



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Competencias laborales y su influencia en la calidad del servicio en el Banco Ripley

Piura Sucursal II- 2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

AUTORA:

Br. Coronel Tarazona, Rosa María (ORCID: 0000-0002-2591-7064)

ASESOR:

Dr. Castillo Palacios, Freddy William (ORCID: 0000-0001-5815-6559)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

PIURA – PERÚ

2020

## **Dedicatoria**

A mis queridos padres, por ser el ejemplo de superación, por todo el amor que me han dado, por sus consejos y por haberme convertido en la persona que soy.

A mi esposo, porque ha sido un apoyo incondicional en mi vida, sobre todo en los peores momentos, siempre ha estado motivándome y dándome fuerzas para culminar mis metas.

A mis tres hijos, porque representan mi principal motivación en la vida.

### **Agradecimiento**

A Dios por todas las bendiciones que me ha dado y por haberme permitido llegar hasta este punto.

A mi asesor Dr. Freddy Castillo, quien, con su paciencia, sus pautas, su tiempo y motivación ha sido la guía necesaria para poder culminar satisfactoriamente con este objetivo.

Un agradecimiento especial al Mg. Julio Cabrera, quien fue con el que se empezó este largo trayecto que hoy se convierte en realidad.

## **Página del jurado**

### **Declaratoria de Autenticidad**

Yo, Rosa María Coronel Tarazona, identificada con DNI N°43112755, en efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que se adjunta es verás y legítima.

Del mismo modo, declaro bajo juramento que todos los datos en información que se muestran en la presente tesis son auténticos y ciertos.

Es por ello, que asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información presentada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Piura, diciembre del 2019



---

Rosa María Coronel Tarazona  
DNI N°43112755

## ÍNDICE

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Página del jurado.....	iv
Declaratoria de Autenticidad .....	v
Índice.....	vi
Índice de tablas .....	viii
RESUMEN .....	x
ABSTRACT.....	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO .....	13
2.1. <i>Diseño de la Investigación</i> .....	13
2.2. <i>Operacionalización de Variables</i> .....	14
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	20
2.4. Procedimiento.....	22
2.5. Método de análisis de datos.....	22
2.6. Aspectos éticos .....	23
III. RESULTADOS .....	24
IV. DISCUSIÓN.....	32
V. CONCLUSIONES.....	38
VI. RECOMENDACIONES .....	39
VII. PROPUESTA .....	40
REFERENCIAS.....	63
ANEXOS .....	67
<i>Anexo 1: Matriz de Consistencia</i> .....	67

<i>Anexo 2: Formato de cuestionario para los clientes del Banco Ripley Piura.....</i>	<i>68</i>
<i>Anexo 3: Formato de guía de observación para los colaboradores .....</i>	<i>70</i>
<i>Anexo 4: Formato de guía de Entrevista .....</i>	<i>70</i>
<i>Anexo 5: Resultados de la aplicación del Cuestionario .....</i>	<i>73</i>
<i>Anexo 6: Resultados de la guía de entrevista aplicada al Supervisor Comercial del banco Ripley Piura Sucursal II.....</i>	<i>77</i>
<i>Anexo 7: Informe de la guía de entrevista .....</i>	<i>82</i>
<i>Anexo 8: Resultados de la guía de observación .....</i>	<i>84</i>
<i>Anexo 9: Validación de instrumentos .....</i>	<i>92</i>
<i>Anexo 10: Validación de Confiabilidad.....</i>	<i>101</i>
<i>Anexo 11: Matriz de Instrumentos.....</i>	<i>103</i>
<i>Anexo 12: Evidencias visuales de la aplicación de instrumentos.....</i>	<i>104</i>
<i>Anexo 13: Acta de aprobación de originalidad.....</i>	<i>106</i>
<i>Anexo 14: Pantallazo del software turnitin .....</i>	<i>107</i>
<i>Anexo 15: Autorización de publicación de tesis .....</i>	<i>108</i>
<i>Anexo: 16 Autorización de la versión final del trabajo de investigación.....</i>	<i>109</i>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de operacionalización de la variable competencias laborales	15
Tabla 2 Matriz de operacionalización de la variable calidad de servicio	16
Tabla 3 Colaboradores del Banco Ripley Sucursal II	18
Tabla 4 Relación entre competencias técnicas y calidad de servicio	24
Tabla 5 Correlación entre competencias técnicas y calidad de servicio	25
Tabla 6 Relación entre competencias metodológicas y calidad de servicio	25
Tabla 7 Correlación entre competencias metodológicas y calidad de servicio	26
Tabla 8 Relación entre competencias interpersonales y calidad de servicio	27
Tabla 9 Correlación entre competencias interpersonales y calidad de servicio	28
Tabla 10 Relación entre competencias individuales y calidad de servicio	28
Tabla 11 Correlación entre competencias individuales y calidad de servicio	29
Tabla 12 Relación entre competencias laborales y calidad de servicio	30
Tabla 13 Correlación entre competencias laborales y calidad de servicio	30
Tabla 14 Matriz de evaluación de factores internos	43
Tabla 15 Matriz de evaluación de factores externos	44
Tabla 16 Cronograma de actividades de la evaluación de desempeño	47
Tabla 17 Recursos materiales para la evaluación de desempeño laboral	47
Tabla 18 Honorarios para la evaluación de desempeño	48
Tabla 19 Servicios requeridos para la evaluación de desempeño	48
Tabla 20 Cronograma de actividades	50
Tabla 21 Recursos materiales para la realización del programa de inducción	50
Tabla 22 Honorarios para la realización del programa de inducción	51
Tabla 23 Cronograma de actividades	52
Tabla 24 Recursos materiales para las capacitaciones en habilidades duras y blandas	53
Tabla 25 Honorarios para las capacitaciones en habilidades duras y blandas	53
Tabla 26 Servicios requeridos para la capacitación	53



Tabla 27 Cronograma de actividades	55
Tabla 28 Recursos materiales para la elaboración de un plan de incentivos	55
Tabla 29 Materiales adicionales para la elaboración de un plan de incentivos	55
Tabla 30 Honorarios para la elaboración de un plan de incentivos	56
Tabla 31 Cronograma de actividades	57
Tabla 32 Recursos materiales para un plan de seguridad de protección de información	58
Tabla 33 Honorarios para el plan de seguridad de protección de información	58
Tabla 34 Cronograma de actividades	60
Tabla 35 Recursos materiales para la mejora de la capacidad de respuesta de los clientes	61
Tabla 36 Honorarios para la mejora de capacidad de respuesta de los clientes	61
Tabla 37 Resumen de estrategias	62

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general, evaluar la influencia de las competencias laborales en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura Sucursal II-2019, teniendo como base teórica para medir la calidad de servicio el modelo Servqual. El estudio tiene un diseño no experimental, de tipo correlacional-causal, tomando dos poblaciones. La primera corresponde a los 22 trabajadores del Banco Ripley Piura Sucursal II y la segunda a los clientes del banco en mención, la cual se considera como infinita debido al limitado acceso a esta información. La muestra de investigación estuvo formada por 21 trabajadores del Banco y por 384 clientes. Se utilizaron 3 instrumentos de recolección de datos: un cuestionario dirigido a los clientes del Banco, una guía de observación aplicada a los colaboradores y una guía de entrevista dirigida al supervisor comercial del Banco Ripley Piura. Los resultados indican que las competencias laborales influyen significativamente en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura, obteniendo un coeficiente de correlación de Spearman de 0,612 ( $P=0,000 < 0.05$ ). Asimismo, existe una influencia directa y significativa de las competencias técnicas ( $\rho = 0,606$ ;  $P=0,000$ ); metodológicas ( $\rho=0,608$ ,  $P=0,000$ ); interpersonales ( $\rho=0,218$ ,  $P=0,000$ ); e individuales ( $\rho=0,494$ ;  $P=0,000$ ) sobre la calidad de servicio. Se concluye que las competencias laborales y la calidad de servicio se ubican en un nivel medio, lo que demuestra que aún existen aspectos que se deben mejorar para lograr la completa satisfacción del cliente; por ello se recomienda al Banco Ripley Piura Sucursal II, desarrollar capacitaciones presenciales con frecuencia para potenciar las competencias técnicas de los trabajadores con el fin de mejorar el desempeño laboral y lograr la eficiencia en el desarrollo de sus funciones.

Palabras Clave: **Competencias laborales, Calidad de servicio, Banco Ripley**

## ABSTRACT

The purpose of this research is to evaluate the influence of labor competencies on the quality of service of the Ripley Piura Bank Branch II- 2019, based on a theoretical basis to measure the quality of service of the Servqual model. The study has a non-experimental, correlational-causal design, taking two populations. The first corresponds to the 22 employees of the Ripley Piura Bank Branch II and the second to the bank's clients in question, which is considered infinite due to the limited access to this information. The research sample consisted of 21 Bank employees and 384 clients. Three data collection instruments were used: a questionnaire addressed to Bank customers, an observation guide applied to employees and an interview guide addressed to the commercial supervisor of the Ripley Piura Bank. The results indicate that labor competences significantly influence the quality of service of the Ripley Piura Bank, obtaining a Spearman correlation coefficient of 0.612 ( $P = 0.000 < 0.05$ ). There is also a direct and significant influence of technical competences ( $\rho = 0.606$ ;  $P = 0.000$ ); methodological ( $\rho = 0.608$ ,  $P = 0.000$ ); interpersonal ( $\rho = 0.218$ ,  $P = 0.000$ ); and individual ( $\rho = 0.494$ ;  $P = 0.000$ ) on the quality of service. It is concluded that labor competencies and quality of service are located at a medium level, which demonstrates that there are still aspects that must be improved to achieve complete customer satisfaction; therefore, it is recommended that Banco Ripley Piura Branch II, develop face-to-face training frequently to enhance the technical skills of workers in order to improve job performance and achieve efficiency in the development of their functions.

**Keywords: Job skills, Quality of service, Ripley Bank**

## **I. INTRODUCCIÓN**

Con respecto a la problemática, en la actualidad, las empresas a nivel mundial crecen a un ritmo acelerado, por lo tanto, se necesita de elementos para lograr la competitividad. Sin embargo, América Latina se caracteriza por problemas de formación y falta de capacitación en cuanto a capital humano, que se refleja en su baja productividad y competitividad empresarial. Sólo el 5% de empresas tienden a contar con un equipo de Recursos Humanos cuyo primordial objetivo es la gestión de la diversidad y la inclusión. (Casilda, 2014)

El Perú no escapa de esa realidad, pues las empresas, sobre todo las que se encuentran aún en crecimiento, necesitan ser competitivas en el ámbito local e internacional, para eso requieren de capital humano. Los trabajadores juegan un papel importante en la ejecución de las tareas imprescindibles en cuanto al éxito en la empresa. De allí surge la necesidad, que los recursos humanos desarrollen competencias laborales, las cuales están ligadas a los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarse correctamente en un puesto determinado. (Doyle, 2019).

De acuerdo con Escobar (2010) las competencias laborales pueden ser innatas o adquiridas, por ello, también es importante que se desarrollen capacitaciones constantemente en la organización para mejorar las habilidades de los trabajadores. Según el ranking de las empresas con la mayor cantidad de reclamos a nivel Nacional, elaborado por Indecopi, el sector financiero es el que lidera la lista, con un total de 19,050 reclamos en el 2018, ubicándose en el primer lugar el Banco de Crédito del Perú, mientras que el Banco Ripley se encuentra en el puesto 9, teniendo un mayor número de reclamos que Banco Cencosud, Banco de la Nación, Banbif y Banco Azteca. Esto evidencia, una falencia en servicio de calidad en el Banco Ripley.

El Banco Ripley es una institución financiera que brinda todos los servicios autorizados para banca múltiple, desarrollando actividades de créditos a sus clientes en la modalidad de efectivo, así como de consumo a través del uso de las tarjetas de crédito. En la ciudad de Piura el grupo cuenta con dos sucursales, la sucursal I y II, ésta última ubicada en el Centro Comercial Real Plaza. El área de servicio de atención al cliente de la Sucursal II, a cargo de los asesores comerciales y cajeros, presenta varias deficiencias. En primer lugar, el tiempo que debe esperar un cliente para ser atendido es mayor al parámetro establecido por la entidad, lo que genera el malestar de los mismos, quienes quedan

insatisfechos con la atención creando conflictos, lo que lleva, en algunos casos, a la anulación de las tarjetas de créditos afectando la imagen institucional. Además, no existe un trato amable a los clientes, por la falta de profesionalismo de algunos empleados.

Por otro lado, los trabajadores, no están adecuadamente capacitados para el puesto. No cuentan con los conocimientos pertinentes para resolver las consultas frecuentes de los clientes. Esto pone en evidencia que la entidad no realiza las capacitaciones adecuadas a su personal, puesto que no brindan capacitaciones presenciales y constantes en el manejo de apertura de cuentas pasivas, que es un servicio aún débil en la entidad en comparación con la competencia, lo que impide captar una nueva cartera de clientes en esta línea. Asimismo, se destaca que el sistema operativo es obsoleto, lo que retrasa aún más la atención.

Del mismo modo, el Banco asigna tareas al área de atención al cliente que no son de su competencia, como el envío de valijas y la revisión de expedientes. Estos aspectos generan sobrecarga laboral e impiden que los colaboradores cumplan con sus funciones de manera adecuada. El clima laboral en el Banco es inadecuado, puesto que el personal no trabaja en equipo. Los colaboradores se preocupan por atender a sus clientes, sin embargo, no apoyan a sus compañeros en dificultades, esto debido al ambiente de competencia entre trabajadores de la misma área para captar a los clientes con el fin de obtener comisiones por cada nuevo cliente. Esto impide que el cliente quede satisfecho, retrasando la atención más de lo debido.

De continuar con este clima laboral y con la deficiencia en las competencias de los trabajadores, se mantendrán las fallas en el servicio de atención al cliente, lo que aumentará la cantidad de reclamos que reciba la sucursal del Banco Ripley, afectando su imagen institucional. Esto ocasionaría la pérdida de clientes de la agencia, disminuyendo sus ingresos y su participación en el mercado financiero, lo que disminuiría su rentabilidad. Estos factores podrían ocasionar la quiebra o cierre de la Sucursal.

De lo anterior se deduce que la entidad financiera presenta varios problemas internos, por ello, con el objetivo de precisar una mejora en la calidad de atención al cliente de esta institución que lleve a la satisfacción, este estudio pretende investigar la influencia que tienen las competencias laborales de los trabajadores sobre la calidad de servicio de atención al cliente.

Dentro de los antecedentes de investigación internacionales, destaca el estudio de La Madriz y Parra (2016) titulado *Competencias personales y profesionales aplicadas por gerentes bajo escenarios de incertidumbre económica*, cuyo objetivo es conocer el tipo de competencias personales y profesionales que aplican los gerentes de las entidades financieras. La evidencia señala que el 48% de los gerentes utilizan como competencias personales la responsabilidad, comunicación, negociación y trabajo en equipo. Mientras que las competencias profesionales corresponden a desarrollar el conocimiento, anticiparse a los cambios, así como resolver conflictos de manera inmediata.

Herrera (2015) en su investigación *Competencias Laborales en los colaboradores del Departamento de Ventas de Bimbo Centroamérica*, Agencia Huehuetenango tiene como objetivo realizar el análisis del nivel de competencias laborales de los trabajadores de la empresa Bimbo. Los resultados indican que los trabajadores tienen un nivel de competencias laborales alto, lo que tiene un impacto positivo sobre la productividad de la empresa. Se concluye que el conocimiento, habilidades y aptitudes de los trabajadores de la empresa se ubican en un nivel adecuado para el puesto, reflejando el alcance de los objetivos establecidos por la empresa.

Zaragoza (2015) en su estudio *Aplicación del Modelo de la Calidad del Servicio SERVQUAL en el área de Recursos Humanos de la Empresa National Car Rental en México*, tuvo como objetivo medir la calidad del servicio del área de recursos humanos de dicha empresa. Los resultados muestran que los trabajadores no están de acuerdo con los salarios que reciben. Asimismo, el área de recursos humanos debe mejorar en la capacidad de respuesta y empatía, pues el personal no está conforme con el trato que recibe del área. Se concluye que la aplicación del modelo permitió conocer la perspectiva de los colaboradores y orientar el plan de trabajo a mejorar en la satisfacción de sus necesidades.

En el ámbito Nacional, se presenta el estudio de Flores (2017): *Competencias laborales y calidad de servicio de los Centros de Desarrollo Integral de la Familia- CEDIF de Lima Norte, 2017*, quien analiza la relación entre las competencias laborales y calidad de servicio de los CEDIFS. Siguiendo la investigación de Flores se muestra que el 78% de los encuestados tienen un nivel medio de competencias laborales y calidad de servicio, asimismo, existe una relación positiva y significativa entre las competencias laborales y la calidad de servicio. Concluyendo que la dimensión de competencias metodológicas y participativa, se relacionan en un nivel alto con la calidad de servicio.

