesidades de recursos, a la vez se discute sobre la metodología EFQM la cual se utilizará.

Identificación de los problemas y las casusas que afectan el canal o servicio y la priorización de las áreas de mejora

En tres reuniones de trabajo se llevará a cabo el levantamiento de información referente a los problemas y sus posibles causas, las mismas que afectan la operatividad de los ATM, identificando a su vez las áreas prioritarias para mejora y la definición de “Los objetivos para la evaluación del Modelo EFQM”.

Conformación de equipos del Plan de Trabajo

En una reunión se conforman los equipos del plan de trabajo necesario para “el diseño de los planes de acción” según skills.

Definición de los planes de acción, modelo de fichas y cronograma

Esta actividad se realiza durante una semana, mediante mesas de trabajo “con la participación de los representantes de los equipos de planes de acción” y con los especialistas de cada una de las áreas involucradas. “El trabajo consiste en identificar las relaciones causa – efecto y analizar y discutir las hipótesis de solución”, a la vez revisar los formatos a utilizar para registrar la planificación a detalle de cada uno de los planes de acción a trabajar (fichas), así como de un cronograma Gantt detallado que incluya las actividades, fechas, responsables, entre otros datos relevantes.

Referente al “Propósito, visión y estrategia”

La Gerencia de Recursos Humanos dentro de su plan de acción deberá desplegar campañas de interiorización sobre la importancia de las labores de los trabajadores y el impacto de las mismas en la vida de los ciudadanos. Estas campañas se realizarán a través del Intranet del Banco con una frecuencia mensual.

“La Gerencia de Banca de Desarrollo e Inclusión Financiera, la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Informática” deberán trabajar en el desarrollo de soluciones financieras inclusivas para los pueblos más alejados del país teniendo en cuenta las limitantes de conectividad y desplazamiento en coordinación con los gobiernos locales.

La Gerencia de Operaciones e Informática, dentro de su plan de acción deberán considerar los feedback de información que recibirán de la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo sobre las percepciones y necesidades de los usuarios. Los planes de acción a desarrollar dentro del plan de trabajo actual

deben incluir actividades inmediatas, de mediano y largo plazo, todos estos bajo el seguimiento del Oficial de Conducta de Mercado del Banco, la Subgerencia de Atención Centralizada de Reclamos y tienen que ser reportados a la Gerencia General, para evaluar el impacto de dichas acciones en el “grado de satisfacción de los usuarios”.

Referente a la “Cultura de la Organización y Liderazgo”

La Gerencia de Recursos Humanos, deberá formular un plan de acción para la transformación cultural con un enfoque al cliente y orientado hacia el reforzamiento de los valores institucionales en los trabajadores, estimulando la creación, innovación y “las prácticas de calidad que impactan sobre las labores diarias de todos los trabajadores de la empresa en los diferentes niveles jerárquicos”.

La Gerencia de Recursos Humanos, deberá desplegar un Programa de Liderazgo Transformacional a todos los trabajadores del Banco.

Referente al “Implicar a los grupos de interés”

La Gerencia de Planeamiento y Desarrollo a través de la Subgerencia de “Gestión de la Calidad” , deberá realizar dentro de su plan de acción un informe con una frecuencia mensual, “que consolide las percepciones de los grupos de interés”, utilizando como insumo el buzón de sugerencias del Banco y encuestas referente al “grado de satisfacción” sobre el uso de nuestros canales y servicios, incluyendo en el informe, las oportunidades de mejora detectadas de los grupos de interés, este informe se incluirá en el plan de acción de la Gerencia de Informática para tenerlo en cuenta en el diseño de sus nuevas soluciones financieras.

La Gerencia de Informática dentro de su plan de acción deberá reportar a la Gerencia de Logística la actuación de los proveedores de servicio en el desarrollo o mantenimiento de software al finalizar cada proyecto, para tenerlo

en cuenta en las siguientes contrataciones según la eficiencia y eficacia demostrada por el proveedor.

Referente a “Crear valor sostenible”

La Gerencia de Informática, deberá incluir en su plan de acción las percepciones y necesidades de los usuarios en el diseño de sus nuevas soluciones financieras, aplicable para la nueva cuenta DNI, la cual podría consultarse desde canales alternos o digitales.

Referente a “Gestionar el funcionamiento y la transformación”

La Gerencia de Operaciones deberá realizar dentro de un plan de acción un mapeo de la operatividad de todos los ATM a nivel nacional (mapa de calor) e identificar todos los ATM que generan más incidentes al cruzarlos con la base de datos de reclamos por ATM en los cuales se registrar los códigos de terminal para proceder con su reemplazo respectivo por obsolescencia.

La Gerencia de Informática deberá realizar su plan de acción utilizando como feedback la información transmitida por la Gerencia de Operaciones sobre cualquier fallo interno que pueda ocurrir en el uso de los ATM.

El plan de acción de la Gerencia de Informática deberá contemplar el estudio y análisis sobre la obsolescencia tecnológica de la infraestructura y aplicaciones que actualmente afectan a los canales y servicios del Banco.

Las actividades del plan irán enfocadas a 02 aspectos. El mantenimiento u operatividad actual del canal o servicio a través de “la eliminación de las causas raíz de los problemas”. La transformación tecnológica a través de la innovación de soluciones financieras apoyados en el área de TIC del Banco.

Para gestionar el funcionamiento deberá:

La Gerencia de Informática deberá realizar un análisis de gestión de problemas, a la vez la migración de la base de datos principal del Banco a una

versión actualizada, “obteniendo una mayor velocidad para el procesamiento de datos”.

La Gerencia de Informática deberá evaluar la corrección de aplicaciones, específicamente la lógica de cómo estas aplicaciones se están conectando hacia el mainframe para que soporte la volumetría actual y futura de las transacciones del Banco.

La Gerencia de Informática deberá evaluar, el aumentar más procesamiento o hilos en la base de datos y aplicar las correcciones respectivas en los ATM con el proveedor y la Subgerencia de Construcción de Aplicaciones.

La Gerencia de Operaciones deberá evaluar la adquisición de nuevos ATM multifunción (dispensa y depósito) para liberar las ventanillas de las agencias y asegurar su operatividad a través del proveedor y la Gerencia de Informática.

La Gerencia de Operaciones e Informática deberá implementar “círculos de calidad” en cada una de sus dependencias en búsqueda de una “mejora continua”.

Para gestionar la transformación deberá:

La Gerencia de Informática deberá realizar un levantando de información sobre el estado situacional de las plataformas informáticas y su problemática para así elaborar propuestas al directorio sobre la necesidad de migrar a nuevas plataformas informáticas que soporten los cambios tecnológicos presentes y futuros enfocados a una gestión digital del Banco.

La Gerencia de Informática deberá evaluar conjuntamente con la Gerencia de Recursos Humanos la ejecución de capacitaciones especializadas para potenciar los conocimientos técnicos de los desarrolladores de software del Banco y “coordinar con la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo la posibilidad de contratar personal externo especializado en desarrollo de

software” para dar soporte a todas las aplicaciones y nuevos desarrollos para el Banco.

Referente a “Percepción de los grupos de interés”

La Gerencia de Planeamiento y Desarrollo, a través de la “Subgerencia de Gestión de la Calidad”, dentro de su plan de acción deberá retomar las encuestas de satisfacción a los usuarios, las mismas que no deben ser realizadas solo a los procesos certificados que tiene el Banco, sino sobre los canales y servicios más utilizados por nuestros usuarios recogiendo realmente “la percepción de los grupos de interés”.

La Gerencia de Planeamiento y Desarrollo, a través de la “Subgerencia de Gestión de la Calidad”, dentro de su plan de acción deberá analizar las comunicaciones de los usuarios expresadas en las redes sociales del Banco y analizar “la base de datos de los reclamos y requerimientos registrados en el Libro de Reclamaciones” para poder medir el impacto en el despliegue de las estrategias y mejora en el servicio. A su vez todo ello se deberá reportar a las gerencias administradoras de los canales y servicios que brinda el Banco y la Gerencia General para que puedan tener “visibilidad en su gestión y en la toma de decisiones”.

Referente a “Rendimiento estratégico y operativo”

La Gerencia de Operaciones e Informática dentro de su plan de acción, deberá instaurar indicadores transversales de desempeño a todas sus dependencias para medir su rendimiento estratégico y operativo debido a que en la actualidad no existen.

“La Gerencia de Planeamiento y Desarrollo a través de la Subgerencia de Gestión de la Calidad deberá incorporar entre los indicadores de su Plan Anual de Objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad”, al cual hacen seguimiento y reportan a la Alta Gerencia del Banco, indicadores referentes al comportamiento de los reclamos por los canales y servicios más utilizados por

los usuarios debido a que el día de hoy no existe tal medición, teniendo en cuenta que lo que no se mide, no se mejora.

“La Gerencia de Planeamiento y Desarrollo a través de la Subgerencia de Calidad” deberá implementar la medición de los costes de calidad para dar visibilidad sobre los impactos de los fallos internos y externos que tiene el Banco al brindar sus servicios y dar accionabilidad a los altos funcionarios del Banco.