Villafuerte (2017) en su estudio: *Las competencias laborales y la calidad de servicio de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica año 2015 -2016*, tuvo como objetivo analizar la incidencia de las competencias laborales de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica sobre la calidad de servicio. Los resultados indican la relación positiva y significativa entre las variables de estudio, a pesar que el nivel de comunicación de los empleados influye de manera negativa sobre los canales de atención al cliente. Se concluye que las competencias laborales inciden positivamente sobre la calidad de servicio de la institución.

Romero (2017) en su investigación *Desarrollo de competencias laborales y la calidad de servicios administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis-2017*, tiene como principal objetivo, estudiar la relación entre el desarrollo de las competencias laborales y la calidad del servicio administrativo de la Municipalidad. Los resultados de la prueba de Chi- cuadrado da un valor de 6.32; ( $p < 0.05$ ), lo que muestra el grado de asociación entre las variables y la prueba de contingencia obtenida es de 0,180, lo cual permite concluir que existe influencia de las competencias laborales sobre la calidad de servicio, pero aún en un nivel bajo.

Como evidencias locales, se tiene la investigación realizada por Zapata (2019) titulada *La influencia de la calidad de servicio en la satisfacción de los clientes de Caja Piura Agencia Castilla*, teniendo como objetivo identificar la influencia de la calidad de servicio sobre la satisfacción del cliente. Los resultados de la investigación muestran que los clientes que perciben la calidad de servicio como baja, no se encuentran satisfechos, mientras que el 84% de los clientes que consideran la calidad alta, se encuentran satisfechos. Concluyendo que existe una relación positiva entre la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes de la Caja Piura.

Por otro lado, Saavedra y Vera (2018) en su investigación titulada: *Gestión por competencias para promover el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa J & V Resguardo S.A.C Piura, 2018*; el cual tiene por objetivo determinar la forma en que la gestión por competencias puede mejorar el desempeño laboral en el personal de las empresa en mención. Los resultados del estudio evidencian que existe nivel óptimo en la capacitación y desarrollo y en el aprovechamiento del potencial de los empleados, sin embargo, los resultados son diferentes en la dimensión selección del personal, donde se necesita mejorar. Se concluye que la selección del personal no se realiza en base a las habilidades, destrezas y aptitudes de los empleados. Del mismo modo, la eficiencia de los

empleados se encuentra afectada por las interferencias de los clientes. Por otro lado, se presentan buenas relaciones interpersonales en la empresa, debido a una adecuada comunicación.

Por último, Santamaría (2015) en su estudio: *Evaluación de la Calidad del Servicio y la Satisfacción del cliente de la Financiera Crediscotia, Piura-2015*, cuyo objetivo fue determinar la relación entre la calidad de servicio y satisfacción del cliente de la empresa CrediScotia, Piura. Los resultados evidencian una relación directa entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente, encontrando un nivel alto de calidad, debido a que todas las dimensiones del modelo Servqual, se relacionan significativamente con la satisfacción. Se concluye que la calidad del servicio del banco es favorable, lo que lleva a que los clientes se sientan satisfechos.

Dentro de las teorías relacionadas a las competencias laborales, existe una gran variedad de autores que la definen desde diversos ámbitos. Desde el punto de vista laboral, según Romero (2017) una competencia es la capacidad que tienen los trabajadores para realizar sus funciones en diversos ámbitos laborales, adaptándose a los cambios que se le presentan. Por otro lado, para Alles (2018) las competencias se refieren a tener una conducta por encima del patrón de éxito en un puesto o situación determinada, lo que significa cumplir con las funciones asignadas sobrepasando las expectativas del puesto. Para la autora la competencia depende de la personalidad de los individuos.

Otra definición es la que brinda Tejada (2013) quien argumenta que las competencias son un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, que incluye el saber, el saber hacer, saber ser y saber estar. De esto se concluye que las competencias laborales son las capacidades que tienen las personas para desarrollar sus funciones correctamente logrando cubrir las expectativas de la organización en la que se desempeñan.

Existen tres modelos básicos para determinar las competencias, el modelo conductual, funcional y constructivista. El Modelo Conductual, definía las competencias basadas en los trabajadores que desempeñan bien sus actividades (high performance), cuyos resultados son los esperados. Asimismo, se podían basar en las mejores empresas del sector. Así la competencia conductual, es lo que las personas calificadas con un desempeño superior están dispuestas a realizar continuamente y les permite producir resultados superiores. (FEVAS , 2013)



Este enfoque permite implantar indicadores de gestión por puestos en la empresa y obtener resultados, que permitan realizar un monitoreo del desenvolvimiento laboral e implementar estrategias de selección de personal. Por otro lado, el Modelo Funcional ayuda a registrar las capacidades que necesita un puesto de trabajo, siguiendo una estrategia deductiva. Se inicia estableciendo el propósito del puesto elegido para el análisis y se continúa identificando las demás funciones que se deben hacer efectivas para el cumplimiento de los objetivos. (International atomic Energy Agency, 2017)

Tal como lo indica Becerra y Campos (2012) el modelo constructivista, se centra en organizar las competencias de un puesto determinado, teniendo en cuenta los objetivos laborales, el entorno y las posibilidades de cada persona que desarrolla un trabajo. En contraste con el enfoque conductista, que, para el análisis, se basa en las competencias de los trabajadores más aptos o bien en las mejores empresas, la metodología constructivista incluye a varias personas en su análisis, incluso a las que presentan un nivel educativo bajo.

Asimismo, existen diversas clasificaciones de las competencias. De la unión entre el modelo funcional y conductual, surgen tres tipos de competencias: Básicas, Genéricas y específicas. Las competencias básicas son el primer nivel existente en este rango; de acuerdo a Vargas (2011) son aquellas competencias que una persona adquirió en una educación básica como: lenguaje, escritura y matemáticas. Del mismo modo, estas competencias se dividen en dos sub-grupos: Competencias personales, las cuales son adquiridas por la educación obligatoria y las competencias sociales, que surgen del sentido de pertenencia a una sociedad, como el conocimiento de las normas de conducta. (Bizneo, 2019)

Por su parte, las competencias genéricas son desempeños comunes a diferentes tipos de empleos; es decir son habilidades necesarias para la realización de cualquier actividad laboral, por ejemplo, la inteligencia emocional. Por último, se encuentran las competencias específicas, las cuales son necesarias para realizar una actividad determinada. Son los conocimientos técnicos que se aplican para el desarrollo de tareas en particular. (Bizneo, 2019)

Otra clasificación es la propuesta por Gordillo, citado por Palmar y Valero (2014) quien establece cuatro tipos de competencias: técnicas, metodológicas, interpersonales e individuales. Las competencias técnicas, se refieren al dominio de las tareas en el ámbito del trabajo, así como el manejo de los conocimientos y capacidades que urgen para su

desarrollo. Va más allá de carrera estudiada, pues está sujeta a la organización y a la capacitación profesional. Estas competencias toman en cuenta las habilidades, destrezas y aptitudes.

De acuerdo con Cimatti (2016) las habilidades se definen como la combinación de conocimientos intelectuales y manuales que son requeridos para llevar a cabo una actividad productiva. Por otro lado, Metz y Jones (2013) señalan que las destrezas son las capacidades para realizar algún trabajo, se encuentran relacionadas con trabajos físicos o manuales, refiriéndose a las capacidades que se necesitan en el área operativa de una empresa. Mientras que las aptitudes, se refieren a una serie de características o facultades psicológicas que le permiten a una persona desarrollar una actividad específica.

Las competencias metodológicas se refieren a la aplicación del método adecuado para desarrollar las actividades encomendadas, así como encontrar soluciones frente a los problemas y aprender de las mismas, llevándolas a su aplicación en actividades similares, tomando como indicadores: la revisión de documentos, la información brindada y la aplicación de experiencias adquiridas. (Sablijic, 2014)

Los dos primeros indicadores se encuentran dentro de la ejecución de procedimientos, que implica cumplir de manera correcta con las funciones que se les asignan, las cuales, en este caso, están contenidas en el manual de operaciones. La revisión de documentos implica constatar que los datos solicitados al cliente se hayan llenado correctamente. Mientras que la información brindada, consiste en dar a los clientes toda la información necesaria sobre los productos financieros que se ofrecen en la institución financiera. Por último, la aplicación de experiencias adquiridas, consiste en llevar a cabo los conocimientos obtenidos por la experiencia laboral en situaciones parecidas con el fin de lograr la solución de problemas.

Según Palmar y Valero (2014) las competencias interpersonales o también llamadas sociales, se refieren a contar con habilidades para relacionarse con los demás. Responden a la integración positiva del individuo dentro de grupos de trabajos, lo que supone coordinar, organizar, interactuar y tomar decisiones. Los indicadores principales de estas competencias son el trabajo en equipo y el manejo de conflictos. De acuerdo con Alles (2016), el primero se refiere a colaborar con los demás, integrarse y trabajar con todas las áreas con el fin de lograr los objetivos de la institución. Además, Sanyal y Wamique (2018) señala que el trabajo en equipo tiene la capacidad de permitir que los miembros del equipo

tengan un mayor nivel de seguridad emocional, confianza en sí mismos y la capacidad de planificar y decidir con otros positivamente. Mientras que el manejo de conflictos, consiste en la capacidad para identificar las situaciones de presión, conflicto y brindar las soluciones propicias. (Thakore, 2013)

Por último, las competencias individuales se refieren a las condiciones que genera la persona para actuar adecuadamente en una organización aportando sus talentos y desarrollando de manera óptima sus potencialidades. Estas competencias se relacionan con aspectos propios de cada individuo, lo que incluye los valores éticos, como la responsabilidad, puntualidad y honradez. (Palmar y Valero, 2014)

La responsabilidad se define como la capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral. La puntualidad se refiere al respeto de los horarios establecidos, así como cumplir con las actividades en el tiempo previsto y la tolerancia a la presión mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos. (Alles, 2016)

Por su parte, Alles (2016) realiza una clasificación general, dividiendo las competencias en dos grandes grupos: Competencias cardinales y específicas. Las competencias cardinales, son aquellas que se pueden aplicar a todos los trabajadores de la empresa. Las competencias cardinales representan la naturaleza y permiten lograr los objetivos de una organización. Mientras que las competencias específicas, se subdividen en específicas gerenciales y específicas por área. Las primeras, hacen referencia a aquellas que son necesarias desarrollar en los trabajadores que tienen a su cargo a otros, es decir, a los jefes de toda la empresa. Por su parte, las competencias específicas por área se establecen para un conjunto determinado de personas, es decir, son aquellas competencias que deben ser desarrolladas por los empleados de un área en particular.

Con respecto, a la calidad de servicio, se debe tener en cuenta que es un tema amplio, por ello una forma de comprender el concepto en su totalidad es necesario definir las ideas que lo sustentan: servicio y calidad. Para Fisher y Navarro (2016) el servicio se define como un conjunto de beneficios y acciones que son distribuidas para la venta, y que se proveen de acuerdo a cómo evolucionan las mismas. Una definición más precisa la da Kotler y Armstrong (2012): Es una actividad o beneficio que se transa entre dos partes y que se caracteriza por ser intangible y no provoca el derecho de propiedad sobre algo.

Aunque, la producción puede o no estar asociada con un producto concreto. En síntesis, el servicio es entendido como las actividades o beneficios que una vez adquiridos por el consumidor, generan satisfacción.

Por otro lado, la calidad se refiere a la capacidad para convertir las necesidades de los consumidores en características que sean posibles de medir, esta es la única manera de que un producto cubra las expectativas de los clientes y que sea colocado en el mercado a un precio que éstos, estén dispuestos a pagar. Los servicios presentan características propias que dificultan la medición de la calidad, como son: Intangibilidad, Inseparabilidad y heterogeneidad. La primera, se presenta debido a que los consumidores no pueden comprobar la calidad de los servicios, antes de ser adquiridos. Lo que dificulta la evaluación, por parte de las empresas, de la percepción de la calidad. (Villalba, 2013)

La inseparabilidad, indica que surgen del esfuerzo del consumidor y el proveedor del mismo, por ello, se dice que provienen de la relación entre ambos actores. Por último, la heterogeneidad que indica que la calidad de los servicios no es uniforme, pues ésta cambia de acuerdo a cada cliente o empresa que se encargue de brindar el servicio. De allí se deduce que la calidad de servicio es la capacidad para lograr cubrir las necesidades de la sociedad, utilizando recursos que estén disponibles. (Mello, 2012)

La base de las dimensiones de la calidad del servicio, se encuentra en el modelo Servqual, desarrollado por Zeithaml, Parasuman y Berry, con la finalidad de evaluar y mejorar la calidad del servicio de las organizaciones dedicadas a ofrecer servicios de ventas al por menor. Este modelo inicialmente estaba compuesto por 10 dimensiones, pero estas fueron agrupadas en solo cinco dimensiones, que fueron consideradas las de mayor importancia en la percepción del servicio de los clientes: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía; las cuales se detallan a continuación. (Akhlagh, Shahnaz y Akhlagh, 2012)

Siguiendo a Kursunluoglu (2014) la tangibilidad, se refiere a la parte observable del servicio que ofrece la empresa. En caso de las empresas que ofrecen servicios, consisten en evaluar al personal, instalaciones e infraestructura y la forma de comunicación y difusión del servicio. Como se menciona anteriormente la tangibilidad incluye el aspecto de las instalaciones como el orden y limpieza del ambiente, así como la apariencia de los empleados, lo que significa estar presentables, utilizando ropa adecuada para cumplir con sus funciones.

La segunda dimensión que es la confiabilidad, permite determinar la capacidad del cumplimiento oportuno del servicio ofrecido, mediante la evaluación de la responsabilidad y precisión. Por ello, dentro de estas competencias se evaluará el cumplimiento de los términos de contrato en la apertura de cuentas y la protección de la información personal y confidencial que brindan los clientes al banco, principalmente datos de ubicación. (Kursunluoglu, 2014)

La capacidad de respuesta, se refiere a la disposición y vocación de servicio para orientar con indicaciones pertinentes a los clientes, en las que se evalúa cómo se desenvuelve el colaborador en la prestación de servicios, es decir la rapidez en la atención, que se refiere al tiempo que demoran en la atención; así como la disposición a ayudar, es decir, estar disponible para resolver las dudas de los clientes y ser rápido para solucionar los reclamos que ingresan en la organización. (Pakurár, Haddad, Nagy, Popp y Oláh, 2019)

La seguridad, se relaciona con las aptitudes y la amabilidad de los prestadores de servicios para transmitir confianza en la tarea a desarrollar. Los indicadores que toman son competitividad, nivel de confianza, seguridad y honestidad. Esta última se relaciona con el conocimiento que se tiene del servicio ofrecido y que este se transmita con veracidad al cliente. Esta dimensión evidencia la capacidad adaptativa o de adecuación del servicio a las demandas o exigencias del usuario, brindando seguridad que se dará solución a su requerimiento. (Pakurár, Haddad, Nagy, Popp y Oláh, 2019)

Por último, la empatía, está relacionada con la atención personalizada, identificación y comprensión de las necesidades de los usuarios. El indicador principal es el trato al cliente, así como la comunicación y comprensión del usuario. Está asociada al compromiso que tiene el prestador de servicio de desarrollar sus funciones con calidez, priorizando satisfacer las expectativas de los usuarios, demostrando preocupación por el cliente y por solucionar sus problemas. (Pakurár et al, 2019)

En base a la formulación del problema, se intenta responder al siguiente problema general: ¿Cuál es la influencia de las competencias laborales en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019?, cuyas preguntas específicas son: ¿Cuál es la influencia de las competencias técnicas de los trabajadores en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019?; ¿De qué manera las competencias metodológicas de los trabajadores influyen en la calidad de Servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019?; ¿Cómo las competencias interpersonales de los trabajadores influyen en la calidad

de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019? y ¿Cuál es la influencia de las competencias individuales de los trabajadores en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019?

El estudio está orientado a dar soluciones frente a los problemas que presenta el Banco Ripley. Con respecto a la justificación práctica, éste permite conocer la influencia de las competencias de los trabajadores sobre la calidad de servicio, ayudando a la institución financiera a mejorar en la toma de decisiones y corregir posibles errores en la gestión de recursos humanos, mejorando el desempeño de los trabajadores y logrando así dar un servicio de calidad que genere la satisfacción del cliente. Tomando como referencia que el cliente es el actor fundamental para el Banco Ripley, pues de ellos depende la realización de sus actividades diarias, este estudio es importante porque tiene el fin de realizar mejoras en cuanto a servicio al cliente que se brinda y sobre todo un servicio de calidad, ayudando a conseguir la fidelidad de los clientes. Asimismo, el estudio brinda la posibilidad de hacer las recomendaciones para dar soluciones a posibles desequilibrios administrativos que presenta la institución financiera.

La justificación económica del estudio se fundamenta en conocer las competencias de los trabajadores con el fin de que éstos mejoren la realización de sus funciones y aumenten las ventas de productos financieros, lo que beneficia a la entidad con mayores ingresos, reducción de los costos y el crecimiento de la empresa en cuanto a su rentabilidad. Además, con la mejora de la calidad de servicio, se lograría ampliar la cartera de clientes, teniendo acceso a nichos de mercado potenciales, que facilitarían el crecimiento de la empresa.

En relación con las hipótesis del estudio, se plantea como hipótesis principal que las competencias laborales influyen significativamente en la calidad del servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019. Como hipótesis específicas, se tienen: Las competencias técnicas de los trabajadores influyen significativamente en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019; Las competencias metodológicas de los trabajadores influyen significativamente en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019; Las competencias interpersonales de los trabajadores influyen significativamente en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019 y las competencias individuales de los trabajadores influyen significativamente en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019.

Con respecto los objetivos, se tiene como objetivo general Evaluar la influencia de las competencias laborales en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura Sucursal II- 2019. Teniendo como objetivos específicos: Evaluar la influencia de las competencias técnicas en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019; Medir la influencia de las competencias metodológicas en la Calidad de Servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019; Analizar la influencia de las competencias interpersonales de los trabajadores en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019 y evaluar la influencia de las competencias individuales en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019.

## II. MÉTODO

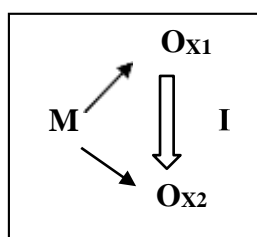
### 2.1. Diseño de la Investigación

El enfoque que se utilizó fue cuantitativo, puesto que este tipo de investigación se caracteriza porque estudia fenómenos y para su medición emplea la estadística. Recolecta datos y analiza los mismos para dar respuesta a las preguntas planteadas y evidenciar las hipótesis formuladas, además se miden las variables e instrumentos de investigación, con la utilización de estadística descriptiva e inferencial. (Ñaupá, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014).

El diseño de la investigación es no experimental, transeccional, de tipo correlacional-causal. Es no experimental, puesto que se busca recopilar la información mediante la observación sin intervenir en las variables de estudio, observándolas en su estado natural. Según Soto (2014) en la investigación no experimental no se lleva a cabo ningún experimento, no se manipulan las variables, sino que solo se procede a mirar los hechos en su realidad natural.

La investigación siguió un tipo transeccional o transversal, ya que describe las disputas laborales que presentan los trabajadores, así como calidad de servicio que estos ofrecen, en un periodo de tiempo específico. De acuerdo con Hernández et al (2014) una investigación transaccional recoge datos en un determinado momento, teniendo como finalidad explicar las variables y examinar su incidencia e interrelación.

Asimismo, presenta un nivel correlacional - causal, debido a que busca fijar la influencia de una variable sobre otra. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) este tipo de investigación analiza y evalúa relaciones que pueden existir entre dos o más variables objeto de estudio. Esta investigación busca precisar la influencia de las competencias laborales en cuanto a un servicio de mejor calidad en el Banco Ripley, Sucursal II en la Ciudad de Piura. Los estudios correlacionales presentan el siguiente esquema:





Dónde:

M: La muestra, en este caso serían los colaboradores y los clientes.

O<sub>x1</sub>: Competencias laborales.

O<sub>x2</sub>: Calidad de servicio.

I: Influencia de las competencias sobre la calidad de servicio

## **2.2. Operacionalización de Variables**

### **2.2.1. Variable Dependiente**

La variable dependiente corresponde a la calidad de servicio ofrecido por el Banco, la cual se define como la facultad para responder a las demandas sociales empleando los recursos disponibles a través de los conocimientos científicos y técnicos. (Villalba, 2013)

### **2.2.2. Variable Independiente**

La variable independiente corresponde a las competencias laborales, las cuales son un grupo de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, lo que incorpora el saber, el saber hacer, saber ser y saber estar. (Tejada, 2013)

**Tabla 1:** Matriz de Operacionalización de la variable Competencias Laborales

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Definición Operacional	Indicadores	Escala
Variable Independiente: Competencias Laborales	Son un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, lo que incluye el saber, el saber hacer, saber ser y saber estar. (Tejada, 2013)	Competencias Técnicas	Se midieron a través del cuestionario y guía de observación, definiéndose como las capacidades que poseen los trabajadores para utilizar herramientas con el fin de cumplir con su desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades</li> <li>- Destrezas</li> <li>- Aptitudes</li> </ul>	Ordinal
		Competencias Metodológicas	Se midieron a partir del cuestionario y la guía de observación, y éstas se refieren al cumplimiento de los procedimientos dispuestos por la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de los documentos</li> <li>- Información brindada</li> <li>- Aplicación de experiencias adquiridas</li> </ul>	Ordinal
		Competencias Interpersonales	Se midieron aplicando un cuestionario, guía de observación y de entrevista. Y se definen como las capacidades de los colaboradores para relacionarse con los demás.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Manejo de conflictos</li> </ul>	Ordinal
		Competencias Individuales	Se midieron aplicando un cuestionario, la guía de observación y guía de entrevista, refiriéndose a las cualidades personales que poseen los trabajadores del Banco.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Puntualidad</li> <li>- Tolerancia a la presión</li> </ul>	Ordinal

*Elaboración Propia*

**Tabla 2: Matriz de Operacionalización de la variable Calidad de Servicio**

<b>VARIABLES</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala</b>
Variable dependiente: Calidad de servicio	Es la capacidad para responder a las demandas sociales empleando los recursos disponibles a través de los conocimientos científicos y técnicos. (Villalba, 2013)	Tangibilidad	Se midió a través del cuestionario, definiéndose como las características físicas de las instalaciones y la apariencia de los empleados de la institución financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orden de las instalaciones</li> <li>- Limpieza del ambiente</li> <li>- Apariencia de los empleados</li> </ul>	Ordinal
		Confiabilidad	Se midió mediante la aplicación del cuestionario, refiriéndose al grado de fiabilidad que ofrece el Banco a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de los términos de contrato</li> <li>- Protección de la información</li> </ul>	Ordinal
		Capacidad de respuesta	Se midió a través del cuestionario y la guía de entrevista, refiriéndose a la rapidez con que los trabajadores atienden la demanda existente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo de demora en la atención.</li> <li>- Rapidez en la solución de reclamos</li> </ul>	Ordinal

---

Seguridad	Se midió mediante el cuestionario, relacionándose con la garantía y solidez que refleja la entidad financiera a los clientes.	- Nivel de confianza - Conocimiento de los productos y servicios del área	Ordinal
Empatía	Se midió a través del cuestionario y la guía de entrevista, definiéndose como el nivel de comprensión que tienen los trabajadores con el cliente.	- Trato al cliente - Preocupación por el cliente	Ordinal

---

*Elaboración Propia*

### 2.2.3. Población, muestra y muestreo

**Población 1:** Para la observación en curso se utilizaron dos poblaciones de estudio. La población 1, se refiere al número de clientes que posee el Banco, en la cual se puede obtener información de las variables en análisis. Debido a políticas de confidencialidad no es posible conocer el número de clientes del Banco Ripley, así que, en este caso, se consideró a la población como infinita.

**Población 2:** Mientras que la población 2, corresponde al número de trabajadores del Banco Ripley-Sucursal II, siendo un total de 22 trabajadores que se desempeñan en esta Agencia, pero para efectos del estudio se consideró solo a 21 trabajadores, dejando fuera de la población al gerente, puesto que por políticas del banco no puede participar de la investigación. La estructura de colaboradores del Banco Ripley, se encuentra detallada en la siguiente tabla.

*Tabla 3: Colaboradores del Banco Ripley Sucursal II*

<b>Puesto</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente	1
Supervisor comercial	1
Asesores comerciales	7
Gestores multiproductos full time	4
Gestor multiproductos part time	1
Jefe de Operaciones de caja	1
Supervisor de Operaciones de caja	1
Cajeros full time	4
Cajeros Part time	1
Asistente de supervisor comercial	1
<b>Total</b>	<b>22</b>

*Elaboración propia.*

### 2.2.4. Muestra

**Muestra 1:** Para definir la muestra 1 correspondiente a los clientes de la entidad financiera, se utilizó un muestreo de tipo probabilístico, usando el criterio de poblaciones infinitas, debido a que no se tiene acceso a la información sobre el número real de clientes que tiene esta sucursal. La fórmula del muestreo que se aplicada es la siguiente:

Dónde:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Z = Nivel de confianza (95%, correspondo a 1.96)

p = Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado

q = Porcentaje de la población que no tiene el atributo

deseado e = Error de la estimación aceptado

n = Tamaño de la muestra

Por tanto, la muestra de clientes del Banco Ripley es de 384.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2} = 384 \text{ encuestas}$$

**Muestra 2:** Por otro lado, la muestra 2 que corresponde a los colaboradores del Banco que serán evaluados de acuerdo a sus competencias observadas, está compuesta por 21 trabajadores (con excepción del supervisor comercial, a quien se le aplicó una guía de entrevista), los cuales han sido seleccionados debido a que realizan actividades operativas a diario relacionadas con la calidad de servicio.

### 2.2.5. Muestreo

**Muestreo 1:** Para determinar la muestra 1, correspondiente a los clientes de la entidad, para ello empleo el muestreo probabilístico aleatorio simple. En el que todos los elementos de la población tienen igual probabilidad en ser elegidos y dicha elección es independiente de cualquier selección previa., es decir, que se realiza al azar.

**Muestreo 2:** Del mismo modo para determinar la muestra 2, que corresponde a los colaboradores se utilizó el muestreo por conveniencia, seleccionando sólo a 21 colaboradores que a diario mantienen contacto directo con el cliente. El muestreo por conveniencia ayuda a tomar aquellos casos que pueden ser incluidos. Esto, basado en una adecuada accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador.

## **2.2.6. Criterios de Selección**

### **a. Criterios de inclusión**

Se incluyeron sólo a los clientes asiduos del Banco Ripley Piura, Sucursal II, que tuvieron como mínimo 1 mes acudiendo a las instalaciones de la institución financiera. Asimismo, se seleccionaron a los clientes que aceptaron participar de la encuesta mediante el consentimiento previo y que, además, se encontraron en el momento de la aplicación de la encuesta.

### **b. Criterios de Exclusión**

Para ello, excluyeron clientes que recién hayan adquirido una tarjeta de crédito o débito recientemente y aquellos que no aceptaron brindar información para el avance de la investigación.

## **2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.3.1. Técnicas**

Para obtener los datos necesarios sobre las variables en estudio, se usaron como técnicas la encuesta, la observación y la entrevista. La encuesta es una técnica para recoger datos, que se realiza mediante la formulación de interrogantes a los sujetos cuyo fin es adquirir de forma sistemática medidas sobre las ideas que se derivan de una problemática de investigación preliminarmente cimentada. (López y Fachelli, 2015)

La observación, de acuerdo con Campos y Lule (2013) es una técnica que por medio de la utilización de ciertos recursos posibilita la organización, coherencia y economía respecto a esfuerzos realizados durante el desarrollo de una investigación. Para efectos del estudio, se observó el comportamiento diario de los asesores comerciales y cajeros del banco, con el fin de conocer su desenvolvimiento en el ámbito laboral.

Por último, tenemos la entrevista, que, de acuerdo con Bravo, Torruco, Martínez y Varela (2013), es una técnica que toma la forma de un diálogo común. Se entiende como la relación interpersonal que surge entre el investigador y el sujeto de estudio, con la finalidad de generar respuestas verbales a las preguntas antes mencionadas.

### **2.3.2. Instrumentos**

Se aplicaron tres instrumentos: El cuestionario, La guía de observación y la guía de entrevista. El primer instrumento es el cuestionario, dirigido a los clientes del Banco Ripley, el cual ayuda a conocer la calidad de servicio y las competencias laborales desde la perspectiva de los clientes. Consta de 27 ítems en total. Para su elaboración se utilizó una escala cualitativa de tipo ordinal o también conocida como escala Likert, tomando como alternativas de respuesta las siguientes: (1) Muy en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni desacuerdo, (4) De acuerdo y (5) Muy de acuerdo.

El segundo instrumento fue la guía de observación, que sirvió para recolectar información sobre las competencias laborales que presentan los trabajadores del Banco Ripley Sucursal II. Esta guía de observación, fue aplicada por el investigador quien es trabajador de esta entidad bancaria y se encargó de evaluar a cada trabajador seleccionado.

Como tercer instrumento se tiene la guía de entrevista. Para efectos del estudio, se aplicó una entrevista dirigida al Supervisor del área comercial para evaluar la perspectiva del jefe del área comercial de la institución sobre la rivalidad entre trabajadores y la manera en cómo lo realizan para resaltar entre todos.

### **2.3.3. Validez**

Con respecto a la validez de los instrumentos, éstos fueron sometidos al juicio de 3 expertos en el área de investigación quienes verificaron que los ítems y las preguntas sean adecuados para adquirir la información confiable para cumplimiento de los objetivos. Los expertos calificaron la claridad, consistencia, objetividad, consistencia y coherencia de los ítems como excelente y muy bueno, obteniendo un puntaje entre 80 y 100, constatando así que los instrumentos son válidos para su aplicación.

### **2.3.4. Confiabilidad**

Es el grado en que un instrumento causa resultados sólidos y lógicos, para ello se utilizó el coeficiente de alfa de Cronbach. Para obtener la confiabilidad del cuestionario, se aplicó una encuesta piloto a 37 clientes del Banco Ripley Piura



Sucursal II, obteniendo un índice de confiabilidad de 0.962 para el cuestionario de competencias laborales y un valor de 0.895 para la calidad de servicio, garantizando la aplicabilidad del instrumento.

## **2.4. Procedimiento**

Para conseguir la información en la investigación se aplicaron 3 instrumentos: El cuestionario aplicado a los clientes del Banco Ripley para conocer tanto las competencias laborales como la calidad del servicio que se brinda, tuvo una duración de una semana. Cada cliente encuestado tardó entre 3 y 4 minutos para contestar las preguntas en su totalidad; asimismo, no se tuvo ninguna dificultad para su aplicación.

Como segundo instrumento se tiene la guía de observación, que se utilizó para evaluar las competencias de los trabajadores. Los resultados de la guía se obtuvieron desde la perspectiva del investigador, quien realizó la aplicación durante una semana, en el horario de descanso. Para ello, hubo un previo seguimiento del desempeño de cada colaborador, sin presentarse ninguna limitación para la ejecución.

Como último instrumento se aplicó la guía de entrevista, para ello, hubo una previa coordinación con los posibles entrevistados con dos días de anticipación, obteniendo una negativa de la gerente del Banco, quien no brindó información por políticas del Banco. Por ello, la entrevista estuvo dirigida al supervisor del área comercial con el fin de conocer las competencias laborales y la manera en que éste, percibe la calidad de servicio. La entrevista tuvo una duración de 15 minutos.

## **2.5. Método de análisis de datos**

El estudio en curso parte de la observación directa, lo que permite un panorama amplio de los problemas dentro del Banco Ripley – Sucursal II, utilizando como instrumentos la guía de observación y guía de entrevista que permitieron realizar el análisis e interpretación cualitativa de una forma correcta, permitiendo conocer cómo las competencias laborales intervienen en la calidad de servicio en cuanto al proceso de atención. Los resultados obtenidos del cuestionario dirigido a los clientes, fueron procesados mediante el software SPSS V24 y presentados a través de tablas de frecuencia. Asimismo, para el análisis inferencial, que corresponde a la contrastación de hipótesis, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, puesto que es

recomendable para cuestionarios de escala ordinal.

## **2.6. Aspectos éticos**

Existe el compromiso de no faltar a la verdad, y respetar la veracidad de los resultados pues comprende a cabalidad que de esto depende la fiabilidad de la información, al igual que mantener la confiabilidad y reserva de la información que pudiese obtener en el proceso que dure la investigación. Así mismos se compromete a mantener en reserva la identidad de los involucrados en la investigación. Lo expuesto está enmarcado dentro de los principios éticos que todo profesional debe de tener.