Las Gerencias de Operaciones e Informática “deberán analizar las relaciones causa efecto que impactan en su utilidad y utilizar los resultados obtenidos” para cambiar las actividades que están realizando en la actualidad.

“La Gerencia de Recursos Humanos” a través de la Sección Capacitación debe levantar con una frecuencia trimestral las necesidades de especialización del personal de las áreas técnicas del Banco, para potenciar sus habilidades en tema referente a mejora de procesos, desarrollo de software, “mantenimiento preventivo y correctivo de ATM”.

Las evaluaciones de las capacitaciones desplegadas por la Gerencia de Recursos Humanos deben impactar directamente en la evaluación de desempeño del trabajador (representar el 40%), lo cual impactará en su bono anual de desempeño, acortando las brechas de conocimiento y reconociendo el esfuerzo en el aprendizaje, para así contar con trabajadores que puedan detectar oportunidades de mejora y proponer acciones correctivas en sus procesos.

La Gerencia de Recursos Humanos deberá modificar la frecuencia de las mediciones de desempeño, de ser una medición anual, deberá pasar a una medición trimestral para poder detectar oportunidades de mejora y optimizar el desempeño y uso de los recursos.

Preparación de fichas del plan de acción

Los responsables del Plan de Acción desarrollan cada una de las fichas de los planes, en dichas fichas se encuentran los datos clave del plan como son los objetivos, actividades principales y responsables. A la vez los avances son revisados en reuniones periódicas por cada gerencia. En el primer mes se realizan con una frecuencia semanal.

Diseño de planes de acción

Los responsables del Plan de Acción y sus equipos preparan la planificación a detalle de sus respectivos planes de acción. Los avances son revisados en reuniones periódicas con las gerencias.

Validación de planes de acción por las Gerencias y la Gerencia General

En una o dos reuniones, los gerentes validan cada uno de los formatos de planificación de los planes de acción trabajados. En casos de existir aspectos a ser mejorados, los equipos se toman unos días para incorporar las mejoras antes de la aprobación final.

Ejecución de los entregables por cada Plan de Acción (Avance al 50%)

Bajo el enfoque metodológico del Modelo EFQM, cada uno de los miembros de los equipos trabajan en la ejecución de los entregables de cada plan de acción. Para la revisión de los avances se lleva a cabo reuniones de seguimiento. Esta actividad puede implicar el desarrollado de políticas, procedimientos, instructivos entre otros documentos de gestión, los que posteriormente deben ser desplegados en el interior del Banco.

Ejecución de los entregables por cada Plan de acción (Avance al 100%)

La segunda mitad del plan implica la continuación del desarrollo y culminación de los entregables previstos para cada uno de los planes de acción. En esta actividad la prioridad debe centrarse en el despliegue y aplicación de las prácticas de los enfoques diseñados.

Preparación y entrega de Informe Final a la Gerencia General

Se recopila toda la información y se incorpora en un informe con los resultados alcanzados, así como el incorporar las recomendaciones adicionales a ser implementadas.

Cuadro 99. Actividades de Implementación - Cronograma Gantt

Nº	Actividades	Responsable/Gerencias	"Ene"	"Feb"	"Mar"	"Abr"	"May"	"Jun"	"Jul"	"Ago"	"Set"	"Oct"	"Nov"	"Dic"
1	Reunión de presentación del Plan de Trabajo	Central de Negocios y Tecnología y G. General	X											
2	Identificación de los problemas y las casusas que afectan el canal o servicio y la priorización de las áreas de	Operaciones-Informática	X											
3	Conformación de equipos del Plan de Trabajo	Operaciones-Informática-RR.HH.-Planeamiento y Desarrollo	X											
4	Definición de los planes de acción, modelo de fichas y cronograma	Operaciones-Informática-RR.HH.-Planeamiento y Desarrollo		X										
5	Preparación de fichas del plan de acción	Operaciones-Planeamiento y Desarrollo		X										
6	Diseño de planes de acción	Operaciones-Informática-RR.HH.-Planeamiento y Desarrollo			X									
7	Validación de planes de acción por las Gerencias y la Gerencia General	Operaciones-Informática-RR.HH.-G. General-Planeamiento y			X									
8	Ejecución de los entregables por cada Plan de Acción (Avance al 50%)	Operaciones-Informática-RR.HH.-Planeamiento y Desarrollo				X	X	X						
9	Ejecución de los entregables por cada Plan de acción (Avance al 100%)	Operaciones-Informática-RR.HH.-Planeamiento y Desarrollo						X	X	X				
10	Preparación y entrega de Informe Final a la Gerencia General	Operaciones-Informática-RR.HH.-Planeamiento y Desarrollo									X			

Fuente. Elaboración propia

5.2. Costos de implementación de la propuesta

Con “los siguientes costos estimados”, se puede dar inicio al Plan de Trabajo, teniendo en cuenta que “para la eliminación de las causas raíz de los

problemas del banco se deben realizar estudios adicionales del costeo de soluciones tecnológicas integrales para la institución”.

Cuadro 100. Costos de implementación

Descripción	Cantidad	Costo Unitario (S/.)	Costo Total (S/.)
Mantenimientos preventivos y correctivos de ATM's	18	S/. 3,000.00	S/. 54,000.00
Cursos de Capacitación	12	S/. 4,000.00	S/. 48,000.00
Horas extra	400	S/. 20.80	S/. 8,320.00
Materiales, impresiones y otros	1	S/. 200.00	S/. 200.00
Total General			S/. 110,520.00

Fuente. Elaboración propia

5.3. Beneficios que aporta la propuesta

- Incrementa el “grado de satisfacción” del cliente al usar los ATM.
- Mejora la experiencia del cliente.
- Reducción de costes del Banco.
- Incremento en las utilidades del Banco.
- Mejora la imagen y percepción de los canales ofrecidos por el Banco.
- Se consolida una relación de confianza con los clientes.
- Operatividad de los canales y servicios ofrecidos.

CONCLUSIONES

Diversos autores están de acuerdo que “los modelos de Gestión de la Calidad incrementan la eficiencia y eficacia de las empresas, en particular el Modelo EFQM, el cual tiene como propósito, ayudar a las empresas a alcanzar el éxito al medir dónde se encuentra rumbo hacia la creación de valor sostenible y comprender las brechas e hipótesis de solución”, lo que permitirá “mejorar los servicios y productos que brinda el BN y a diferencia de los demás modelos de gestión existentes, amplía la noción de calidad colocando más énfasis en el impacto en la sociedad a través de la implicancia de todos los grupos de interés, factor importante en la influencia del grado de satisfacción de los clientes del Banco al usar los ATM”.

Producto del análisis de asociación presento mis conclusiones:

1. En relación con la hipótesis general, “se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%” y según los resultados del análisis estadístico obtenido se comprueba la hipótesis alternativa, “el Modelo EFQM influye en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”, lo que queda demostrado con un coeficiente de Spearman de $-0,831$ siendo esta una correlación negativa alta, debido a que, si la calidad se incrementa los reclamos tienen que disminuir. Cabe resaltar que los indicadores que se asocian mejor en esta situación corresponden a “cultura de la organización y liderazgo e implicar a los grupos de interés”; siendo este último el que muestra una menor asociación.

La tesis valida las teorías que resaltan la importancia e influencia del “Modelo de Gestión de la Calidad” para mejora del Canal de Atención del Banco de la Nación, la misma que concuerda con los postulados presentados por: (Zamora, 2016), (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2012), (Deming, 1982), (Domínguez, 2013), (Organización Internacional de Normalización ISO 9000:2015, 2015), (Crosby, 1987), (Evanz &

Lindsay, 2014), (Ishikawa, 1986), (Camisón, Cruz, & González, 2006), (Fundación EFQM, 2019) y coincide con las conclusiones presentadas en las tesis de: (Gaitan Rebollo, 2007), (Suárez Redondo, 2017), (Vidal Vázquez, 2014), (Ramos Carrión, 2017).

2. En relación con la hipótesis específica 1, “se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%” y según los resultados del análisis estadístico obtenido se comprueba la hipótesis alternativa, el propósito, visión y estrategia influye en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019, lo que queda demostrado con un coeficiente de Spearman de $-0,725$ siendo esta una correlación negativa alta, debido a que, si los indicadores en mención se implementan o mejoran los reclamos tienen que disminuir.

La tesis valida las teorías que resaltan la importancia e influencia del el propósito, visión, estratégica para mejora del Canal de Atención del BN, la misma que concuerda con los postulados presentados por: (Zamora, 2016), (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2012), (Deming, 1982), (Domínguez, 2013), (Organización Internacional de Normalización ISO 9000:2015, 2015), (Evanz & Lindsay, 2014), (Crosby, 1987), (Ishikawa, 1986), (Camisón, Cruz, & González, 2006), (Fundación EFQM, 2019) y coincide con las conclusiones presentadas en las tesis de: (Suárez Redondo, 2017), (Vidal Vázquez, 2014).