### III. RESULTADOS

Para la presente sección se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de tres instrumentos (cuestionario, guía de entrevista y guía de observación) a los clientes y trabajadores del Banco Ripley Piura Sucursal II, con el fin de determinar la influencia que tienen las competencias laborales de los trabajadores sobre la calidad en el servicio brindado, desde la perspectiva de los mismos clientes, quienes a diario establecen un contacto directo con los trabajadores de la entidad financiera.

**Objetivo Específico 1:** Evaluar la influencia de las competencias técnicas en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019

*Tabla 4: Relación entre Competencias Técnicas y Calidad de Servicio*

			Calidad de Servicio		Total
			Medio	Alto	
<b>Competencias Técnicas</b>	Bajo	Recuento	18	4	22
		% dentro de Competencias Técnicas	81,8%	18,2%	100,0%
	Medio	Recuento	157	55	212
		% dentro de Competencias Técnicas	74,1%	25,9%	100,0%
	Alto	Recuento	38	112	150
		% dentro de Competencias Técnicas	25,3%	74,7%	100,0%
<b>Total</b>		Recuento	213	171	384
		% dentro de Competencias Técnicas	55,5%	44,5%	100,0%

*Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes*

Tal como muestra la Tabla 4, un 81,8% de los encuestados que afirman que los trabajadores tienen un bajo nivel de competencias técnicas, indican un nivel promedio en cuanto a calidad en el servicio que se brinda. Asimismo, el 74,7% de los clientes del banco, que afirman que las competencias técnicas de los trabajadores están en un nivel alto, indicando que existe una calidad de servicio elevada.

Ello indica que las competencias técnicas de los trabajadores están en un nivel promedio, ya que la mayoría de clientes indicó que estaban de acuerdo con las habilidades y destrezas que muestran los trabajadores. Esta percepción está vinculada con el adecuado sistema de selección de personal que posee la entidad, en el cual se establecen filtros que permiten identificar al personal idóneo para el puesto de trabajo. Asimismo, la capacitación

frecuente, ayuda a que las destrezas de los trabajadores mejoren y puedan brindar una mejor atención al cliente. Sin embargo, aún no se alcanza un nivel óptimo en estas competencias, lo que indica que se debe mejorar, principalmente, las aptitudes de los trabajadores como la paciencia y la capacidad de escucha al cliente. Puesto que el 7% indicó estar en desacuerdo con la paciencia que tienen los trabajadores para la atención. Siendo recomendable que se reciban capacitaciones en habilidades blandas.

**Tabla 5: Correlación entre Competencias Técnicas y Calidad de Servicio**

		Competencias Técnicas		Calidad de Servicio
<b>Rho de Spearman</b>	Competencias	Coefficiente de correlación	1,000	0,606*
	Técnicas	Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	384	384
	Calidad de Servicio	Coefficiente de correlación	0,606*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	384	384

\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes

En la Tabla 5, se aprecia que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, (rho = 0,606; P = 0,000), lo que muestra una correlación positiva y altamente significativa entre las competencias técnicas y la calidad de servicio, aceptando la hipótesis de específica 1.

**Objetivo Específico 2:** Medir la influencia de las competencias metodológicas en la Calidad de Servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019

**Tabla 6: Relación entre Competencias Metodológicas y Calidad de Servicio**

		Calidad de Servicio		Total	
		Medio	Alto		
<b>Competencias Metodológicas</b>	Bajo	Recuento	1	1	2
		% dentro de Competencias Metodológicas	50,0%	50,0%	100,0%
	Medio	Recuento	110	18	128
		% dentro de Competencias Metodológicas	85,9%	14,1%	100,0%
	Alto	Recuento	102	152	254
		% dentro de Competencias Metodológicas	40,2%	59,8%	100,0%
<b>Total</b>	Recuento	213	171	384	
	% dentro de Competencias Metodológicas	55,5%	44,5%	100,0%	

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes

Los resultados señalan que el 85,9% de los clientes que piensan que los trabajadores tienen un nivel medio de competencias metodológicas, indican que la calidad

de servicio se centra en un estándar medio. Del mismo modo, el 50% de los clientes que indican que las competencias metodológicas se ubican en categoría baja, perciben que la calidad de servicio está en un nivel medio mientras el 50% restante nivelación alta.

Esto muestra que, a pesar, de que los trabajadores poseen un nivel alto en competencias metodológicas (66%, anexo 5), los clientes perciben que ello no es un factor determinante en la calidad del servicio, pues la mayoría (55%), indica que la calidad está en un nivel medio. Esto sirve de evidencia, de que los trabajadores siguen los procesos establecidos por la entidad en la atención al cliente, pues están en constante revisión de las actualizaciones de los manuales; pero, tal como se evidencia en la guía de observación, falta un mayor compromiso e identificación con la empresa, pues los trabajadores han dejado de cumplir sus funciones adecuadamente, lo que ha incrementado la aplicación de medidas de sanción. Por ello se deben establecer estrategias de motivación laboral para incentivar que todas las funciones se cumplan adecuadamente y lograr la eficiencia en el desempeño laboral. (Ver Anexo 8).

**Tabla 7:** Correlación entre Competencias Metodológicas y Calidad de Servicio

			<b>Competencias Metodológicas</b>	<b>Calidad de Servicio</b>
<b>Rho de Spearman</b>	Competencias Metodológicas	Coefficiente de correlación	1,000	0,608*
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	384	384
	Calidad de Servicio	Coefficiente de correlación	0,608*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	384	384

\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes

En la Tabla 7, se aprecia que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, (rho = 0,608) indica la existencia de correlación positiva y altamente significativa entre las variables competencias metodológicas y calidad de servicio. Como la probabilidad (P=0,000 < 0,05) es menor al 5%, se acepta la hipótesis específica 2.

**Objetivo Específico 3:** Analizar la influencia de las competencias interpersonales de los trabajadores en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019

**Tabla 8:** Relación entre Competencias Interpersonales y Calidad de Servicio

			Calidad de Servicio		Total
			Medio	Alto	
<b>Competencias Interpersonales</b>	Bajo	Recuento	6	2	8
		% dentro de Competencias Interpersonales	75,0%	25,0%	100,0%
	Medio	Recuento	87	52	139
		% dentro de Competencias Interpersonales	62,6%	37,4%	100,0%
	Alto	Recuento	120	117	237
		% dentro de Competencias Interpersonales	50,6%	49,4%	100,0%
<b>Total</b>		Recuento	213	171	384
		% dentro de Competencias Interpersonales	55,5%	44,5%	100,0%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes

El 75% de los clientes que indicaron que las competencias interpersonales de los trabajadores están en un bajo nivel, mencionando que la calidad de servicio se ubica en un promedio. Asimismo, el 62,6% de los clientes que indican que las competencias interpersonales están en nivel medio, perciben que la calidad en el servicio también se ubica en un nivel medio.

Como se observa el patrón de calidad de servicio se mantiene igual que en la dimensión anterior, puesto que el 61,7% de clientes indica que los trabajadores tienen un alto nivel de competencias interpersonales (*Ver anexo 5*), basadas en el trabajo en equipo y manejo de conflictos. Sin embargo, este resultado difiere del encontrado en la entrevista, pues a pesar de que existe apoyo del personal supervisor para resolver las dudas e inconvenientes que se presenten, la realidad entre trabajadores no es la misma, debido a la poca predisposición para trabajar en equipo. Esto es un indicador de que se debe mejorar el clima organizacional en la empresa, puesto que, de continuar con esta situación, los clientes pueden percibir este ambiente, lo que perjudica la imagen institucional de la empresa.

**Tabla 9:** Correlación entre Competencias Interpersonales y Calidad de Servicio

			Competencia Interpersonales	Calidad de Servicio
<b>Rho de Spearman</b>	Competencias Interpersonales	Coefficiente de correlación	1,000	0,218*
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	384	384
	Calidad de Servicio	Coefficiente de correlación	0,218*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	384	384

\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes

En la tabla 9, se aprecia que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, (rho = 0,218; P = 0,000) lo que observa que existe correlación positiva y significativa entre las competencias interpersonales y calidad de servicio. Sin embargo, la correlación está en un nivel medio, lo que puede ser indicio de que las competencias interpersonales, a pesar de ser necesarias en el ámbito laboral, no son tan relevantes en la calidad de servicio.

**Objetivo Específico 4:** Evaluar la influencia de las competencias individuales en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019

**Tabla 10:** Relación entre Competencias Individuales y Calidad de Servicio

Competencias Individuales			Calidad de Servicio		Total
			Medio	Alto	
Competencias Individuales	Bajo	Recuento	2	0	2
		% dentro de Competencias Individuales	100,0%	0,0%	100,0%
	Medio	Recuento	78	21	99
		% dentro de Competencias Individuales	78,8%	21,2%	100,0%
	Alto	Recuento	133	150	283
		% dentro de Competencias Individuales	47,0%	53,0%	100,0%
<b>Total</b>	Recuento	213	171	384	
	% dentro de Competencias Individuales	55,5%	44,5%	100,0%	

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes

Siguiendo a la Tabla 10 se apunta que el 78.8% de las personas dieron respuesta que las competencias laborales individuales están en un nivel medio, ubicando a la calidad de servicio en un nivel medio. Mientras el 53% de los clientes que indican que las competencias individuales son altas, respondieron que la calidad de servicio también está

en un alto nivel. Esto revela que los colaboradores saben trabajar bajo presión. Esto es una fortaleza de la institución financiera, puesto que ayuda a captar clientes, basados en el buen trato, que es el principal protocolo del Banco. Los resultados de la calidad de servicio, muestran que los clientes perciben que existe preocupación de los empleados por su satisfacción. (53,3%, ver anexo 5)

**Tabla 11:** Correlación entre Competencias Individuales y Calidad de Servicio

			Competencias Individuales	Calidad de Servicio
<b>Rho de Spearman</b>	Competencias Individuales	Coefficiente de correlación	1,000	0,494*
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	384	384
	Calidad de Servicio	Coefficiente de correlación	0,494*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	384	384

\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes

En la tabla 11, se aprecia que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, ( $\rho = 0,494$ ;  $P = 0,000$ ), lo que indica que hay una correlación positiva y significativa entre las competencias individuales y la calidad de servicio, aceptando la hipótesis específica 4.

**Objetivo General:** Evaluar la influencia de las competencias laborales en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019

En la tabla 12, se puede observar que el 76,6% de los clientes que opinan que las competencias laborales están en un nivel medio, indican que la calidad del servicio también se encuentra en un nivel medio. Del mismo modo, el 67,4% de los clientes que indican que las competencias laborales están en un nivel alto opinan que la calidad está en un nivel alto. En general, los clientes perciben que las competencias de los trabajadores y calidad brindada por el Banco están en un nivel medio lo que da indicios de que el cliente no se encuentra totalmente satisfecho, y existen aspectos que se deben mejorar.



**Tabla 12: Relación entre Competencias Laborales y Calidad de Servicio**

		<b>Calidad de Servicio</b>		<b>Total</b>	
		Medio	Alto		
<b>Competencias Laborales</b>	Bajo	Recuento	2	1	3
		% dentro de Competencias Laborales	66,7%	33,3%	100,0%
	Medio	Recuento	151	46	197
		% dentro de Competencias Laborales	76,6%	23,4%	100,0%
	Alto	Recuento	60	124	184
		% dentro de Competencias Laborales	32,6%	67,4%	100,0%
<b>Total</b>		Recuento	213	171	384
		% dentro de Competencias Laborales	55,5%	44,5%	100,0%

*Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes*

Esto se explica por las deficiencias que existen, se debe mejorar en la capacidad de respuesta, puesto que el 25% de los clientes indican que no están de acuerdo con el tiempo que permanecen en ventanilla, puesto que es mayor al establecido por la entidad. Asimismo, si bien los clientes opinan que el personal no tiene disposición para resolver sus dudas, cuando estos ingresan un reclamo, éste no es atendido de forma inmediata lo que ocasiona un malestar. De la misma forma, los trabajadores deben mejorar en la empatía, ya que los clientes indican que la atención brindada no es amable y que los trabajadores necesitan de capacitación para tener mayor conocimiento de los productos que ofrecen.

**Tabla 13: Correlación entre Competencias Laborales y Calidad de Servicio**

		<b>Competencias Laborales</b>	<b>Calidad de Servicio</b>	
<b>Rho de Spearman</b>	Competencias Laborales	Coefficiente de correlación	1,000	0,612*
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	384	384
	Calidad de Servicio	Coefficiente de correlación	0,612*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	384	384

*\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)*

*Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes*

Con respecto al coeficiente de correlación, en la tabla 13 se muestra que este tiene un valor de 0,612, con una probabilidad menor a 0.05, lo que resulta que la relación entre las competencias laborales y calidad de servicio sea alta y significativa, permitiendo que se acepte la hipótesis general de la investigación. Estableciendo que las competencias influyen de manera significativa en la calidad de servicio percibido.

Del análisis establecido, se concluyó que las competencias laborales influyen en la mejor calidad en el servicio. Por ello es necesario evaluar constantemente el desempeño de los colaboradores, para definir las deficiencias y establecer estrategias que permitan mejorar la calidad del servicio brindado. Si bien gran parte de los usuarios coincide en que la calidad del servicio del Banco Ripley se encuentra entre un rango de medio y alto, esto no significa que no se deba mejorar en todos los aspectos, sin embargo, se debe poner un mayor énfasis en las competencias técnicas, puesto que son las que se ubican entre un nivel medio y bajo.

#### **IV. DISCUSIÓN**

En la presente sección se muestra la discusión de los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario, la guía de observación y guía de entrevista con la finalidad de analizar aspectos teóricos y los hallazgos de los trabajos previos que respaldan la relación y causalidad entre las competencias laborales y la calidad de servicio del Banco Ripley Sucursal II.

Con respecto al objetivo específico 1: Evaluar la influencia de las competencias técnicas en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019; Palmar y Valero (2014) señalan que las competencias técnicas se refieren al dominio de tareas y el manejo de conocimientos en el ámbito de trabajo, yendo más allá de la carrera estudiada. Tal como indica Cimatti (2016) esta combinación de conocimientos intelectuales se conoce como habilidades, mientras que las destrezas son las capacidades manuales para realizar algún trabajo.

En el estudio se encontró que el 81,8% de los encuestados que afirman que los trabajadores tienen un bajo nivel de competencias técnicas, indican que la calidad del servicio que ofrece el Banco está en un nivel promedio. Asimismo, el 55,2 % de los clientes indicó que las competencias técnicas de los trabajadores están en un nivel promedio ocasionando que la calidad de servicio también se ubique en este nivel. Estos hallazgos son similares a los encontrados por Flores (2017) quien obtuvo que el 78,9% del personal de los CEDIFS de Lima tiene un nivel medio en competencias laborales y perciben que la calidad de servicio también se ubica en un nivel promedio. Contrariamente a este escenario, Herrera (2015) encuentra que los conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas de los trabajadores del área de ventas de la empresa Bimbo de Guatemala, se ubican en un nivel alto (entre 99 y 128 puntos) siendo satisfactorios para el puesto que desempeñan.

Como se observa, los resultados indican que esta dimensión no se encuentra en un nivel óptimo, a pesar de la importancia que tiene, no se le ha tomado con rigurosidad. Los resultados de la guía de observación muestran que el 61,9% de los colaboradores solo algunas veces, poseen habilidades para la venta de productos, sin embargo, el 57% de los empleados siempre cuenta con destrezas para el manejo del sistema operativo. Esto difiere con lo mencionado por el supervisor comercial quien señala que los trabajadores cuentan con todas las habilidades y las destrezas necesarias para desempeñarse en el puesto laboral, ya que cumplen con los requisitos de experiencia previa, aunque resalta que existen

actividades que no se dominan como la apertura de cuentas pasivas.

Esta situación refleja que el nivel de competencias técnicas es bajo. Si bien en el proceso de reclutamiento del personal se evalúa la previa experiencia en el puesto solicitado, esto no garantiza que se elija al personal idóneo, lo que se refleja en deficiencias en las habilidades para la venta y el manejo de los sistemas operativos. Entonces se debe procurar que el personal tenga el conocimiento del sistema operativo en su totalidad, dominando todas las operaciones para evitar problemas con los clientes. La prueba de hipótesis da como resultado ( $\rho = 0,606$ ;  $P = 0,000$ ), lo que permite **aceptar la hipótesis específica 1**: Las competencias técnicas de los trabajadores influyen significativamente en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019.

Con respecto al objetivo específico 2: Medir la influencia de las competencias metodológicas en la Calidad de Servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019, Tejada (2013), argumenta que las competencias laborales son un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados. Dentro de los procedimientos se encuentran las competencias metodológicas que están relacionadas con la ejecución correcta de las funciones asignadas. Los resultados muestran que el 85,9% de los clientes opinan que los trabajadores tienen un nivel medio de competencias metodológicas y de manera similar la calidad de servicio se ubica en dicho nivel. Esto concuerda con los resultados de Romero (2017) quien revela que el 38.8% de los empleados de la municipalidad de Amarilis, solo a veces, recopilan los datos, los organizan y analizan para poder brindar información a la comunidad. Ello pone en evidencia que no solo en el sector privado se presenta este escenario de incumplimiento, sino también en las instituciones públicas. En la misma línea Flores (2017) encuentra que el 90,9% de los trabajadores que tienen un nivel bajo en competencias laborales, presentan un nivel bajo de calidad de servicio.

Del mismo modo, el 66,1% de los clientes opinan que las competencias metodológicas se ubican en un nivel alto. Esto se muestra en la guía de observación, pues el 66,7% de los colaboradores cumplen con las normas generales asignadas en el manual de operaciones de la empresa; sin embargo, el 47,6% de los trabajadores, solo algunas veces cumple sus funciones. Esto se debe a que, tal como lo indicó el supervisor comercial, los empleados están en constante revisión de los manuales de funciones actualizados, pero últimamente, están incumpliendo con sus funciones, obteniendo llamadas de atención de manera frecuente.

Los clientes perciben que las competencias metodológicas de los colaboradores se ubican en un nivel alto, debido a que los empleados verifican las disposiciones que deben seguir a diario, sin embargo, aún falta compromiso e identificación con la empresa, puesto que los empleados no están cumpliendo las funciones de manera óptima, ello reflejaría que la empresa no tiene completamente satisfechos a los empleados, lo que podría ocasionar en el largo plazo la pérdida de capital humano. Se observa que las variables presentan una correlación positiva y significativa, obteniendo un coeficiente de spearman de 0,608 ( $p=0.00 < 0.05$ ), **aceptando la hipótesis específica 2:** Las competencias metodológicas de los trabajadores influyen significativamente en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019.

Por otro lado, con respecto al objetivo específico 3: Analizar la influencia de las competencias interpersonales de los trabajadores en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019; Palmar y Valero (2014) afirman que las competencias interpersonales responden a la integración positiva del individuo dentro de grupos de trabajo, lo que supone coordinar, organizar e interactuar con los demás. Por eso se considera fundamental que los empleados sepan relacionarse con el equipo de trabajo para fomentar un clima laboral favorable dentro de la organización.

Los resultados, indican que el 62,6% de los clientes afirman que cuando las competencias laborales están en un nivel medio, la calidad de servicio se ubica en el mismo nivel. Contrario a esto, Flores (2017) encontró que del 64,3% del personal con un nivel bajo en competencias sociales o interpersonales, obtiene un nivel bajo de la calidad de servicio. Asimismo, el 61,7 % de los clientes perciben que los trabajadores tienen un alto nivel de competencias interpersonales. La percepción del supervisor comercial, es parecida pues indica que cuando existen dudas, se pueden valer de la ayuda de los compañeros para poder despejarlas, incluso de los jefes de cada área. Sin embargo, los resultados de la guía de observación muestran que el 57% de los empleados ayudan a sus compañeros, pero solo algunas veces. Estas mismas condiciones laborales son halladas por Villafuerte (2017) quien afirma que el 47.1% de los empleados de la Dirección de transportes muy pocas veces resuelven los problemas con sus compañeros de trabajos. Contrario a esto, Saavedra y Vera (2018), encuentran que existen relaciones interpersonales satisfactorias en la empresa Resguardo S.A.C, obteniendo valores entre 4 y 5 en los indicadores de comunicación, convivencia y solución de problemas.

Estos resultados demuestran el bajo nivel de empatía de los colaboradores, quienes pretenden cumplir con sus objetivos personales, sin priorizar el clima organizacional. Si bien existe apoyo de los jefes inmediatos para resolver las dudas que se presenten en la institución, hay poca predisposición de los empleados para trabajar en equipo, lo que en el largo plazo puede afectar el cumplimiento de los objetivos de la organización. Con la prueba de hipótesis realizada, se obtiene un coeficiente ( $\rho = 0,218$ ), con una probabilidad menor a 0.05, lo que permite **aceptar la hipótesis específica 3**: Las competencias interpersonales de los trabajadores influyen significativamente en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019.

Con respecto al objetivo específico 4: Evaluar la influencia de las competencias individuales en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019, Alles (2018) señala que las competencias laborales se enfocan en sobrepasar las expectativas de un puesto determinado y que por lo tanto, éstas dependen de la personalidad de los individuos; precisamente, las competencias individuales se relacionan con aspectos propios de cada persona, lo que incluye los valores éticos, como la responsabilidad, puntualidad y honradez. Los resultados del estudio reflejan que el 78.8% de los clientes que indican que las competencias individuales están en un nivel alto, sustentan que la calidad de servicio también se encuentra en este nivel. Estos resultados son distintos de los de Romero (2017) quien obtiene que el 52,43% de los encuestados presentan un nivel medio de competencias individuales que incluyen la inteligencia emocional y adaptación al cambio, aunque no encuentra relación entre esta dimensión y la calidad de servicio.

Por otro lado, el 73,7 % de los clientes indica que las competencias individuales se encuentran en un nivel alto, siendo la responsabilidad y el trabajo bajo presión, las competencias que más ponen en práctica, ya que, los resultados de la guía de observación indican que el 76,2% de los colaboradores siempre se preocupan por cumplir con sus funciones y además el 61,9% siempre trabajan con energía, aún en situaciones complicadas, resultados parecidos a lo de La Madriz y Parra (2016) quienes indican que las competencias personales o individuales que la mayoría de gerentes ponen en práctica son la responsabilidad, comunicación efectiva y resolución de problemas.

De lo analizado, se puede deducir que los trabajadores se encuentran calificados para trabajar bajo presión y ser responsables dentro del trabajo, resaltando que ésta última, es una cualidad importante, no solo para los líderes, sino también para los empleados, pues ayuda a cumplir con los objetivos de la organización, pero, aún falta mejorar en la

puntualidad, ya que, se deben formular estrategias con la finalidad de disminuir las llamadas de atención. Esto sustenta que las variables de estudio están relacionadas, obteniendo como resultados ( $\rho = 0,494$ ;  $P = 0,000$ ), **aceptando la hipótesis específica**

**4:** Las competencias individuales de los trabajadores influyen significativamente en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019.

Con respecto al objetivo general: Evaluar la influencia de las competencias laborales en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura Sucursal II- 2019, Alles (2018) menciona que las competencias laborales se refieren a tener una conducta por encima del patrón de éxito en un puesto o situación determinada. De acuerdo con Doyle (2019) las competencias se encuentran ligadas a los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarse correctamente en un puesto determinado, es por ello que el poseer competencias es importante para mejorar en la calidad de servicio, la cual según Mello (2012) es entendida como la capacidad para lograr cubrir las necesidades de la sociedad, utilizando los recursos que están disponibles.

Los resultados muestran que el 76,6% de los clientes que opinan que las competencias laborales están en un nivel medio, indican que la calidad del servicio también está en un nivel medio. Del mismo modo, el 67,4% de los clientes que indican que las competencias laborales están en un nivel alto opinan que la calidad está en un nivel alto. Estos hallazgos son similares a los encontrados por Flores (2017) quien señala que el 78,9% del personal tiene nivel medio en competencias laborales y en calidad de servicio; de la misma forma el 55,56% presenta un nivel alto en estas variables. Por su parte, Villafuerte (2017) y Romero (2017) encuentran que las competencias laborales están altamente relacionadas con la calidad de servicio.

Los resultados con respecto a la calidad del servicio brindado, el 55,5% de los clientes encuestados indican que ésta se ubica en el nivel medio. Este resultado, es explicado por las deficiencias que existen en la dimensión empatía, puesto que el 41,7% de los clientes piensan que los colaboradores son amables en algunas ocasiones y el 40,1% indica que no reciben una atención personalizada, mostrando insatisfacción. Por su parte, el supervisor comercial indica que los trabajadores son amables con los clientes, pues, forma parte de las políticas de la empresa; sin embargo, existen quejas de los clientes principalmente por consumos no reconocidos o anulación de seguros. Estos resultados son similares a los encontrados por Zarazoga (2015) quien señala que los trabajadores de la Empresa National Car están disconformes con la empatía del área de recursos humanos,

pues éstos no tienen un acercamiento directo con los colaboradores, ni les brindan solución a sus necesidades específicas.

Otro punto que se debe mejorar es la capacidad de respuesta, ya que el 25% de los clientes indican que no están de acuerdo con el tiempo que permanecen en ventanilla. Tal como lo afirma el supervisor comercial, existen momentos en que los clientes permanecen más de 8 minutos (parámetro establecido por el Banco), pero ello va a depender del tipo de transacción que realicen. Además, las demoras en la atención se presentan en horario de refrigerio por falta de dotación de personal. Contrario a ello, Santamaría (2015), encuentra que el 57.6% de los clientes califica a la calidad del servicio de la financiera Crediscotia, como buena y el 37.6% como muy buena, puesto que existen una imagen adecuada de los elementos tangibles, existe capacidad de respuesta y la empatía de los colaboradores es buena. Del mismo modo, Zapata (2019) encuentra que la calidad de servicio de la Caja Piura se ubica entre 4 y 5 puntos, lo que significa que está en un nivel bueno. Esto demuestra que estas entidades financieras cumplen con todos los estándares para ofrecer un servicio de calidad que logre satisfacer al cliente.

Desde el punto de vista crítico, se puede observar que las competencias técnicas aún son deficientes, lo que está provocando que las competencias laborales estén en un nivel medio. Ello significa que los clientes del Banco le dan más valor a las habilidades, destrezas y aptitudes que tienen los trabajadores, las cuales se reflejan en el momento de la interacción con el cliente. Esto significa que las empresas, deben enfocarse en realizar una buena selección del personal, asimismo incentivar a los trabajadores y capacitarlos para mejorar su desempeño. Esto ayudará a la mejora de la calidad del servicio brindado, sobre todo en el trato que reciben los clientes y la capacidad que tengan para atender la demanda existente. Esto revela que las competencias laborales influyen sobre la calidad de servicio lo que se comprueba con el coeficiente de spearman que obtiene un valor de 0,612 ( $p = 0.000 < 0.05$ ), lo que permite **aceptar la hipótesis general** del estudio: Las competencias laborales influyen significativamente en la calidad del servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019.



## V. CONCLUSIONES

- i. Las competencias técnicas influyen de manera significativa sobre la calidad de servicio del banco Ripley, dando como resultado un coeficiente de correlación de spearman de 0,606. Sin embargo, los clientes perciben un nivel bajo de estas competencias por las deficiencias en las habilidades, destrezas y aptitudes de los trabajadores.
- ii. Las competencias metodológicas influyen de manera positiva y significativa en la calidad del servicio del Banco Ripley, obteniendo un coeficiente  $\rho=0,608$ ; ello, debido a que los empleados están en constante revisión de los manuales de operaciones, aún falta un mayor compromiso e identificación con la empresa para poder cumplir con las funciones satisfactoriamente.
- iii. Las competencias interpersonales de los trabajadores del Banco Ripley influyen de manera positiva y significativa en la calidad de servicio, aunque con un coeficiente de correlación bastante bajo ( $\rho = 0,218$ ). Estas competencias se ubican en un nivel alto, sin embargo, existe poca predisposición de los colaboradores para trabajar en equipo.
- iv. Las competencias individuales influyen significativamente sobre la calidad de servicio del Banco Ripley ( $\rho = 0,494$ ); obteniendo un nivel alto de dichas competencias, reflejando como fortaleza que los colaboradores son responsables y están preparados para el trabajo bajo presión.
- v. Las competencias laborales influyen de manera significativas en la calidad del servicio del banco Ripley, con un coeficiente de correlación de 0,612. Ambas variables se ubican en un nivel medio, lo que demuestra que aún existen aspectos que se deben mejorar para lograr la completa satisfacción del cliente.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- i. El Banco Ripley Piura Sucursal II, debe desarrollar capacitaciones presenciales con frecuencia para potenciar las competencias técnicas, es decir, las habilidades, destrezas y aptitudes de los trabajadores con el fin de mejorar el desempeño laboral y lograr la eficiencia en el desarrollo de sus funciones. Asimismo, recibir capacitaciones para mejorar las habilidades blandas.
- ii. La organización Banco Ripley Piura Sucursal II, debe establecer un sistema de recompensas a los trabajadores con el fin de reforzar las competencias metodológicas de los empleados, incentivándolos a ejecutar sus funciones de manera adecuada y logrando el cumplimiento de todas las normas establecidas, lo que permitirá que se cumplan con las metas institucionales.
- iii. El Banco Ripley Piura Sucursal II, debe desarrollar actividades enfocadas en mejorar la integración del grupo, con el fin de fortalecer el trabajo en equipo y la disposición ayudar de los colaboradores del Banco, de esa manera se logrará un clima laboral adecuado, en donde los empleados se sientan identificados con la institución.
- iv. Se sugiere que el área de recursos humanos del Banco Ripley Piura Sucursal II, realice una evaluación constante de los trabajadores con el fin de potenciar las competencias individuales, mediante indicadores que permitan medir los niveles de puntualidad, responsabilidad y contacto con los clientes. Asimismo, se recomienda aplicar las medidas correctivas en caso de incumplimientos
- v. Se sugiere a la entidad financiera Banco Ripley Piura Sucursal II, mejorar la calidad del servicio de atención al cliente, enfocándose en dos puntos principales: mejorar en la capacidad de respuesta del banco y el nivel de empatía de los empleados, con el fin de lograr un nivel óptimo de satisfacción de los clientes.

## **VII. PROPUESTA**

Estrategias de fortalecimiento de las competencias laborales para mejorar la calidad de servicio del Banco Ripley Piura, Sucursal II, 2019

### **1. Introducción**

En la actualidad se ha demostrado la importancia que representa el capital humano para las empresas, pues necesitan estar al nivel de sus principales competidores y para eso requieren de capital humano capacitado. Los colaboradores son piezas claves para la realización de actividades necesarias para el funcionamiento de una organización, por ello la importancia que los recursos humanos cuenten con el conocimiento, habilidades y destrezas necesarias para desempeñarse correctamente en un puesto determinado.

Como se ha mencionado a lo largo del estudio, las competencias laborales, pueden ser innatas o adquiridas, por ello, es necesario que las empresas no se conformen con el nivel de conocimiento que poseen sus colaboradores, sino que establezcan periodos constantes de capacitación del personal con el fin de que mejoren en la atención al cliente, tomando en cuenta que la percepción del cliente es importante para que la empresa logre posicionarse en el mercado y mantenga su rentabilidad.

Del estudio realizado, se evidencia que el Banco Ripley no tiene un nivel óptimo de calidad de servicio, puesto que aún existen falencias en las competencias laborales que poseen los trabajadores de la institución, principalmente en las competencias técnicas, ya que no tienen las habilidades adecuadas para la atención al cliente, no existe un manejo rápido de las herramientas para la atención y la eficiencia en su ambiente de trabajo. Del mismo modo, la capacidad de respuesta del Banco y la empatía de los empleados con el cliente no es la adecuada, si bien se preocupan por el cliente, no existe un trato amable en todo momento. Ello nos muestra que se necesitan implementar estrategias que ayuden a los colaboradores a mejorar su nivel de competencias laborales y que éstas mejoras repercutan en su desempeño laboral y en la calidad del servicio del banco.

## **2. Objetivos**

El objetivo general de la propuesta está enfocado en elaborar estrategias de fortalecimiento de las competencias laborales para mejorar la calidad de servicio del Banco Ripley Piura, Sucursal II, 2019.

Mientras que los objetivos específicos de la propuesta son los siguientes:

- Fortalecer la motivación de los colaboradores del Banco Ripley Piura.
- Fortalecer las competencias laborales de los colaboradores del Banco Ripley Piura.
- Mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Ripley Piura.
- Mejorar la calidad del servicio brindado en el Banco Ripley Piura.