3. En relación con la hipótesis específica 2, “se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%” y según los resultados del análisis estadístico obtenido se comprueba la hipótesis alternativa, “la cultura de la organización y el liderazgo influye en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”, lo que queda demostrado con un coeficiente de Spearman de $-0,742$ siendo esta una correlación negativa alta, debido

a que, si los indicadores en mención se implementan o mejoran los reclamos tienen que disminuir.

La tesis valida las teorías que resaltan la importancia e influencia de “la Cultura de la organización y liderazgo para mejora del Canal de Atención del BN”, la misma que concuerda con los postulados presentados por: (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2012), (Deming, 1982), (Crosby, 1987), (Feigenbaum, 1986), (Ishikawa, 1986), (Organización Internacional de Normalización ISO 9000:2015, 2015), (Camisón, Cruz, & González, 2006), (Fundación EFQM, 2019) y coincide con las conclusiones presentadas en las tesis de: (Gaitan Rebollo, 2007), (Suárez Redondo, 2017), (Vidal Vázquez, 2014), (Ramos Carrión, 2017).

4. En relación con la hipótesis específica 3, “se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%” y según los resultados del análisis estadístico obtenido se comprueba la hipótesis alternativa, “implicar a los grupos de interés” influye en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019, lo que queda demostrado con un coeficiente de Spearman de $-0,766$ siendo esta una correlación negativa alta, debido a que, si los indicadores en mención se implementan o mejoran los reclamos tienen que disminuir.

La tesis valida las teorías que resaltan la importancia e influencia de Implicar a los grupos de interés para mejora del “Canal de Atención del BN”, la misma que concuerda con los postulados presentados por: (Deming, 1982), (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2012), (Feigenbaum, 1986), (Domínguez, 2013), (Ishikawa, 1986), (Organización Internacional de Normalización ISO 9000:2015, 2015), (Garvin, 1988), (Fundación EFQM, 2019).

5. En relación con la hipótesis específica 4, “se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%” y según los resultados del análisis estadístico obtenido, se comprueba la hipótesis alternativa, “crear valor sostenido” influye en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019, lo que queda demostrado con un coeficiente de Spearman de $-0,721$ siendo esta una correlación negativa alta, debido a que, si los indicadores en mención se implementan o mejoran los reclamos tienen que disminuir.

La tesis valida las teorías que resaltan la importancia e influencia de Crear valor sostenible para mejora del Canal de Atención del BN, la misma que concuerda con los postulados presentados por: (Deming, 1982), (Zamora, 2016), (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2012), (Crosby, 1987), (Domínguez, 2013), (Feigenbaum, 1986), (Fundación EFQM, 2019).

6. En relación con la hipótesis específica 5, “se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%” y según los resultados del análisis estadístico obtenido se comprueba la hipótesis alternativa, “gestionar el funcionamiento y la transformación influye en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”, lo que queda demostrado con un coeficiente de Spearman de $-0,386$ siendo esta una correlación negativa baja, debido a que, si los indicadores en mención se implementan o mejoran los reclamos tienen que disminuir.

La tesis valida las teorías que resaltan la importancia e influencia de “Gestionar el funcionamiento y la transformación” para mejora del Canal de Atención del BN, la misma que concuerda con los postulados presentados por: (Deming, 1982), (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2012), (Crosby, 1987), (Fundación EFQM, 2019).

7. En relación con la hipótesis específica 6, “se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%” y según los resultados del análisis estadístico obtenido, se comprueba la hipótesis alternativa, “la percepción de los grupos de interés influye en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019”, lo que queda demostrado con un coeficiente de Spearman de $-0,703$ siendo esta una correlación negativa moderada, debido a que, si los indicadores en mención se implementan o mejoran los reclamos tienen que disminuir.

La tesis valida las teorías que resaltan la importancia e influencia de Percepción de los grupos de interés y la transformación para mejora del “Canal de Atención del BN”, la misma que concuerda con los postulados presentados por: (Deming, 1982), (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2012), (Feigenbaum, 1986), (Domínguez, 2013), (Ishikawa, 1986), (Organización Internacional de Normalización ISO 9000:2015, 2015), (Garvin, 1988), (Fundación EFQM, 2019).

8. En relación con la hipótesis específica 7, “se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%” y según los resultados del análisis estadístico obtenido, se comprueba la hipótesis alternativa, el rendimiento estratégico y operativo influye en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019, lo que queda demostrado con un coeficiente de Spearman de $-0,728$ siendo esta una correlación negativa alta, debido a que, si los indicadores en mención se implementan o mejoran los reclamos tienen que disminuir.

La tesis valida las teorías que resaltan la importancia e influencia del Rendimiento estratégico y operativo para mejora del “Canal de Atención del BN”, la misma que concuerda con los postulados presentados por: (Zamora, 2016), (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2012), (Deming, 1982), (Domínguez, 2013), (Organización Internacional de

Normalización ISO 9000:2015, 2015), (Evanz & Lindsay, 2014), (Crosby, 1987), (Ishikawa, 1986), (Camisón, Cruz, & González, 2006), (Fundación EFQM, 2019) y coincide con las conclusiones presentadas en las tesis de: (Suárez Redondo, 2017), (Vidal Vázquez, 2014).

RECOMENDACIONES

Como fundamento principal se tiene que tener en cuenta que la alta dirección representa un papel sumamente importante para el cambio, de acuerdo a la postura que asuma, el involucramiento de los demás stakeholders y toma de decisiones del modelo de gestión a utilizar, todo ello impactará en los resultados de la empresa. “Armand Feigenbaum (...) considera que la calidad es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión, de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente” (Domínguez, 2013, p1). El camino al cambio es “la búsqueda de la calidad”.

“Tomando como base el análisis realizado en la presente investigación y las conclusiones descritas”, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. En relación a la hipótesis general, existe la necesidad que los altos directivos del BN analicen y consideren el uso del modelo EFQM, “el cual facilitará el camino (...), al medir dónde se encuentra hacia la creación de valor sostenible, ayudando a comprender las brechas y las posibles soluciones disponibles, lo que le permitirá progresar y mejorar significativamente el rendimiento de la organización” (Organización EFQM, 2019, p.1). Por tanto, es necesario que consideren “articular un plan de trabajo con tareas a corto, mediano y largo plazo, las cuales busquen eliminar las causas raíz de los problemas” que aquejan los ATM, para ello se debe tomar en cuenta los resultados del presente estudio, los cuales impactarán en el “incremento del grado de satisfacción de los usuarios”.
2. En relación con el propósito, visión y estrategia, de acuerdo a la hipótesis específica 1:

Las empresas enfocadas en lograr la calidad “marcan una diferenciación con las demás empresas en el mercado, creando

constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio que supone la aceptación de obligaciones necesarias como el innovar, destinar recursos para la investigación, educación y la obligación que nunca acaba, la mejora constantemente del diseño del producto y servicio, reconociendo que el consumidor viene a ser la pieza más importante de la línea de producción” (Deming, 1982). Para acercarse al cumplimiento del propósito del BN, la Gerencia de Recursos Humanos deberá considerar la ejecución de capacitaciones de especialización según funciones e impartir campañas de interiorización sobre la importancia de las labores de los trabajadores y el impacto de las mismas en la vida de los ciudadanos a través del Intranet del Banco. “Es importante la (...) toma de conciencia por parte de todos los trabajadores (...)” (Miranda et al., 2012, p.40), al mencionar todos, abarca desde la alta dirección hasta los colaboradores que desempeñan las actividades de cara al usuario. Es importante crear constancia en el propósito de mejorar nuestras labores diarias.

Para que el BN pueda acercarse a su visión institucional, de “ser reconocido por brindar soluciones financieras, innovadoras, inclusivas y de calidad al Estado Peruano y la ciudadanía (...)” (“Banco de la Nación” , 2018, p. 81). Se recomienda que “la Gerencia de Banca de Desarrollo e Inclusión Financiera, la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Informática”, trabajen en el desarrollo de soluciones financieras inclusivas para los pueblos más alejados del país teniendo en cuenta las limitantes de conectividad y desplazamiento en coordinación con los gobiernos locales.

Tal como indica Miranda et al. (2012) “se concibe a la calidad como una herramienta estratégica empresarial que requiere involucrar a toda la organización” (p.42). La Gerencia de Operaciones e Informática, deberán considerar los feedback de información que recibirán de la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo sobre las percepciones y necesidades de los usuarios. Todas las gerencias involucradas en la mejora deberán trabajar en equipo para “elaborar planes de acción que

incluirán actividades a corto, mediano y largo plazo, con el seguimiento del Oficial de Conducta de Mercado del Banco y la Subgerencia de Atención Centralizada de Reclamos”, los planes serán reportados a la Gerencia General, para evaluar el impacto de dichas acciones en el “grado de satisfacción de los clientes”.

3. En relación con la Cultura de la Organización y Liderazgo, de acuerdo a la hipótesis específica 2:

“Una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes” (Organización Internacional de Normalización ISO 9000:2015, 2015, p.2). Por tal motivo se recomienda que la alta dirección del Banco adopte y promueva a través de las Gerencia de Recursos, la transformación cultural con un enfoque al cliente y orientado hacia el reforzamiento de los valores institucionales en los trabajadores, estimulando la creación, innovación y las prácticas de calidad que “impacta sobre las labores diarias de todos los trabajadores de la empresa en los diferentes niveles jerárquicos”.