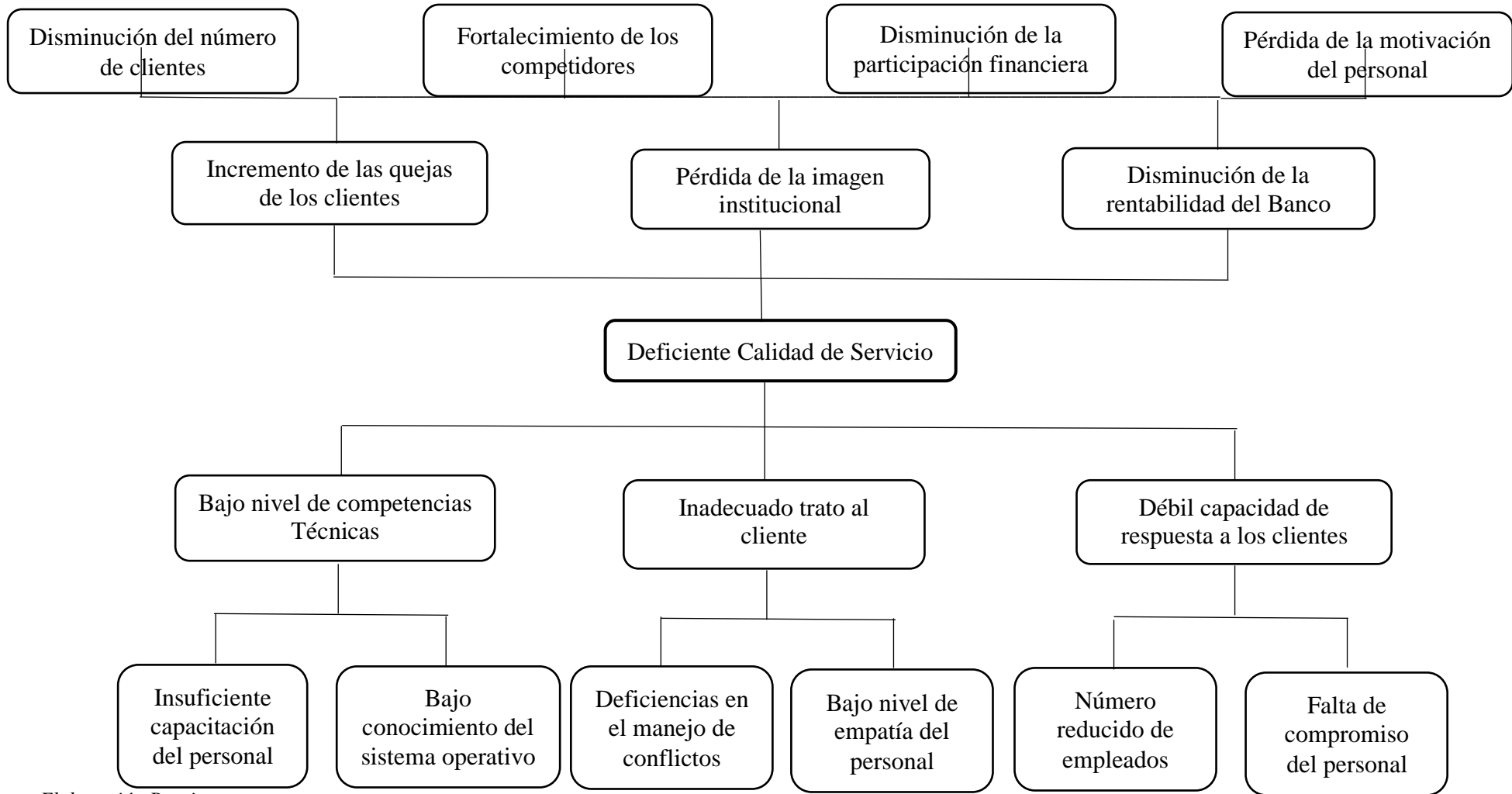
## **3. Justificación**

La presente propuesta tiene como finalidad fortalecer las competencias laborales de los colaboradores del Banco Ripley, puesto que con la investigación desarrollada se observan deficiencias, presentadas principalmente en la dimensión técnica, lo que impide que los colaboradores desarrollen sus funciones de manera óptima. En la misma línea el desempeño laboral de los colaboradores no es el adecuado, ya que aún no llegan a realizar sus actividades con eficiencia y el clima laboral que se presenta en la institución no contribuye a ello.

Esta propuesta pretende dar solución a la falta de compromiso de los colaboradores y lograr que sientan identificados con la organización y que de esa manera alcancen un adecuado clima laboral, en donde predomine el trabajo en equipo y que entiendan que la ayuda mutua es la única vía para poder cumplir con los objetivos de la organización.

Del mismo modo la presente propuesta se justifica porque ayudará a mejorar la calidad del servicio ofrecido por el Banco, con el fin de mantenga intacta su imagen institucional y logre captar una mayor cartera de clientes generando altos niveles de rentabilidad en la empresa. Particularmente, las estrategias que se presentan mejorarán la capacidad de respuesta de la institución, sobre todo la rapidez en la atención al cliente, así como el trato que reciben.

Figura 1: Árbol de causas y problemas



Elaboración Propia

#### 4. Análisis de la matriz de evaluación de factores

En la presente sección se analizan los factores internos y externos que inciden en la situación actual de las competencias laborales y la calidad de servicio del Banco Ripley Piura. Presentando los factores favorables y desfavorables que serán calificados y ponderados a continuación.

**Tabla 14:** Matriz de evaluación de factores internos

<b>Factores Internos (FI)</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponder.</b>
<b>Fortalezas (F)</b>			
F1: Capacitación constante mediante cursos virtuales	0.10	4	0.40
F2: Manuales de operaciones actualizados	0.05	3	0.15
F3: Adecuado proceso de selección del personal	0.10	4	0.40
F4: Comunicación constante entre el jefe y los empleados	0.10	4	0.40
F5: Alto nivel de competencias individuales de los colaboradores	0.15	4	0.60
<b>Debilidades (D)</b>			
D1: Falta de compromiso e identificación de los empleados con la empresa	0.05	2	0.10
D2: Bajo nivel de competencias técnicas	0.15	1	0.15
D3: Falta de trabajo en equipo entre compañeros	0.15	1	0.15
D4: Inadecuado trato al cliente	0.10	1	0.10
D5: No existe capacidad de respuesta con el cliente	0.05	2	0.10
	1.00		2.55

Tal como se observa en la tabla 14, se presentan las fortalezas y debilidades del Banco Ripley, identificadas con la realización del presente estudio. En donde las fortalezas tienen un valor ponderado de 1.95, mientras que el valor ponderado de las debilidades representa un 0.6, lo que significa que los factores internos son favorables y la entidad financiera, debe aprovechar las fortalezas y disminuir las debilidades.

**Tabla 15: Matriz de evaluación de factores externos**

<b>Factores Externos (FE)</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponder.</b>
<b>Oportunidades (O)</b>			
O1: Mayor acceso crediticio de la población	0.15	4	0.60
O2: Aumento del consumo en la Banca Retail.	0.10	4	0.40
O3: Mejora de la imagen del sector financiero	0.05	3	0.15
O4: Innovación en plataformas virtuales	0.10	4	0.40
O5: Capital humano con experiencia en el rubro financiero	0.10	3	0.30
<b>Amenazas (A)</b>			
A1: Entorno político desfavorable	0.10	1	0.10
A2: Alta competencia en el sector financiero	0.15	1	0.15
A3: Cambios tecnológicos que requieren actualizaciones de los sistemas operativos	0.15	1	0.15
A4: Vulnerabilidad tecnológica frente a fraudes y robos de información	0.10	2	0.20
	1		2.45

5. Se puede observar que la ponderación de los factores externos es de 2.45, obteniendo una mayor ponderación en las oportunidades del entorno con 1.85, mientras que las amenazas representan un 0.60. Esto pone en evidencia que el banco Ripley debe aprovechar las oportunidades que le presentan el mercado financiero actual para lograr hacer frente a las amenazas.

**Análisis FODA**

<b>FACTORES INTERNOS</b>  <b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1: Capacitación constante mediante cursos virtuales F2: Manuales de operaciones actualizados F3: Adecuado proceso de selección del personal F4: Comunicación constante entre el jefe y los empleados F5: Alto nivel de competencias individuales de los colaboradores.	D1: Falta de compromiso e identificación de los empleados con la empresa D2: Bajo nivel de competencias técnicas D3: Falta de trabajo en equipo entre compañeros D4: Inadecuado trato al cliente D5: No existe capacidad de respuesta inmediata con el cliente
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
O1: Mayor acceso crediticio de la población O2: Aumento del consumo en la Banca Retail. O3: Mejora de la imagen del sector financiero O4: Innovación en plataformas virtuales O5: Capital humano con experiencia en el rubro financiero	1. Implementación de la evaluación del desempeño laboral (F1, F3, O1, O2, O3)	1. Realización de la inducción a nuevos colaboradores (D1, D2, O4) 2. Capacitaciones presenciales en habilidades dura y blandas (D2, D3, D4, O5)
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIA (DA)</b>
A1: Entorno político desfavorable A2: Alta competencia en el sector financiero A3: Cambios tecnológicos que requieren actualizaciones de los sistemas operativos A4: Vulnerabilidad tecnológica frente a fraudes y robos de información	1. Brindar recompensas para la retención del personal (F2, F3, F4, A2) 2. Establecer medidas de seguridad para la protección de la información (F5, A3, A4)	1. Mejora de la capacidad respuesta a los clientes (D5, A1)



## **6. Descripción de las estrategias**

### **6.1. Estrategia FO: Implementación de la evaluación del desempeño laboral**

#### **a) Descripción de la estrategia**

La presente estrategia se propone con la finalidad de que los colaboradores del Banco Ripley Piura mejoren el desempeño laboral mediante evaluaciones frecuentes, lo que les dará una retroalimentación de la medida en que están cumpliendo con sus funciones, identificando los puntos en que están fallando y logren mejorarlos, influyendo así en el servicio que éstos brindan.

#### **b) Tácticas**

- Fortalecimiento del desempeño laboral para medir los efectos de las capacitaciones virtuales.
- Fortalecimiento del proceso de selección del personal, mediante la información de las capacidades de los empleados.
- Aprovechamiento del mayor acceso crediticio para captar mayores clientes para la entidad bancaria.
- Contribuir con recursos humanos a la mejora de la imagen en el sector financiero

#### **c) Programa estratégico y responsables**

Esta estrategia se llevará a cabo mensualmente, desde julio del 2020 hasta diciembre del mismo año, una vez implementado el sistema de desempeño laboral, se mantendrá durante los años en que se encuentre operativo el Banco Ripley Piura. Esta evaluación estará a cargo del jefe del área de recursos humanos y del gerente de la entidad financiera.

**Tabla 16:** Cronograma de actividades de la evaluación del desempeño

Período Actividades	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Estructurar el organigrama de la empresa	■	■																						
2. Determinar las funciones de cada puesto de trabajo		■	■																					
3. Elegir la metodología de evaluación (evaluación 360°)				■	■																			
4. Elección de los indicadores de desempeño						■																		
5. Preparación de la junta de retroalimentación							■	■	■	■														
6. Establecer un plan de desarrollo, asignando las funciones que deben mejorar										■	■	■												
7. Elaboración del cronograma de evaluaciones													■											
8. Seguimiento del Plan de Desarrollo														■	■			■	■			■	■	
9. Evaluación de los resultados																			■	■		■	■	■

Elaboración Propia

**d) Presupuesto**

**Tabla 17:** Recursos Materiales para la evaluación de desempeño laboral

PARTIDA	CANTIDAD	P. U	COSTO TOTAL
Hojas Dina A-4	1 paquete	S/ 12.00	S/ 12.00
Lapiceros	03 docenas	S/ 0.30	S/ 10.80
Folder manila	2 paquete	S/ 3.50	S/ 7.50
Correctores	20 unidades	S/ 1.20	S/ 24.00
Grapas	2 cajas	S/ 2.50	S/ 5.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 59.30</b>

Elaboración Propia

**Tabla 18:** Honorarios para la evaluación del desempeño

<b>PARTIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>HORA</b>	<b>SESIÓN</b>	<b>COSTO U</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Jefe de recursos humanos	1	3 horas	12	S/ 35.00	S/ 1,260.00
Gerente de la entidad financiera	1	4 horas	11	S/ 50.00	S/ 2,200.00
<b>TOTAL</b>					S/ 3,460.00

*Elaboración Propia*

**Tabla 19:** Servicios requeridos para la evaluación del desempeño

<b>PARTIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P. U</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Impresiones de fichas de evaluación	50 hojas	S/ 0.30	S/ 15.00

*Elaboración Propia*

#### **e) Viabilidad**

La presente estrategia está dirigida a los 21 colaboradores del Banco Ripley, sin incluir al gerente y al jefe de recursos de humanos, quienes llevaran a cabo la evaluación del desempeño laboral. Esta estrategia es viable, puesto que los recursos materiales, humanos y financieros necesarios se encuentran disponibles en el Banco Ripley Piura. Además, que la ejecución de la estrategia permitirá que la institución fortalezca su proceso de selección de personal y que los colaboradores demuestren las habilidades adquiridas en los cursos virtuales.

#### **f) Mecanismos de Control**

- Número de capacitaciones virtuales que reciben los empleados
- Proceso de selección del personal
- Nivel de acceso crediticio de los clientes potenciales
- Percepción de la imagen del sector financiero

## **6.2. Estrategia DO: Realización de la inducción a nuevos colaboradores**

### **a) Descripción de la estrategia**

Mediante la ejecución de esta estrategia, se busca que los colaboradores se comprometan e identifiquen con la empresa desde el inicio de sus labores y que con su desempeño futuro contribuyan a cumplir con las metas de la institución. Además de buscar que realicen sus funciones de manera adecuada y se familiaricen con la manera en que funciona la organización.

### **b) Tácticas**

- Lograr la identificación de los empleados con la organización desde el inicio de sus labores.
- Consolidación del compromiso de los colaboradores con la organización con el fin de mejorar su desempeño.
- Fortalecer las competencias técnicas, principalmente las habilidades y destrezas de los trabajadores.
- Aprovechamiento de la innovación en plataformas virtuales para brindar programas dirigidos al nuevo personal

### **c) Programa estratégico y responsables**

El programa se llevará a cabo en los meses de febrero a junio del 2020, teniendo una duración de 5 meses, estará a cargo del área de recursos humanos de la empresa, así como del supervisor del área a la que ingresa el nuevo colaborador y de un compañero guía que será seleccionado en base al desempeño y la experiencia del mismo.

**Tabla 20: Cronograma de actividades**

Período Actividades	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Organizar la bienvenida del nuevo colaborador	■	■																		
2. Realizar un recorrido por todas las áreas			■																	
3. Formular una inducción general por medio de la plataforma virtual				■	■	■														
4. Designar al compañero guía							■	■	■											
5. Explicación de los reglamentos de la empresa										■	■	■	■	■						
6. Desarrollo de las actividades de capacitación enfocadas en las competencias											■	■	■	■			■			
7. Seguimiento del cumplimiento de sus funciones															■	■	■			■
8. Evaluación de los resultados obtenidos																		■	■	

*Elaboración Propia*

**d) Presupuesto**

**Tabla 21: Recursos Materiales para la realización del programa de inducción**

PARTIDA	CANTIDAD	P. U	COSTO TOTAL
Hojas Dina A-4	1 paquete	S/ 12.00	S/ 12.00
Lapiceros	02 docenas	S/ 0.30	S/ 7.20
Cuadernos	6 unidades	S/ 3.50	S/ 21.00
Correctores	12 unidades	S/ 1.20	S/ 14.40
Grapas	1 caja	S/ 2.50	S/ 2.50
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 57.10</b>

*Elaboración Propia*

**Tabla 22: Honorarios para la realización del programa de inducción**

<b>PARTIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>HORA</b>	<b>SESIÓN</b>	<b>COSTO U</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Jefe de recursos humanos	1	3 horas	8	S/ 35.00	S/ 840.00
Supervisor comercial	1	2 horas	8	S/ 35.00	S/ 560.00
Compañero guía	1	4 horas	8	S/ 20.00	S/ 640.00
<b>TOTAL</b>					<b>S/ 2,040.00</b>

*Elaboración Propia*

#### **e) Viabilidad**

Esta estrategia se aplicará a los nuevos trabajadores del Banco Ripley, siendo una propuesta viable puesto que se tienen los recursos materiales, financieros y humanos en las instalaciones del Banco. Asimismo, la implementación de este programa permitirá que los participantes mejoren sus competencias técnicas y lograr que desarrollen sus funciones adecuadamente desde el inicio.

#### **f) Mecanismos de Control**

- Nivel de compromiso de los colaboradores con la organización
- Nivel de identificación de los empleados con la organización
- Nivel de competencias técnicas de los trabajadores
- Nivel de innovación en plataformas virtuales

### **6.3. Estrategia DO: Capacitaciones presenciales en habilidades duras y blandas**

#### **a) Descripción de la estrategia**

A través de la puesta en marcha de la estrategia se pretende que los colaboradores mejoren sus competencias técnicas, recibiendo capacitaciones presenciales del manejo de los sistemas operativos. Asimismo, se busca reforzar las capacidades interpersonales de los empleados, con el fin de que trabajen en equipo y mejoren el trato que se les brinda a los clientes.