Crosby (1987) refiere “el éxito de impartir sus programas de calidad por primera vez, en muchas empresas de servicio con un impacto positivo en su productividad, se debe a la planeación, trabajo duro, pero como componente vital, el compromiso de la alta dirección”. Por ello se recomienda que la alta dirección del Banco promueva a través de las Gerencia de Recursos Humanos, el despliegue de un Programa de Liderazgo Transformacional a todos los trabajadores del Banco.

4. En relación con el “implicar a los grupos de interés”, de acuerdo a la hipótesis específica 3:

“La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes” (Organización Internacional de Normalización ISO 9000:2015, 2015, p.2).

Por tanto, “la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo a través de la Subgerencia de Gestión de la Calidad, deberá recoger las apreciaciones de los clientes internos y externos” depositadas en el buzón de sugerencias del Banco y encuestas referente al “grado de satisfacción” sobre el uso de nuestros canales y servicios. Esta información la cual incluirá las oportunidades de mejora detectadas de las comunicaciones de grupos de interés será consolidada y remitida a la Gerencia de Informática para tenerlo en cuenta en el diseño de sus nuevas soluciones financieras.

La Gerencia de Informática deberá reportar a la Gerencia de Logística la actuación de los proveedores de servicio en el desarrollo o mantenimiento de software al finalizar cada proyecto, para tenerlo en cuenta en las siguientes contrataciones según la eficiencia y eficacia demostrada por el proveedor.

5. En relación con el crear valor sostenible, de acuerdo a la hipótesis específica 4:

Para satisfacer al cliente es necesario conocer y analizar sus necesidades para poder traducirlas al lenguaje de la organización y establecer los requisitos que deben cumplir los bienes o servicios. Si la empresa consigue identificar correctamente sus necesidades y ajustar las características de sus servicios o productos a ellas, alcanzará la eficiencia y eficacia de forma sostenida (Claver Cortés, Llopis Taverner, & Tarí Guilló, 1999). “Siendo los usuarios el centro de la creación de valor sostenible”, se recomienda que la Gerencia de Informática, la inclusión de los informes de la “Subgerencia de Gestión de la Calidad”

y la Subgerencia Atención Centralizada de Reclamos sobre las percepciones y necesidades de los usuarios para el diseño de sus nuevas soluciones financieras, aplicable para la nueva cuenta DNI, la cual podría consultarse desde canales alternos o digitales.

6. En relación con el gestionar el funcionamiento y la transformación, de acuerdo a la hipótesis específica 5:

“El cero defectos se consigue estableciendo una política de prevención para lograr trabajar sin errores (...). Los costes de no calidad para la organización serían mayores. (...) e implica contar con requisitos claros, capacitación, actitud positiva y un plan” (Miranda et al., 2012, pp.39-40).

La Gerencia de Operaciones deberá analizar y contar con un plan de acción, dentro del cual deberá mapear la operatividad de todos los ATM a nivel nacional (mapa de calor) e identificar todos los ATM que generan más incidentes al cruzarlos con la base de datos de reclamos por ATM en los cuales se registrar los códigos de terminal para proceder con su reemplazo respectivo por obsolescencia.

La Gerencia de Informática deberá utilizar como feedback la información transmitida por la Gerencia de Operaciones sobre cualquier fallo interno que pueda ocurrir en el uso de los ATM.

La Gerencia de Informática deberá realizar un plan de acción que incluya un estudio y análisis sobre la obsolescencia tecnológica de la infraestructura y aplicaciones que actualmente afectan a los canales y servicios del Banco.

Las actividades del plan a elaborar irán enfocadas a 02 aspectos. El mantenimiento u operatividad actual del canal o servicio a través de “la eliminación de las causas raíz de los problemas” y por otra parte la

transformación tecnológica a través de la innovación de soluciones financieras apoyados en el área de TIC del Banco.

Para gestionar el funcionamiento deberá:

La Gerencia de Informática deberá realizar un análisis de gestión de problemas, a la vez la migración de la base de datos principal del Banco a una versión actualizada, obteniendo una mayor velocidad para el “procesamiento de datos”.

“La Gerencia de Informática” deberá evaluar la corrección de aplicaciones, específicamente la lógica de cómo estas aplicaciones se están conectando hacia el mainframe para que soporte la volumetría actual y futura de las transacciones del Banco.

La Gerencia de Informática deberá evaluar, el aumentar más procesamiento o hilos en la base de datos y aplicar las correcciones respectivas en los ATM con el proveedor y la Subgerencia de Construcción de Aplicaciones.

La Gerencia de Operaciones deberá evaluar la adquisición de nuevos ATM multifunción (dispenso y depósito) para liberar las ventanillas de las agencias y asegurar su operatividad a través del proveedor y la Gerencia de Informática.

La Gerencia de Operaciones e Informática deberá implementar “círculos de calidad” en cada una de sus dependencias en búsqueda de una “mejora continua”. Para Ishikawa, “el 95% de las dificultades en una compañía, se pueden resolver con herramientas simples de análisis y resolución de problemas” (Miranda et al., 2012).

Para gestionar la transformación deberá:

La Gerencia de Informática deberá realizar un levantando de información sobre el estado situacional de las plataformas informáticas y su problemática para así elaborar propuestas al directorio sobre la necesidad de migrar a nuevas plataformas informáticas que soporten los cambios tecnológicos presentes y futuros enfocados a una gestión digital del Banco. “Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos (...)” (Deming, 1982, p.19).

La Gerencia de Informática deberá evaluar conjuntamente con la Gerencia de Recursos Humanos la ejecución de capacitaciones especializadas para potenciar los conocimientos técnicos de los desarrolladores de software del Banco y “coordinar con la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo” la posibilidad de contratar personal externo especializado en desarrollo de software para dar soporte a todas las aplicaciones y nuevos desarrollos para el Banco.

7. En relación con “la percepción de los grupos de interés”, de acuerdo a la hipótesis específica 6:

“A veces, el cliente tiene una visión muy diferente a la de la organización acerca de sus propias necesidades (...). De poco sirven las percepciones y desarrollos de la organización si no están en línea con las del cliente (...)” (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2012, pp.7-8).

“La Gerencia de Planeamiento y Desarrollo, a través de la Subgerencia de Gestión de la Calidad”, deberá retomar las encuestas de satisfacción a los usuarios, las mismas que no deben ser realizadas solo a los procesos certificados que tiene el Banco, sino sobre los canales y servicios más utilizados por nuestros usuarios recogiendo realmente “la percepción de los grupos de interés”.

La Gerencia de Planeamiento y Desarrollo, a través de la Subgerencia de Gestión de la Calidad, deberá analizar las comunicaciones de los

usuarios expresadas en las redes sociales del Banco y analizar “la base de datos de los reclamos y requerimientos” registrados en el Libro de Reclamaciones para poder medir el impacto en el despliegue de las estrategias para satisfacer las necesidades de los usuarios. A su vez todo ello se deberá reportar a las gerencias administradoras de los canales y servicios que brinda el Banco y la Gerencia General para que puedan tener “visibilidad en su gestión y en la toma de decisiones”.

8. En relación con el rendimiento estratégico y operativo, de acuerdo a la hipótesis específica 7:

“Deberán establecerse mediciones para determinar el costo global de la calidad y el grado de hasta donde cumplen los productos y procedimientos con los requisitos. (...) La medición es muy importante (...). Todo se puede medir si es preciso hacerlo” (Crosby, 1987, p.23).

El BN debe instaurar indicadores transversales de desempeño a todas las gerencias del Banco para medir su rendimiento estratégico y operativo debido a que en la actualidad no existe, la misma que debe impactar directamente en la evaluación de desempeño del trabajador (representar el 60%), lo cual impactará en su bono anual de productividad.

“La Gerencia de Planeamiento y Desarrollo a través de la Subgerencia de Gestión de la Calidad deberá incorporar entre los indicadores de su Plan Anual de Objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad”, al cual hacen seguimiento y reportan a la Alta Gerencia del Banco, indicadores referentes al comportamiento de los reclamos por los canales y servicios más utilizados por los usuarios debido a que el día de hoy no existe tal medición, teniendo en cuenta que lo que no se mide, no se mejora.

“La calidad no cuesta, pero nadie va a saberlo si no existe algún tipo de sistema de medición con el que se esté de acuerdo” (Crosby, 1987,

p.100). En este sentido “la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo a través de la Subgerencia de Calidad” deberá implementar la medición de los costes de calidad para dar visibilidad sobre los impactos de los fallos internos y externos que tiene el Banco al brindar sus servicios y dar accionabilidad a los altos funcionarios del Banco. En el periodo 2019 se registraron 23,390 reclamos, solo por el motivo “no dispense de efectivo en los ATM multired”, lo que significó para el Banco un costo de S/.1, 368,315.00 soles por la atención de los mismos. Para Crosby (1987) menciona que “Resulta mucho más barato prevenir errores que corregirlos, desecharlos o darles servicio” (p.140).

“Derribar la barrera entre los departamentos, las personas en investigación, diseño, ventas y producción, deben trabajar en equipo para prever los problemas de producción y durante el uso del producto. Implantar un programa vigoroso de educación y auto mejora” (Deming, 1982, pp.19-20). Las Gerencias de Operaciones e Informática deberán analizar las relaciones causa efecto que impactan en su productividad, utilizando los resultados del análisis para reemplazar las acciones que están realizando en la actualidad.

“La Gerencia de Recursos Humanos a través de la Sección Capacitación” deberá levantar con una frecuencia trimestral las necesidades de especialización del personal de las áreas técnicas del Banco, para potenciar sus habilidades en tema referente a mejora de procesos, desarrollo de software, “mantenimiento preventivo y correctivo de ATM”.

Las evaluaciones de las capacitaciones desplegadas por la Gerencia de Recursos Humanos deben impactar directamente en la evaluación de desempeño del trabajador (representar el 40%), lo cual impactará en su bono anual de productividad, acortando las brechas de conocimiento y reconociendo el esfuerzo en el aprendizaje, para así contar con trabajadores que puedan detectar oportunidades de mejora y proponer acciones correctivas en sus procesos.

La calidad es tarea de todos, siendo el cliente lo más valioso de la línea de producción, “la empresa es una cadena de suministradores/clientes, siendo cliente toda persona que recibe el entregable y suministrador toda persona que lo emite” (Deming, 1982). La Gerencia de Recursos Humanos deberá modificar la frecuencia de las mediciones de desempeño, de ser una medición anual, deberá pasar a una medición trimestral para poder detectar oportunidades de mejora y optimizar el desempeño y uso de los recursos.

LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Como parte del desarrollo de una tesis, llegamos a un punto en el cual empezamos a descubrir temas complementarios de relevancia, los cuales deben motivar al estudiante a continuar por la senda de la investigación y compartir una de las características del conocimiento científico, el ser universal (Rios, T; Vivanco I, 2018).

Por ello, se recomiendan algunas nuevas líneas futuras de investigación que deben ser consideradas por los investigadores del comportamiento de los reclamos:

- Ampliar estudio a otros Canales de Atención del Banco de la Nación.
- Estudios comparativos con otros Bancos de otros países.
- Estudios de Gestión y Planificación de la Obsolescencia Tecnológica de los Sistemas Informáticos del Banco de la Nación.
- Grado de Preparación del Personal Técnico y Profesional del Banco de la Nación.
- Desarrollo de Soluciones Financieras Innovadoras rumbo a la Digitalización y Sistematización de Procesos con un Enfoque Social.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, J. M. (2012). Gestión de Quejas y Reclamaciones. España: Profit.
- Alcaide, J., & Soriano, C. (2006). Marketing Bancario Relacional. Aravaca: McGraw Hill.
- Antón, T. W. (2017). Repositorio UPEU. Obtenido de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/696/Walter_Tesis_Doctorado_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Asociación de Bancos del Perú - ASBANC. (2020). ASBANC. Obtenido de <https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ESTUDIO%20-%20IMPACTO%20ECONOMICO%20DEL%20USO%20DE%20LOS%20CAJEROS%20AUTOMATICOS%20EN%20EL%20PER%20-%2020151116.pdf>
- ATM Industry Association - ATMIA. (2020). ATM Industry Association - ATMIA. Obtenido de <https://www.atmia.com/>
- Banco de la Nación . (2018). Plan Estratégico Institucional 2017-2021. PEI 2017-2021. Lima, Lima, Perú: Banco de la Nación.
- Banco de la Nación. (2020). Semanario Económico, Financiero y Administrativo del Banco de la Nación. Información Administrativa. Lima, Lima, Perú: Banco de la Nación.
- Blanco García, A. (2016). Conflictos Bancarios con Consumidores: ¿Un mal endémico o un mal común? Revista Boliviana de Derecho Nº 21, 230-253.
- Bobbio, N. (1996). Estado, Gobierno y Sociedad. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bobbio, N. (2014). De la Razón de Estado al Gobierno Democrático. México: Instituto Electoral y de Participación Ciudadana del Estado de Jalisco.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. PEARSON EDUCACIÓN, S. A.

- Campanella, J. (1992). Principios de los Costes de la Calidad . Madrid - España: Diaz de Santos.
- Castillo, R. R. (2016). Academia. Obtenido de https://www.academia.edu/15347533/CONCEPTOS_DE_CALIDAD_SEGUN_DIVERSOS_AUTORES
- Castro Jurado, D. A. (2018). Aplicación de los supuestos teóricos de la teoría de la agencia para la disminución de los reclamos en el servicio público de electricidad y la optimización de sus resultados. Tesis para la obtención del grado de Magister. Lima, Lima.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). CEPLAN. Obtenido de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021/
- César, M. R. (2013). Gestipolis Calidad, concepto y filosofías: Deming, Juran, Ishikawa y Crosby. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/>
- Claver Cortés, E., Llopis Taverner , J., & Tarí Guilló, J. J. (1999). Calidad y Dirección de Empresas. Madrid: Civitas Ediciones S.L.
- Congreso de la República. (Enero de 2002). Congreso de la República. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/\\$FILE/02A08.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/$FILE/02A08.pdf)
- Congreso de la República. (Setiembre de 2018). Obtenido de Leyes Congreso: http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Decretos/Legislativos/2018/DL144620180918.pdf
- Crosby, P. (1987). La Calidad No Cuesta. COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. de C.V. .
- Deming, W. E. (1982). La Salida de la Crisis. Díaz de Santos, S.A.
- Dioses Zarate, J. (2016). Aplicación de un modelo de excelencia en la gestión para la mejora del desempeño de las pequeñas y medianas empresas. Tesis para optar el grado de Magister. Trujillo, Trujillo, Perú.
- Domínguez, L. F. (2013). Eumed. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1283/calidad.html>
- EFQM. (2019). Obtenido de <https://www.efqm.org/>

- Evanz, J., & Lindsay, W. (2014). *Administración y Control de la Calidad*. Cengage Learning.
- Feigenbaum, A. (1986). *Control Total de la Calidad*. CECOSA. México.
- Fernández Argandoña, R. (2021). Reclamos y satisfacción del sector empresarial respecto al servicio eléctrico en la zona sur del Perú. *Revista de Estudios Internacionales*, 149-167.
- Fundación EFQM. (2019). Modelo EFQM. Obtenido de <https://www.efqm.org/>
- Gaitan Rebollo, L. K. (2007). *Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos*. Tesis para optar el grado de Magister. Barranquilla, Atlántico, Colombia.
- Garvin, D. A. (1988). *Gestión de la calidad: La Ventaja Estratégica y Competitiva*. New York: Free Press.
- George & Mallery. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gerencia de Finanzas y Contabilidad, Banco de la Nación. (2019). *Costeo del Reclamo*. Lima, Lima, Perú.
- Gerencia de Relaciones Institucionales del BN. (Octubre de 2018). Banco de la Nación . Obtenido de <https://www.bn.com.pe/noticias/2018/03102018-premio-por-mejorar-calidad.html>
- Henriquez, L., & Henriquez, V. (2019). Propuesta de implementación del Modelo EFQM en la Universidad de Guayaquil basado en la revisión de la literatura. *Espacios*, 22.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación 5ta Edición*. Mexico DF: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A.
- Hinostroza Morocho, J., & Townsend Valencia, J. E. (2020). Variables y dimensiones aplicadas a la percepción en la calidad del servicio de cajeros automáticos. *Revista Ciencia & Tecnología*, 116-129.

- INDECOPI. (2020). Indecopi.gob.pe. Obtenido de <https://www.indecopi.gob.pe/libro-de-reclamaciones>
- Ishikawa, K. (1986). Ques es el Control Total de Calidad . Grupo editorial Norma.
- IsoTools. (s.f.). Obtenido de <https://www.isotools.org/2017/02/22/indicadores-modelo-excelencia-la-gestion-malcolm-baldrige/>
- IsoTools. (s.f.). Obtenido de <https://www.isotools.org/2019/12/09/metodologia-reder-aplicaciones-y-novedades-en-el-nuevo-modelo-efqm-2020/>
- Juran, J. M. (1951). Manual de Control de Calidad. New York: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Lee, N. (2007). Marketing en el Sector Público. Madrid: Pearson Educación .
- Kotler, P., Hessekiel, D., & Lee, N. (2013). Lo Bueno Funciona. Bogota: Ediciones de la U.
- La Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros . (2015). JUSE. Obtenido de https://www.juse.or.jp/deming_en/award/03.html
- Malvicino, G. A. (2001). <http://www.top.org.ar>. Obtenido de <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MALVICINO,%20Guillermo%20-%20La%20gestion%20de%20la%20calidad.pdf>
- Meza Villamonte, U. L. (2015). APLICACIÓN DEL MODELO DE REGULACIÓN TWINS PEAKS PARA LA SIMPLIFICACIÓN DEL SISTEMA DE ATENCIÓN DE RECLAMOS EN MATERIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS. Tesis para la obtención del grado de Magister. Lima, Lima, Perú.
- mheducation.es. (2020). Obtenido de <https://www.mheducation.es/bcv>
- Miralles, C. (2007). PLATÓN PAIDEIA PROTÁGORAS, DE LA REPÚBLICA Y DE LAS LEYES. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, S. L.
- Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2012). Introducción a la Gestión de la Calidad.
- Moscoso Rios, Y. I., & Alcántara Zanabria, H. (2015). PROPUESTA PARA REDUCIR RECLAMOS EN EL ABASTECIMIENTO DE REPUESTOS DE PRODUCTOS DE LÍNEA BLANCA. Lima, Lima, Perú.
- Naciones Unidas. (Noviembre de 2014). Repositorio cepal org. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37223/1/S1420739_es.pdf