## b) Tácticas

- Afianzar las competencias técnicas, principalmente las habilidades y destrezas de los trabajadores del Banco.
- Incentivar el trabajo en equipo en los colaboradores, mediante talleres grupales.
- Mejorar la atención y el trato al cliente con el fin de mantenerlos satisfechos.
- Aprovechar el conocimiento del personal con experiencia en el manejo del sistema en la institución

## c) Programa estratégico y responsables

La presente estrategia se llevará a cabo durante los meses de enero hasta junio del año 2020. Estas actividades estarán a cargo de los jefes de cada área, dos empleados con conocimientos prácticos y experiencia en el manejo del sistema y un entrenador en habilidades interpersonales.

**Tabla 23:** Cronograma de actividades

Período Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Definición de los objetivos del programa	■																							
2. Agrupar a los empleados según sus debilidades		■	■																					
3. Comunicar a los empleados los objetivos				■																				
4. Elaboración del contenido de los talleres					■	■	■	■																
5. Realizar la capacitación en el manejo de los sistemas									■	■	■	■												
6. Realizar el taller de liderazgo											■		■											
7. Taller de inteligencia emocional															■		■							
8. Taller de manejo de conflictos																		■			■			
9. Evaluación de los resultados obtenidos																					■	■	■	

Elaboración Propia

#### d) Presupuesto

**Tabla 24:** Recursos Materiales para las capacitaciones en habilidades duras y blandas

<b>PARTIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P. U</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Hojas Dina A-4	3 paquetes	S/ 12.00	S/ 36.00
Lapiceros	3 docenas	S/ 0.30	S/ 10.80
Resaltadores	25 unidades	S/ 1.00	S/ 33.00
Correctores	25 unidades	S/ 1.20	S/ 26.40
Grapas	1 caja	S/ 2.50	S/ 2.50
Folder manila	1 paquete	S/ 3.50	S/ 3.50
<b>TOTAL</b>			S/112.20

*Elaboración Propia*

**Tabla 25:** Honorarios para las capacitaciones en habilidades duras y blandas

<b>PARTIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>HORA</b>	<b>SESIÓN</b>	<b>COSTO U</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Jefes por área	3	2 horas	4	S/ 35.00	S/ 840.00
Entrenador en habilidad blandas	1	4 horas	6	S/ 50.00	S/ 1, 200.00
<b>TOTAL</b>					S/2,040.00

*Elaboración Propia*

**Tabla 26:** Servicios requeridos para la capacitación

<b>PARTIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P. U</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Impresiones del contenido de los talleres	66 documentos	S/ 6.00	S/ 396.00

*Elaboración Propia*

#### e) Viabilidad

Las capacitaciones están dirigidas a los 21 colaboradores del Banco Ripley. La estrategia es viable ya que se cuentan con los recursos materiales, humanos y financieros dentro de la institución financiera. De la misma forma, su implementación ayudará al perfeccionamiento de las competencias técnicas y trabajo en equipo para que la empresa cumpla con sus objetivos planteados.



#### **f) Mecanismos de Control**

- Nivel de competencias técnicas de los trabajadores
- Nivel de trabajo en equipo en los colaboradores
- Nivel de trato al cliente
- Número de trabajadores con experiencia en la institución

### **6.4. Estrategia FA: Brindar recompensas para la retención del personal**

#### **a) Descripción de la estrategia**

Mediante la implementación de esta estrategia se intenta que los trabajadores se encuentren motivados en la realización de sus actividades diarias y que ello, se vea reflejado en el compromiso con la organización. De esa manera se intenta retener al personal capacitado, evitando la pérdida de capital humano necesario para la continuación de la institución.

#### **b) Tácticas**

- Reforzar el actual proceso de selección de personal, enfocado en la retención del personal capacitado.
- Aprovechar el conocimiento del personal sobre las funciones establecidas en los manuales de operaciones.
- Consolidar la comunicación constante entre los jefes y los colaboradores para lograr un adecuado clima laboral.
- Evitar que el personal calificado se dirija a la competencia por falta de motivación en el ámbito laboral.

#### **c) Programa estratégico y responsables**

Este plan de incentivos será ejecutado durante los meses de septiembre a diciembre del 2020, el cual estará a cargo del jefe de recursos humanos de la entidad bancaria.

**Tabla 27:** Cronograma de actividades

Período Actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Definición del público objetivo (participantes)																
2. Elaboración del presupuesto																
3. Elección de los incentivos no salariales (vacaciones, reconocimientos)																
4. Establecer las metas a cumplir para obtener el beneficio																
5. Establecer la modalidad de puntuación																
6. Comunicar el plan a los participantes																
7. Analizar el efecto de los incentivos en los empleados																

Elaboración Propia

**d) Presupuesto**

**Tabla 28:** Recursos materiales para la elaboración de un plan de incentivos

PARTIDA	CANTIDAD	P. U	COSTO TOTAL
Hojas Dina A-4	3 paquetes	S/ 12.00	S/ 36.00
Lapiceros	3 docenas	S/ 0.30	S/ 10.80
Resaltadores	25 unidades	S/ 1.00	S/ 33.00
Folder manila	1 paquete	S/ 3.50	S/ 3.50
<b>TOTAL</b>			S/ 83.30

Elaboración Propia

**Tabla 29:** Materiales adicionales para la elaboración de un plan de incentivos

PARTIDA	CANTIDAD	P. U	COSTO TOTAL
Diplomas de reconocimiento	5 unidades	S/ 15.00	S/ 70.00
Vacaciones pagadas	4 semanas	S/ 50.00	S/1,500.00
<b>TOTAL</b>			S/1,570.00

Elaboración Propia

**Tabla 30:** Honorarios para la elaboración de un plan de incentivos

<b>PARTIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>HORA</b>	<b>SESIÓN</b>	<b>C.U</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Jefe de recursos humanos	1	3 horas	10	S/ 35.00	S/ 1,050.00

*Elaboración Propia*

**e) Viabilidad**

La implementación de un plan de incentivos está dirigido a todos los colaboradores del Banco Ripley, serán elegidos uno por área para el reconocimiento, de los cuales por decisión de los compañeros se elegirá uno como acreedor a las vacaciones pagadas. Dicho plan es viable, puesto que los recursos materiales, humanos y financieros se presentan en la institución bancaria. Además, promueve la retención del personal capacitado que es fundamental para el futuro de la organización.

**f) Mecanismos de Control**

- Nivel de cumplimiento del proceso de selección de personal
- Nivel de conocimiento de las funciones de los manuales de operaciones
- Nivel de comunicación entre los jefes y los colaboradores
- Nivel de rotación del personal

**6.5. Estrategia FA: Establecer medidas de seguridad para la protección de la información**

**a) Descripción de la estrategia**

La implementación de medidas de seguridad, permite que la institución identifique las vulnerabilidades de los sistemas informáticos y tome las medidas necesarias de prevención de posibles robos de información o usurpación de la identidad de los clientes.

**b) Tácticas**

- Consolidar el alto nivel de competencias individuales de los colaboradores que les facilita identificar los puntos críticos.
- Mantener los sistemas operativos actualizados para hacer frente a los

constantes cambios tecnológicos.

- Disminuir la vulnerabilidad tecnológica frente a fraudes y robos de información.

**c) Programa estratégico y responsables**

La estrategia se elaborará durante los meses de junio hasta septiembre del 2020, éste programa estará a cargo del jefe de comunicaciones y seguridad de la información del Banco Ripley y de dos asistentes en informática.

**Tabla 31:** Cronograma de actividades

Período Actividades	Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Identificación del software, hardware, sistemas y datos del sistema del Banco	■	■														
2. Evaluación de los posibles riesgos: Hackers, errores, etc.			■	■												
3. Elaboración de copias de seguridad de las bases de datos y de los discos duros					■	■	■	■								
4. Revisión preventiva de los equipos							■			■				■		
5. Mantenimiento de los equipos del banco											■					
6. Actualización de las contraseñas de acceso a las bases de datos												■				
7. Actualización de los sistemas operativos del Banco													■	■		
8. Revisión constante del Plan de Seguridad															■	■

*Elaboración: Propia*

#### d) Presupuesto

**Tabla 32:** Recursos materiales para el plan de seguridad de protección de información

<b>PARTIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P. U</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Memorias USB	6 unidades	S/ 30.00	S/ 180.00
Disco duro externo	1 unidad	S/ 250.00	S/ 250.00
Destornilladores para PC	2 docenas	S/ 15.00	S/ 30.00
Pinzas de presión	2 Kits	S/ 60.00	S/ 120.00
Detector de voltaje	6 unidades	S/ 20.00	S/ 120.00
Silicon multiusos	1 docenas	S/ 6.00	S/ 72.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 772.00</b>

*Elaboración Propia*

**Tabla 33:** Honorarios para el plan de seguridad de protección de información

<b>PARTIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>HORA</b>	<b>SESIÓN</b>	<b>C.U</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Jefe de comunicaciones y seguridad	1	3 horas	10	S/45.00	S/ 1,350.00
Asistentes de informática	2	3 horas	10	S/ 30.00	S/ 900.00
<b>TOTAL</b>					<b>S/ 2, 250.00</b>

*Elaboración Propia*

#### e) Viabilidad

Esta estrategia es viable, puesto que se cuentan con los recursos financieros, humanos y los equipos necesarios para su puesta en marcha. Asimismo, la implementación de plan de seguridad permitirá que el Banco se encuentre protegido ante posibles robos de información que ponen en riesgo la confidencialidad de información y seguridad de la entidad.

#### f) Mecanismos de Control

- Nivel de competencias individuales de los colaboradores
- Actualización de los sistemas operativos
- Nivel de vulnerabilidad tecnológica
-

## **6.6. Estrategia DA: Mejora de la capacidad respuesta a los clientes**

### **a) Descripción de la estrategia**

Esta estrategia tiene por finalidad mejorar la calidad de servicio de atención al cliente, mediante el perfeccionamiento de la capacidad de respuesta a los mismos, sobre todo cuando se presenta una alta demanda o en oportunidades en que no se cuenta con todo el personal presente.

### **b) Tácticas**

- Mejorar la capacidad de respuesta hacia los clientes del Banco Ripley, respondiendo de modo efectivo a los reclamos.
- Mejora de la calidad del servicio de atención al cliente brindando la información necesaria en el tiempo adecuado.
- Disminuir el impacto del entorno político desfavorable.

### **c) Programa estratégico y responsables**

Esta estrategia se va a realizar desde el mes enero a mayo del 2020, siguiendo las actividades presentadas en la tabla 31. Estas medidas estarán a cargo del supervisor comercial, supervisor de operaciones, así como del gerente del banco Ripley, con el fin de mejorar la capacidad de respuesta del Banco.

**Tabla 34: Cronograma de actividades**

Período Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Identificar los días que se requiere de mayor personal (festividades, fines de semana)	■	■																		
2. Convocatorias de trabajo para personal adicional			■	■	■															
3. Preparar al personal para respetar el tiempo máximo de atención						■	■	■	■											
4. Reunión con el personal para atender posibles quejas										■	■	■	■							
5. Construir una base de datos con las consultas más frecuentes										■		■								
6. Contar con un sistema de control de calidad del servicio														■	■	■				
7. Reducir el número de quejas de los clientes																		■	■	■

*Elaboración Propia*

**d) Presupuesto**

**Tabla 35: Recursos materiales para la mejora de capacidad de respuesta de los clientes**

PARTIDA	CANTIDAD	P. U	COSTO TOTAL
Hojas Dina A-4	3 paquetes	S/ 12.00	S/ 36.00
Lapiceros	3 docenas	S/ 0.30	S/ 10.80
Resaltadores	3 docenas	S/ 1.00	S/ 36.00
Grapadora	25 unidades	S/ 3.80	S/ 95.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 177.80</b>

*Elaboración Propia*

**Tabla 36:** Honorarios para la mejora de capacidad de respuesta de los clientes

<b>PARTIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>HORA</b>	<b>SESIÓN</b>	<b>C.U</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Gerente del banco	1	3 horas	10	S/ 45.00	S/ 1,350.00
Supervisor de operaciones	1	4 horas	14	S/ 35.00	S/ 1,960.00
Supervisor comercial	1	4 horas	14	S/ 35.00	S/ 1,960.00
<b>TOTAL</b>					<b>S/ 5,220.00</b>

*Elaboración Propia*

**Tabla 37:** Servicios requeridos para la mejora de capacidad de respuesta de los clientes

<b>PARTIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P. U</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Publicidad para convocatoria de trabajo en prensa escrita	6 veces	S/450.00	S/2,700.00

*Elaboración Propia*

#### **e) Viabilidad**

La propuesta de la presente estrategia está dirigida a los 21 colaboradores del Banco Ripley, siendo viable puesto que la entidad dispone de los recursos financieros, humanos, materiales e implemos necesarios para su ejecución. Asimismo, ésta favorecerá la rapidez en la atención del cliente y la solución inmediata de los reclamos, mejorando la perspectiva de la calidad de servicio.

#### **f) Mecanismos de Control**

- Nivel de capacidad de respuesta hacia los clientes
- Nivel de calidad del servicio de atención al cliente
- Impacto del entorno político



**Tabla 38:** Resumen de las estrategias

<b>ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR</b>		<b>COSTO</b>
Estrategias FO	- Implementación de la evaluación del desempeño laboral	S/3,534.30
Estrategia DO	- Realización de un plan de incentivos	S/ 2, 097.00
	- Capacitaciones en habilidades duras y blandas	S/ 2, 548.00
Estrategia FA	- Elaboración de un plan de incentivos para la retención del personal	S/ 2,703.30
	- Plan de seguridad para la protección de información	S/ 3, 022.00
Estrategia DA	- Mejora de la capacidad de respuesta a los clientes	S/ 8, 037.80
<b>COSTO TOTAL DE LAS ESTRATEGIAS</b>		<b>S/ 21, 942.40</b>

*Elaboración Propia*

## REFERENCIAS

- Akhlagh, E., Shahnaz, A., y Akhlagh, H. (2012). Evaluating educational Service quality in technical and vocational colleges using SERVQUAL Model . *Procedia. Social and behavioral sciences* , 5285-5289.
- Alles, M. (2016). *Diccionario de Competencias. La Trilogía. Las 60 competencias mas utilizadas.* (Segunda ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2018). *Desempeño por Competencias* (3era Edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Becerra, M., y Campos, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la Gestión de Recursos Humanos.* Santiago: Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Psicología.
- Bizneo. (Febrero de 2019). Obtenido de Tecnologías de vanguardia en la gestión de recursos humanos: <https://www.bizneo.com/blog/tipos-de-competencias-laborales/>
- Bravo, L., Torruco, U., Martínez, M., y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 162-167.
- Campos, G., y Lule, N. (2013). La Observación, un método para el estudio de la realidad. *Revista Xihmai*, 45-60.
- Casilda, R. (4 de Febrero de 2014). *América Latina, capital humano, productividad y competitividad.* Obtenido de El país: Economía : [https://elpais.com/economia/2014/02/04/actualidad/1391508351\\_607373.html](https://elpais.com/economia/2014/02/04/actualidad/1391508351_607373.html)
- Charria, V., Sarsosa, K., Uribe, A., López, C., y Arenas, F. (Julio-Diciembre de 2011). Definición y Clasificación de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe* (28), 133-165.
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research*, 97-130.
- CINTERFOR. (2012). *¿Qué son las competencias laborales.* Obtenido de CINTERFOR, Centro Interamericano para el desarrollo del conocimiento en la formación profesional.
- Doyle, A. (Mayo de 2019). *Top Soft Skills Employers Value With Examples.* Obtenido de The Balance Careers: <https://www.thebalancecareers.com/list-of-soft-skills-2063770>
- Escobar Valencia, M. (2010). *Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones.* Calí, Colombia: Universidad del Valle.
- FEVAS . (2013). *Implementacion. Gestion de personas por competencias .*
- Fisher, L., y Navarro, A. (2016). *Introducción a la Investigación de mercados* (4ta Edición ed.). Mexico: MC Graw Will.