- Nebrera Herrera, J. (1999). Infomed. Obtenido de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/introduccion_a_la_calidad.pdf
- Oakland, J. (2009). Administración por Calidad Total. Mexico: Patria.
- Organización EFQM. (2019). EFQM.org. Obtenido de <https://shop.efqm.org/publications/the-efqm-model/>
- Organización Internacional de Normalización ISO 9000:2015. (2015). Universidad Marítima del Caribe. Obtenido de <http://www.umc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/ISO%209000-2015.pdf>
- Parra, C. M., Villa, V. M., & Restrepo, J. W. (2009). Gestión de la Calidad con el Modelo EFQM en 10 PYMES Metalmecánicas de Medellín. Revista Escuela de Ingeniería de Antioquía, 9-19.
- Pastor Tejedor, A., Pastor Tejedor, J., Calcedo Ascoz, J., Royo Pérez, A., & Navarro Elola, L. (2013). Tourism & Management Studies. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743877002>
- Pérez, J. (s.f.). INTECO . Obtenido de <https://www.inteco.org/blog/nuestro-blog-1/post/iso-9001-2015-la-herramienta-que-el-pais-necesita-hoy-164>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (Mayo de 2011). Presidencia.gob.pe. Obtenido de <https://www.presidencia.gob.pe/docs/reclamaciones/DS-042-2011-PCM.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). Secretaria de Gestión Pública. Obtenido de <http://sgp.pcm.gob.pe/norma-tecnica-de-calidad-de-gestion-de-la-calidad-de-servicios-en-el-sector-publico/>
- Radio Programas del Perú. (2016). Obtenido de <http://rpp.pe/campanas/branded-content/solo-el-1-de-empresas-en-peru-cuenta-con-sistemas-de-gestion-de-calidad-noticia-977089>
- Ramos Carrión, J. C. (2017). Modelo de gestión de calidad a través de la mejora. Tesis para optar el grado de Doctor. Lima, Lima, Perú.
- Real Academia Española. (2019). Diccionario de la Real Academia Española. Obtenido de <https://dle.rae.es/calidad>
- Ríos Delgado, T. J., & Vivanco Aquino, I. (2018). La Tesis, Una Propuesta de Investigación. Lima: Centro de Producción Impresa de la UNMSM.

- Rodriguez Burgor, M. A. (2004). Evaluación del proceso, propuesta de mejoramiento de atención y disminución del número de reclamos del Banco Davivienda. Tesis para la optención del grado de Ingeniero . Bogotá, Colombia.
- Rodríguez, J. A. (2014). Modelos de Calidad en la Gestión Pública. Revista Nacional de administración, 57.
- S.Phabmixay, C. S. (2015). GESTIÓN EMPRESARIAL DEL SISTEMA DE RECLAMACIONES Y QUEJAS BAJO LOS ENFOQUES MECANICISTA Y ORGÁNICO. ANTECEDENTES Y RESULTADOS. Tesis para obtener el grado de Doctora. Valladolid, Castilla y León, España.
- Sanchez Fernandez, C. V. (2003). Kolmogorov , El zar del azar. NIVOLA, libros y ediciones S.L. Obtenido de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/84105/Kolmogorov_y_sus_aportaciones_fundamentales.pdf;jsessionid=F5D0F5D595E7D2AA0AB842ED82A30148?sequence=1&isAllowed=y
- Sánchez, K. -N.-F. (2016). Banco Clientes Contentos. Tesis para obtener el grado de Máster . Lima, Lima, Lima.
- Schröder, P. (2016). Nueva Gestión Pública: Aportes para un Buen Gobierno. México, D.F.: Fundación Friedrich Naumann.
- Secretaría de Gestión Pública. (2013). Secretaría de Gestión Pública - PCM. Obtenido de <http://sgp.pcm.gob.pe/que-es-la-modernizacion-de-la-gestion-publica/>
- Secretaria de Gestión Pública. (2016). SGC. Obtenido de <https://sgp.pcm.gob.pe/biblioteca/?searchll=001-2016>
- Secretaria de Gestión Pública. (Diciembre de 2018). Secretaria de Gestión Pública. Obtenido de <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/DS-123-2018-PCM-Reglamento-del-Sistema-Administrativo-de-Modernizaci%C3%B3n-de-la-Gesti%C3%B3n-P%C3%BAblica.pdf>
- Secretaria de Gestión Pública. (2019). Secretaria de Gestión Pública. Obtenido de <http://sgp.pcm.gob.pe/norma-tecnica-de-calidad-de-gestion-de-la-calidad-de-servicios-en-el-sector-publico/>

- SGP. (2019). Gestión de la Calidad de Servicios. Obtenido de <http://sgp.pcm.gob.pe/norma-tecnica-de-calidad-de-gestion-de-la-calidad-de-servicios-en-el-sector-publico/>
- Shewhart, W. A. (1939). Método estadístico desde el punto de vista del control de calidad.
- Suárez Redondo, E. (2017). ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA: EL PAPEL MEDIADOR DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA. Tesis para obtener el grado de Doctor. Sevilla, Andalucía, España.
- Subgerencia Atención Centralizada de Reclamos-Banco de la Nación. (2019). Informe Trimestral de Reclamos. Lima: Banco de la Nación.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2015). Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Obtenido de http://www.sbs.gob.pe/app/pp/INT_CN/Paginas/Busqueda/BusquedaPortal.aspx?ctl00_ContentPlaceholder1_rdgUltimaVersionNormasChangePage=6
- Tarí, J. J., López Gamero, M., & Molina Azorín, J. (2007). El proceso de autoevaluación según el modelo EFQM en una PYME. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 203-2016.
- Taylor, F. W. (1911). Principios de la Administración Científica. Herrero Hermanos, Sucesores, S. A.
- The Deming Prize Guide. (2004). The Deming Prize Guide.
- Toro Jaramillo, I. D., & Parra Ramírez, R. D. (2010). Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación cualitativa/cuantitativa. Bogotá - Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Vargas, M., & Aldana de Vega, L. (2011). Calidad y Servicio.
- Vidal Vázquez, E. (2014). La calidad y su gestión en las organizaciones gallegas Propuesta de un modelo de gestión de calidad total basado en el Modelo EFQM de Excelencia. Tesis para obtener el grado de Doctor. La Coruña, Oleiros y Ferrol, España.
- Zamora, K. (2016). SCRIBD. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/319654842/Conceptos-de-Calidad-Segun-Diversos-Autores>

ANEXOS

Anexo 01

Cuadro 101. Matriz de consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPTESIS GENERAL	VARIABLES INDEPENDIENTES	DIMENSIONES
¿Cómo influye el modelo EFQM en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los Cajeros Automáticos del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019?	"Demostrar la influencia del modelo EFQM en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los Cajeros Automáticos del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019"	"Si influye el modelo EFQM en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los Cajeros Automáticos del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019"	"El modelo EFQM"	X1 - "Propósito, visión y estrategia" X2 - "Cultura de la organización y liderazgo" X3 - "Implicar a los grupos de interés" X4 - "Crear valor sostenido" X5 - "Gestionar el funcionamiento y la transformación" X6 - "Percepción de los grupos de interés" X7 - "Rendimiento estratégico y operativo"
PROBLEMA ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPTESIS ESPECIFICAS	VARIABLES DEPENDIENTES	DIMENSIONES
¿Cuál es la relación entre el propósito, visión, estratégica y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los Cajeros Automáticos del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019?	"Determinar la relación entre el propósito, visión, estratégica y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los Cajeros Automáticos del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019"	"Si existe la relación entre el propósito, visión, estratégica y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los Cajeros Automáticos del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019"		
¿Cuál es la relación entre la cultura de la organización, liderazgo y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los Cajeros Automáticos del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019?	"Determinar la relación entre la cultura de la organización, liderazgo y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los Cajeros Automáticos del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019"	"Si existe la relación entre la cultura de la organización, liderazgo y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los Cajeros Automáticos del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019"		
¿Cuál es la relación entre implicar a los grupos de interés y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los Cajeros Automáticos del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019?	"Determinar la relación entre implicar a los grupos de interés y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los Cajeros Automáticos del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019"	"Si existe la relación entre implicar a los grupos de interés y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los Cajeros Automáticos del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019"		
¿Cuál es la relación entre crear valor sostenido y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los Cajeros Automáticos del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019?	"Determinar la relación entre crear valor sostenido y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los Cajeros Automáticos del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019"	"Si existe la relación entre crear valor sostenido y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los Cajeros Automáticos del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019"		Y1 - Cantidad de reclamos registrados.
¿Cuál es la relación entre gestionar el funcionamiento, la transformación y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los Cajeros Automáticos del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019?	"Determinar la relación entre gestionar el funcionamiento, la transformación y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los Cajeros Automáticos del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019"	"Si existe la relación entre gestionar el funcionamiento, la transformación y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los Cajeros Automáticos del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019"		Y2 - Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores.
¿Cuál es la relación entre la percepción de los grupos de interés y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los Cajeros Automáticos del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019?	"Determinar la relación entre la percepción de los grupos de interés y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los Cajeros Automáticos del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019"	"Si existe la relación entre la percepción de los grupos de interés y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los Cajeros Automáticos del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019"		
¿Cuál es la relación entre rendimiento estratégico, operativo y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los Cajeros Automáticos del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019?	"Determinar la relación entre rendimiento estratégico, operativo y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los Cajeros Automáticos del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019"	"Si existe la relación entre rendimiento estratégico, operativo y el comportamiento de los reclamos de usuarios de los Cajeros Automáticos del BN en Lima Metropolitana en el periodo 2019"		
			"Comportamiento de los reclamos de usuarios de los cajeros automáticos"	

Fuente: Elaboración propia en base el Modelo EFQM (Fundación EFQM, 2019).

Anexo 02**ENCUESTA**

“El objetivo de la presente encuesta es demostrar la influencia del Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los ATM del BN en Lima Metropolitana”.

CONSIDERE LO SIGUIENTE

- Este instrumento de recolección de datos, tiene un carácter estrictamente académico.
- Considere sus respuestas en tiempo presente
- La información brindada es totalmente confidencial.

Por favor, responda con veracidad y marque solamente una respuesta por pregunta.

¡Se agradece su colaboración!

ENCUESTA A CLIENTES DEL BANCO DE LA NACIÓN

“LA INFLUENCIA DEL MODELO DE LA FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (EFQM) EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS RECLAMOS DE USUARIOS DE LOS ATM DEL BANCO DE LA NACIÓN EN LIMA METROPOLITANA EN EL PERIODO 2019”

a) “Propósito, visión y estrategia”

Se entiende por “propósito” a la descripción del porque su actividad es importante, a la “visión” como la expectativa ideal de lo que quiere alcanzar en el futuro y la “estrategia” como un conjunto de acciones ordenadas o planes para acercarse a una meta.

De los siguientes aspectos relacionados con el “**propósito, visión y estrategia**” del BN (Banco de la Nación), indique la opción que en su opinión refleja mejor la realidad del banco, tomando en consideración la escala de valoración”:

1. “Totalmente” de acuerdo
2. De acuerdo
3. Indeciso
4. En desacuerdo
5. “Totalmente” en desacuerdo

A) PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA	1	2	3	4	5
1. ¿Ud. considera que el BN cuenta con un conjunto de acciones ordenadas para alcanzar el propósito de brindar un servicio de calidad en sus ATM?					
2. ¿Ud. considera que BN brinda el acceso para el uso de sus ATM a todos los segmentos de la población?					
3. ¿Ud. considera que el BN “es reconocido por brindar soluciones financieras de calidad ” al ciudadano?					
4. ¿Ud. considera que el BN “es reconocido por brindar soluciones financieras inclusivas ” al ciudadano?					

b) “Cultura de la organización y liderazgo”

Se entiende por “Cultura de la organización; Al conjunto específico de valores y normas que comparten sus personas y equipos, que influyen a lo largo del tiempo en la forma en que se comportan entre ellos y con los clientes”, se entiende por “Liderazgo; Al liderazgo de la organización que refiere a todo el banco en su conjunto y no a un individuo o a un grupo que proporciona directrices desde la alta dirección. Se trata de la organización actuando como líder en su ecosistema y siendo reconocida como referente”.

De los siguientes aspectos relacionados con la “**cultura de la organización y liderazgo** del BN (Banco de la Nación), indique la opción que en su opinión refleja mejor la realidad del banco, tomando en consideración la escala de valoración”:

1. “Totalmente” de acuerdo
2. De acuerdo
3. Indeciso
4. En desacuerdo
5. “Totalmente” en desacuerdo

B) CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO	1	2	3	4	5
1. ¿Ud. considera que el BN promueve una cultura basada en valores éticos entre sus trabajadores?					
2. ¿Ud. considera que el BN trabaja en base a normas sobre buenas prácticas entre sus trabajadores?					
3. ¿Ud. considera que el BN es una organización líder en el sistema financiero peruano?					
4. ¿Ud. considera al BN como una organización que innova en tecnología?					
5. ¿Ud. considera al BN como una organización que enfrenta desafíos?					
6. ¿Ud. considera que el BN mantiene su liderazgo en el sistema financiero?					

c) “Implicar a los grupos de interés”

Se entiende por “Implicar a los grupos de interés; Al identificar y trabajar con la sociedad, colaboradores del BN, proveedores y el estado, recogiendo sus percepciones y necesidades para el despliegue de las actividades, construyendo una relación basada en la transparencia, responsabilidad, comportamiento ético y confianza”.

De los siguientes aspectos relacionados con “**Implicar a los grupos de interés** del BN (Banco de la Nación), indique la opción que en su opinión refleja mejor la realidad del banco, tomando en consideración la escala de valoración”:

1. “Totalmente” de acuerdo
2. De acuerdo
3. Indeciso
4. En desacuerdo
5. “Totalmente” en desacuerdo

C) IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS	1	2	3	4	5
1. ¿Ud. considera que el BN facilita los canales necesarios para poder comunicar alguna insatisfacción al usar un cajero automático?					
2. ¿Ud. considera que el BN mantiene una relación basada en la confianza con su persona?					
3. ¿Ud. considera que el BN implica a los ciudadanos para el diseño de sus ATM?					
4. ¿Ud. considera que el BN trabaja de la mano con la sociedad?					
5. ¿Ud. considera que el BN pone a su disposición el libro de reclamaciones?					
6. ¿Ud. considera que el BN cuenta con proveedores que brindan ATM de calidad?					

d) “Crear valor sostenible”

“Es un concepto integral que pone de manifiesto la necesidad de que todas las organizaciones, sean públicas o privadas, tengan en cuenta las dimensiones ambiental, social, económica y pública a la hora de crear valor ya que las cuatro dimensiones están propiamente ligadas, sabe que las necesidades de la sociedad, proveedores y el estado pueden cambiar y

entiende la importancia de recoger información directa de ellos y analizarla para poder mejorar o adaptar sus productos, servicios o soluciones”.

De los siguientes aspectos relacionados con “**crear valor sostenible** del BN (Banco de la Nación), indique la opción que en su opinión refleja mejor la realidad del banco, tomando en consideración la escala de valoración”:

1. “Totalmente” de acuerdo
2. De acuerdo
3. Indeciso
4. En desacuerdo
5. “Totalmente” en desacuerdo

D) CREAR VALOR SOSTENIBLE	1	2	3	4	5
1. ¿Ud. considera que el BN está preparado para poder satisfacer sus necesidades de nuevos servicios digitales?					
2. ¿Ud. considera que el BN debe analizar las necesidades de los ciudadanos para mejorar sus ATM?					
3. ¿Ud. considera que el BN tiene la capacidad para adaptarse a un entorno cambiante?					
4. ¿Ud. considera que antes de pasar a una era digital, el BN debería garantizar la operatividad de sus ATM?					

e) “Gestionar el funcionamiento y la transformación”

Se entiende por “Gestionar el funcionamiento; Al poner en marcha lo planificado para el funcionamiento de sus operaciones actuales de forma continua, para alcanzar el éxito”, se entiende por “Gestionar la transformación al poner en marcha lo planificado para los cambios continuos que se producen, tanto dentro como fuera de la organización”.

De los siguientes aspectos relacionados con “**gestionar el funcionamiento y la transformación** del BN (Banco de la Nación), indique la opción que en su opinión refleja mejor la realidad del banco, tomando en consideración la escala de valoración”:

1. "Totalmente" de acuerdo
2. De acuerdo
3. Indeciso
4. En desacuerdo
5. "Totalmente" en desacuerdo

E) GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN	1	2	3	4	5
1. ¿Ud. considera que cada vez que visita un cajero automático del BN se encuentra operativo?					
2. ¿Ud. considera que el no dispense de efectivo de los ATM del BN es uno de los principales problemas?					
3. ¿Ud. considera que el BN debe ingresar a un proceso de transformación tecnológica de sus ATM?					

f) "Percepción de los grupos de interés"

Se entiende por "Percepción de los grupos de interés; A los resultados basados en la retroalimentación o información de retorno de la sociedad, colaboradores del BN, proveedores y el estado, obtenido tras su experiencia personal con la empresa, es decir, sus percepciones".

De los siguientes aspectos relacionados con "la percepción de los grupos de interés del BN (Banco de la Nación), indique la opción que en su opinión refleja mejor la realidad del banco, tomando en consideración la escala de valoración":

1. "Totalmente" de acuerdo
2. De acuerdo
3. Indeciso
4. En desacuerdo
5. "Totalmente" en desacuerdo

F) PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	1	2	3	4	5
1. ¿Ud. considera que los ATM del BN brindan un servicio que supera sus expectativas?					

2. ¿Ud. considera que es un derecho de los ciudadanos el correcto funcionamiento de los ATM?					
3. ¿Ud. considera que los ATM del BN contribuyen con el desarrollo económico de los distritos más alejados del Perú?					
4. ¿Ud. considera que, al mantener los ATM operativos, impacta en la imagen que tiene sobre el BN?					
5. ¿Ud. considera que el BN toma en cuenta sus reclamos sobre los ATM?					
6. ¿Ud. considera que el BN es el Banco de todos los peruanos?					

g) "Rendimiento estratégico y operativo"

Se entiende por "Rendimiento estratégico; Al resultado asociado al rendimiento de la empresa en cuanto a la capacidad de alcanzar su propósito, ejecutar su estrategia y crear valor sostenible". Se entiende por "Rendimiento operativo; Al resultado asociado al rendimiento de la empresa en cuanto a sus actividades diarias".

De los siguientes aspectos relacionados con el "**rendimiento estratégico y operativo** del BN (Banco de la Nación), indique la opción que en su opinión refleja mejor la realidad del banco, tomando en consideración la escala de valoración":

1. "Totalmente" de acuerdo
2. De acuerdo
3. Indeciso
4. En desacuerdo
5. "Totalmente" en desacuerdo

G) RENDIMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO	1	2	3	4	5
1. ¿Ud. considera que el servicio brindado por los ATM del BN son el reflejo de su rendimiento diario como organización?					
2. ¿Ud. considera que el BN amplió la cobertura de sus ATM a nivel nacional?					
3. ¿Ud. considera que el BN promueve el uso de sus ATM a través de una gestión moderna?					

4. ¿Ud. considera que el BN comprende el impacto del rendimiento de sus cajeros?					
5. ¿Ud. considera que el BN utiliza los resultados del impacto de sus cajeros para modificar lo que está haciendo hoy?					

h) “Cantidad de reclamos registrados”

Se entiende por “Cantidad de reclamos registrados; Al volumen de reclamaciones presentadas en el BN. Reclamo: comunicaciones presentadas por los usuarios o por terceros en nombre de los usuarios, expresando su insatisfacción con la operación, producto o servicio recibido o por el incumplimiento de las obligaciones contempladas en los contratos o marco normativo vigente, o manifestando la presunta afectación de su legítimo interés”.

De los siguientes aspectos relacionados con “la **cantidad de reclamos registrados** en el BN (Banco de la Nación), indique la opción que en su opinión refleja mejor la realidad del banco, tomando en consideración la escala de valoración”:

1. “Totalmente” de acuerdo
2. De acuerdo
3. Indeciso
4. En desacuerdo
5. “Totalmente” en desacuerdo

H) CANTIDAD DE RECLAMOS REGISTRADOS	1	2	3	4	5
1. ¿Ud. considera que alguna vez registró un reclamo por el mal funcionamiento de un cajero automático del BN?					
2. ¿Ud. considera que cada vez que ocurre un problema con un cajero automático del BN, se debe registrar un reclamo?					
3. ¿Ud. considera que el BN pone a su disposición “la red de agencias, página web, central telefónica y mesa de partes de la oficina principal” para el registro de sus reclamos?					
4. ¿Ud. considera que el BN toma en cuenta sus reclamos de ATM como una oportunidad de mejorar el servicio?					

i) “Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores”

Se entiende por “Cantidad de multas por parte de los organismos reguladores; Al volumen de sanciones dictadas por la Superintendencia Banca, Seguros y AFP, Indecopi, y Defensoría del Pueblo en contra del banco por el incumplimiento de las normas que rigen su accionar en diferentes procedimientos”.

De los siguientes aspectos relacionados con “la **cantidad de multas por parte de los organismos reguladores** al BN (Banco de la Nación), indique la opción que en su opinión refleja mejor la realidad del banco, tomando en consideración la escala de valoración”:

1. “Totalmente” de acuerdo
2. De acuerdo
3. Indeciso
4. En desacuerdo
5. “Totalmente” en desacuerdo

I) CANTIDAD DE MULTAS POR PARTE DE LOS ORGANISMOS REGULADORES	1	2	3	4	5
1. ¿Ud. considera la posibilidad de ir a reclamar un problema con un cajero automático, directamente a un organismo regulador antes que ir al BN?					
2. ¿Ud. considera que el BN realiza mantenimientos de sus ATM para no ser sujeto a multas por parte de un organismo regulador?					
3. ¿Ud. considera que el BN realiza acciones correctivas ante las multas de los organismos reguladores?					
4. ¿Ud. considera que las multas que tiene una empresa son reflejo de su gestión?					
5. ¿Ud. considera que las multas impuestas por organismos reguladores al BN afectan su reputación?					

Anexo 03

VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres y Grado Académico del Experto:

Rojas Huayhua. Miguel Angel – Magister en Administración Estratégica (PUCP).

1.2. Institución donde labora:

Banco de la Nación.

1.3. Título de la Investigación:

La Influencia del Modelo EFQM en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los cajeros automáticos del Banco de la Nación en Lima Metropolitana en el periodo 2019.

1.4. Tipo del Instrumento:

Encuesta.

1.5. Autor del Instrumento:

Juan Carlos Quintanilla Gómez.

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje claro.					98
2.OBJETIVIDAD	Revela propiedades realmente existentes en los objetos materia de investigación.					98
3.ACTUALIDAD	Adecuado al Estado del arte.					98
4.ORGANIZACIÓN	Existe coherencia en el manejo de la información					98
5.SUFICIENCIA	Relación de cantidad y calidad de la información.					98
6.INTENCIONALIDAD	La intención del investigador es la objetividad propia de la ciencia y de la técnica					98
7.CONSISTENCIA	investigación es sólida y verificable					98
8.COHERENCIA	Entre el problema , la hipótesis variables e indicadores					98
9.METODOLOGÍA	Es un conjunto formalizado de preguntas.					98
10. PERTINENCIA	Es oportuno, adecuado y conveniente al propósito de la investigación					98

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

3. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 98%

Lugar y fecha: Lima, 15 de noviembre de 2020



Firma del Experto Informante.

DNI. N° 40781631

VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres y Grado Académico del Experto:

Palacios Quichíz, Luis Esteban – Magister en Ingeniería de Sistemas – Mención: Ingeniería de Software (UNMSM).

1.2. Institución donde labora:

Banco de la Nación.

1.3. Título de la Investigación:

La Influencia del Modelo EFQM en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los cajeros automáticos del Banco de la Nación en Lima Metropolitana en el periodo 2019.

1.4. Tipo del Instrumento:

Encuesta.

1.5. Autor del Instrumento:

Juan Carlos Quintanilla Gómez.

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:


INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje claro.					99
2.OBJETIVIDAD	Revela propiedades realmente existentes en los objetos materia de investigación.					99
3.ACTUALIDAD	Adecuado al Estado del arte.					99
4.ORGANIZACIÓN	Existe coherencia en el manejo de la información					99
5.SUFICIENCIA	Relación de cantidad y calidad de la información.					99
6.INTENCIONALIDAD	La intención del investigador es la objetividad propia de la ciencia y de la técnica					99
7.CONSISTENCIA	La estructura de la investigación es sólida y verificable					99
8.COHERENCIA	Entre el problema , la hipótesis variables e indicadores					99
9.METODOLOGÍA	Es un conjunto formalizado de preguntas.					99
10. PERTINENCIA	Es oportuno, adecuado y conveniente al propósito de la investigación					99

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

3. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 99%

Lugar y fecha: Lima, 17 de noviembre de 2020



Firma del Experto Informante.

DNI. N° 09671175

VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres y Grado Académico del Experto:

Dra. Teresa Jesús Ríos Delgado

1.2. Institución donde labora:

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

1.3. Título de la Investigación:

La Influencia del Modelo EFQM en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los cajeros automáticos del Banco de la Nación en Lima Metropolitana en el periodo 2019.

1.4. Tipo del Instrumento:

Encuesta.

1.5. Autor del Instrumento:

Juan Carlos Quintanilla Gómez.

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje claro.					95
2.OBJETIVIDAD	Revela propiedades realmente existentes en los objetos materia de investigación.					95
3.ACTUALIDAD	Adecuado al Estado del arte.					95
4.ORGANIZACIÓN	Existe coherencia en el manejo de la información					95
5.SUFICIENCIA	Relación de cantidad y calidad de la información.					95
6.INTENCIONALIDAD	La intención del investigador es la objetividad propia de la ciencia y de la técnica					95
7.CONSISTENCIA	La estructura de la investigación es sólida y verificable					95
8.COHERENCIA	Entre el problema, la hipótesis variables e indicadores					95
9.METODOLOGÍA	Es un conjunto formalizado de preguntas.					95


10. PERTINENCIA	Es oportuno, adecuado y conveniente al propósito de la investigación						95
-----------------	--	--	--	--	--	--	----

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

3. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95%

Lugar y fecha: Lima, 18 de noviembre de 2020


Firma del Experto Informante.
DNI. N° 07482660