- Flores, G. (2017). *Competencias laborales y calidad de servicio de los Centros de Desarrollo Integral de la Familia-CEDIF de Lima Norte, 2017*. Perú: Universidad Cesar Vallejo - Escuela de Posgrado .
- Gómez, J. (Enero-Marzo de 2015). Las competencias profesionales. *Revista Mexicana de Anestesiología*, 38, 49-55.
- Hernández, J. (2014). *Los recursos humanos: Perspectivas desde el mando de personal*. Madrid: Revista Ejército N°885. Extraordinario.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Education.
- Herrera, A. (2015). *Competencias Laborales en los colaboradores del Departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, Agencia Huehuetenango*. Huehuetenango - Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Ibarra, M. A., Gonzales, L. A., y Demuner, M. D. (2017). *Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California*. México: Estudios Fronterizos 18(35) enero-abril.
- International atomic Energy Agency. (2017). *The Competency Framework. A guide for IAEA managers and staff*.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Mexico: Pearson Educacion.
- Kursunluoglu, E. (2014). A Review on Dimensions of Service Quality Models. *Journal of marketing management* , 79-93.
- La Madriz, J., y Parra, J. (2016). Competencias personales y profesionales aplicadas por gerentes bajo escenarios de incertidumbre económica. *Redalyc*.
- López, P., y Fachelli, S. (2015). *Metodología de Investigación Social Cuantitativa*. Barcelona, España: Diposit Digital de Documents. Primera Edición. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Mello, C. (2012). Marketing de servicios: Las características de los servicios y su influencia. *Revista de Marketing y Comunicación de IMUR*, 1-14.
- Metz, A., y Jones, J. (2013). Ability and aptitude assessment in career counseling. En S. Brown, & R. Lente, *Career development and counseling* (págs. 449-476).
- Ñaupá, H., Mejía, E., Novoa, E., y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la Investigación, cuantitativa - cualitativa y redacción de tesis*. Bogota, Colombia: Ediciones de la U transversal.  
doi:<https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=LzKbDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=investigacion+cuantitativo&ots=UMuQrQ6C35&sig=QKMC4T-oAxPYgETu2hQJ4HSWIS4#v=onepage&q&f=false>
- Pakurár, M., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., y Oláh, J. (2019). The Service Quality Dimensions that Affect Customer Satisfaction in the Jordanian Banking Sector. *Sustainability* , 1-24.

- Palmar, R., y Valero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del Municipio de Mara del Estado de Zulia. *Espacios Públicos* , 159-188.
- Portillo, M. (2017). Educación por habilidades: Perspectiva y retos para el sistema educativo. *Revista Educación* .
- Romero, M. (2017). *Desarrollo de competencias laborales y la calidad de servicios administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis-2017*. Huánuco - Perú: Universidad de Huánuco.
- Saavedra, S., y Vera, R. (2018). *Gestión por competencias para promover el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa J & V Resguardo S.A.C Piura, 2018*. Piura : Universidad César Vallejo .
- Sabljić, J. (2014). Ways of developing methodological competencies of literature students. *Journal of language and cultural education*, 65-84.
- Santamaría, S. (2015). *Evaluación de la Calidad del Servicio y la Satisfacción del cliente de la Financiera Crediscotia, Piura-2015*. Piura : Universidad Nacional de Piura. Facultad de Ciencias Administrativas .
- Sanyal, S., y Wamique, M. (2018). The impact of teamwork on work performance of employees: A study of faculty members in Dhofar University. *IOSR Journal of Business and Management*, 15-22.
- Scharager, J. (2016). Muestreo no probabilístico. *Metodología de la investigación. Sitio web de curso. Universidad Pontificia de Chile*, 1-3.
- Soto, R. (2014). *La tesis de maestría y doctorado en 4 pasos (Primera edición)*. Lima, Perú: Nuevo Mundo.
- Tejada, J. (2013). La formación de las Competencias Profesionales a través del aprendizaje servicio. *Cultura y Educación* , 286-294.
- Thakore, D. (2013). Conflict and Conflict Management . *IOSR Journal of Business and Management* , 7-16.
- Vargas, F. (2011). *Conceptos y metodologías en competencias laborales* . Santiago de Chile: CINTERFOR. Centro Interamericano para el desarrollo del conocimiento en la formación profesional.
- Villafuerte, E. (2017). *Las competencias laborales y la calidad de servicio de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica año 2015 -2016*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Villalba, C. (2013). *La calidad del servicio: Un recorrido histórico conceptual, sus modelos más representativos y su aplicación en las universidades* . Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Punto de vista V.IV. N°07.
- Zapata, M. (2019). *La influencia de la calidad de servicio en la satisfacción de los clientes de Caja Piura Agencia Castilla*. Piura: Universidad Nacional de Piura.

Zaragoza, E. (2015). *Aplicación del Modelo de la Calidad del Servicio Servqual en el área de Recursos Humanos de la Empresa National Car Rental en Mexico (Grupo ANTYR)*. Mexico: Universida Jesuita de Guadalajara.

## ANEXOS

### Anexo I: Matriz de Consistencia

Titulo	Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Población y Muestra	Diseño y tipo	Técnicas e Instrumentos
<p>Competencias Laborales y su influencia en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura Sucursal II, 2019</p>	<p><b><u>Pregunta General</u></b> ¿Cómo influyen las competencias laborales en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019?</p>	<p><b><u>Objetivo General</u></b> Evaluar la influencia de las competencias laborales en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura Sucursal II- 2019</p>	<p><b><u>Hipótesis General</u></b> Las competencias laborales influyen significativamente en la calidad del servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019</p>	<p><b><u>Población</u></b>  <b>Var. Competencias laborales</b>  Los 22 colaboradores del Banco Ripley Piura, Sucursal II</p> <p><b><u>Var. Calidad de servicio</u></b>  Corresponde a los clientes del Banco Ripley, que se considera infinita.</p> <p><b><u>Muestra</u></b>  <b>Var. Competencias laborales</b>  La muestra son 21 colaboradores</p> <p><b><u>Var. Calidad de servicio</u></b>  La muestra son 384 clientes del banco.</p>	<p><b><u>Enfoque</u></b> Cuantitativo</p> <p><b><u>Tipo</u></b> Correlacional-causal</p> <p><b><u>Diseño</u></b> No experimental</p>	<p><b><u>Técnicas</u></b>  - La encuesta - La observación - La entrevista</p> <p><b><u>Instrumentos</u></b>  - El cuestionario - Guía de observación - La guía de entrevista</p>
	<p><b><u>Preguntas Específicas</u></b>  ¿Cuál es la influencia de las competencias técnicas de los trabajadores en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019?  ¿De qué manera las competencias metodológicas de los trabajadores influyen en la calidad de Servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019?  ¿Cómo las competencias Interpersonales de los trabajadores influyen en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019?  ¿Cuál es la influencia de las competencias individuales de los trabajadores influyen en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019?</p>	<p><b><u>Objetivos Específicos</u></b>  Evaluar la influencia de las competencias técnicas en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019  Medir la influencia de las competencias metodológicas en la Calidad de Servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019  Analizar la influencia de las competencias interpersonales de los trabajadores en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019  Evaluar la influencia de las competencias individuales en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019.</p>	<p><b><u>Hipótesis Específicos</u></b>  Las competencias técnicas de los trabajadores influyen significativamente en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019  Las competencias metodológicas de los trabajadores influyen significativamente en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019  Las competencias interpersonales de los trabajadores influyen significativamente en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019  Las competencias individuales de los trabajadores influyen significativamente en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019</p>			

*Anexo 2: Formato de cuestionario para los clientes del Banco Ripley Piura*



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ N° \_\_\_\_

Estimado Sr. (Sra.), buen día, solicito su colaboración para la realización del siguiente cuestionario, el cual es de carácter confidencial y está destinado a recabar información necesaria para un trabajo de investigación con fines académicos. Agradeceremos leer las preguntas y responder con objetividad.

**Objetivo:** Medir la calidad de servicio de los trabajadores en el Banco Ripley, Sucursal II. Piura

**Instrucciones:** Marque las respuestas con un aspa (x), teniendo en cuenta la siguiente escala: Muy en desacuerdo (1) - En desacuerdo (2) - Ni de acuerdo ni desacuerdo (3) - De acuerdo (4) Muy de acuerdo (5)

ÍTEMS										
VARIABLE 1: COMPETENCIAS LABORALES					5	4	3	2	1	
<b>DIMENSIÓN: COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>										
1	Cree usted que los trabajadores cuentan con las habilidades necesarias para una buena atención.									
2	Percibe usted que los trabajadores manejan con rapidez las herramientas utilizadas para su atención									
3	Cree usted que los empleados tienen paciencia y lo escuchan atentamente									
4	Los colaboradores realizan su trabajo con eficiencia									
<b>DIMENSIÓN: COMPETENCIAS METODOLÓGICAS</b>										
5	El trabajador revisa que los documentos usados para su atención sean llenados correctamente									
6	El trabajador le brinda la información sobre los productos financieros contratados									
7	El empleado aplica la experiencia adquirida para brindarle una asesoría adecuada, de acuerdo con sus necesidades									
<b>DIMENSIÓN: COMPETENCIAS INTERPERSONALES</b>										
8	Usted percibe que los empleados del Banco se ayudan mutuamente ante la presencia de inconvenientes en las transacciones									
9	Piensa usted que los trabajadores evitan los conflictos con el cliente									
<b>DIMENSIÓN: COMPETENCIAS INDIVIDUALES</b>										
10	Usted percibe que los empleados de la entidad financiera están comprometidos y son responsables con su trabajo									
11	Cree usted que los trabajadores respetan su horario laboral									
12	Piensa usted que el empleado trabaja con energía y mantiene la calma aún en situaciones de estrés									
ÍTEMS										
VARIABLE 2: CALIDAD DE SERVICIO					5	4	3	2	1	
<b>DIMENSIÓN: TANGIBILIDAD</b>										
13	El equipo y mobiliario de la entidad está ordenado									
14	Los ambientes de la entidad se encuentran limpios									
15	El personal que atiende en el banco tiene una apariencia limpia									

ÍTEMS										
VARIABLE 2: CALIDAD DE SERVICIO					5	4	3	2	1	
<b>DIMENSIÓN: CONFIABILIDAD</b>										
16	El banco cumple con los términos establecidos en los contratos de créditos, seguros y/o ahorros.									
17	Usted se siente seguro cuando realiza transacciones online									
18	Piensa que el banco cumple con proteger la información que usted le brinda									
<b>DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>										
19	El tiempo promedio que permanece en ventanilla y/o plataforma es menor a 8 minutos									
20	El personal siempre está dispuesto a resolver todas sus dudas.									
21	Cuando realiza un reclamo, éste es atendido de manera inmediata.									
<b>DIMENSIÓN: SEGURIDAD</b>										
22	Los empleados de la entidad le transmiten confianza en el momento de realizar sus trámites.									
23	Cree que el personal conoce todos los productos y servicios que ofrece el banco, así como la normativa que rige en la entidad									
24	Piensa usted que el personal necesita ser capacitado para mejorar el conocimiento sobre los productos y su desempeño.									
<b>DIMENSIÓN: EMPATÍA</b>										
25	El personal brinda una atención personalizada a los clientes.									
26	Los empleados lo atienden siempre con amabilidad y cortesía.									
27	Los empleados se preocupan por la satisfacción del cliente.									

**Datos Generales:**

1. **Género:** Femenino  Masculino

2. **Edad:** Menos de 25 años

De 26 a 30 años

De 31 a 40 años

De 41 a más

3. **Tiempo siendo cliente del Banco Ripley**

Menos de 1 año

De 1 a 3 años

Más de 3 años



*Anexo 3: Formato de guía de observación para los colaboradores*



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

Nombre del observador (Tesisista): \_\_\_\_\_

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Nº \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Medir las competencias laborales de los colaboradores del Banco Ripley Piura Sucursal II, 2019

Nº	Aspectos a evaluar	Siempre	A veces	Nunca	Observaciones
<b>Dimensión: Competencias Técnicas</b>					
1	El empleado posee habilidades para la venta de productos.				
2	El empleado cuenta con destrezas para el manejo del sistema operativo				
3	El empleado es disciplinado en el área de trabajo.				
4	El empleado realiza su trabajo con eficiencia.				
<b>Dimensión: Competencias Metodológicas</b>					
5	El empleado ejecuta los procedimientos dispuestos en el Manual de operaciones de la empresa				
6	Cumple con sus funciones de manera Adecuada				
7	Aplica las experiencias aprendidas y las lleva al campo laboral para solucionar imprevistos.				
<b>Dimensión: Competencias Interpersonales</b>					
9	Trabaja en equipo para lograr los objetivos de la empresa				
10	Ayuda constantemente a sus compañeros en la solución de dificultades				
11	Encuentra soluciones inmediatas a los conflictos presentados en el ambiente laboral				
12	Mantiene la calma en situaciones difíciles con los clientes.				
<b>Dimensión: Competencias Individuales</b>					
13	Se preocupa por realizar sus funciones con precisión y calidad				
14	Cumple con las funciones asignadas en el tiempo determinado				
15	Respeto los horarios de trabajo que se le han Asignado				
16	Trabaja con energía aún en situaciones exigentes				

*Anexo 4: Formato de guía de Entrevista*



**Dirigido a:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Objetivo:** Conocer las competencias laborales que poseen los trabajadores de esa entidad financiera y la calidad del servicio al cliente

**Preguntas:**

**Variable 1: Competencias laborales**

1. ¿Cree usted que los trabajadores que atienden al cliente cuentan con las habilidades necesarias para el puesto que desempeñan? ¿Sí o no? ¿Por qué?
2. ¿Los trabajadores cuentan con las destrezas para el manejo del Sistema Operativo de la entidad?
3. ¿Conocen cómo realizar todas las transacciones que realiza el Banco en el sistema?
4. ¿Cuál es el sistema operativo que maneja el Banco Ripley? ¿El sistema está en constante actualización? ¿Con qué frecuencia se actualiza el sistema?
5. ¿El Banco realiza capacitaciones constantemente para el personal del área de atención al cliente? ¿Con qué frecuencia? ¿Cómo se llevan a cabo esas capacitaciones?
6. ¿Los trabajadores conocen el Manual de operaciones de la compañía? ¿Los trabajadores ejecutan los procedimientos establecidos por la compañía en su Manual de Operaciones?
7. ¿Los trabajadores solucionan sus problemas solos o solicitan ayuda de sus compañeros? ¿Existe ayuda mutua entre los empleados de la misma área? ¿Y ayuda entre áreas?
8. Usted como encargado, ¿ayuda a despejar las dudas que tienen los empleados? ¿De qué manera lo hace?
9. ¿Los colaboradores cumplen con las funciones que se les asignan? ¿Las ejecutan en el tiempo determinado? ¿Alguna vez se ha presentado un acto de irresponsabilidad por parte de algún empleado?}
10. ¿Los empleados respetan los horarios de trabajo que se le han asignado? ¿Llegan a la hora indicada? ¿Piden permisos cuando no pueden llegar a tiempo? ¿Se les conceden los permisos?

**Variable 2: Calidad de Servicio**

11. ¿Los trabajadores atienden con rapidez a los clientes? ¿El tiempo de atención es menor a los minutos establecidos? ¿Cuáles son las causas de la demora en la atención?
12. ¿Usted cree que los empleados usan un lenguaje claro y preciso en el momento de la atención?
13. ¿Manejan toda la información para resolver las dudas de los clientes?
14. ¿Cuándo los clientes realizan un reclamo, éste es atendido de manera inmediata? ¿Cuánto tiempo se demoran en dar solución a un reclamo? ¿Cuáles son los reclamos más frecuentes que recibe el Banco?
15. ¿Cree que el personal conoce todos los productos y servicios que ofrece el banco? ¿Conocen la normativa

que rige en la entidad?

16. ¿El personal atiende a los clientes con amabilidad y cortesía? ¿Mantiene el respeto en todo momento?  
¿Alguna vez se ha presentado algún incidente entre el cliente y trabajador?
17. ¿Los clientes presentan quejas sobre la atención que se le brindó? ¿Con qué frecuencia? ¿Tienen algún mecanismo para evaluar la atención al cliente?
18. ¿La atención brindada al cliente por los trabajadores es la adecuada? ¿Cómo evaluaría la atención  
Excelente, Buena, Regular o Mala?

### *Anexo 5: Resultados de la aplicación del Cuestionario*

El cuestionario se aplicó a 384 clientes del Banco Ripley Sucursal II con la finalidad de determinar la influencia de las competencias laborales en la calidad del servicio, se presentan a continuación las principales tablas de frecuencias.

#### **- Dimensión: Competencias Técnicas**

*Tabla 39: Nivel de Competencias Técnicas*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	Bajo	22	5,7	5,7	5,7
	Medio	212	55,2	55,2	60,9
	Alto	150	39,1	39,1	100,0
	<b>Total</b>	384	100,0	100,0	

*Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes*

En la Tabla 39, se observa que el 55,2 % de los clientes indican que el nivel de competencias técnicas es medio, el 39,1% afirma que es alto y solo el 5,7% menciona que el nivel es bajo. Esto refleja claramente que aún no se alcanza un nivel óptimo en estas competencias.

Estos resultados indican que la operatividad de los trabajadores y las habilidades que reflejan para la venta de los productos está en un nivel medio, ya que pesar de la experiencia que poseen los trabajadores y las evaluaciones constantes que reciben de la empresa, aún no se cubren plenamente las expectativas de los clientes por lo que se debe mejorar, ya que el nivel alto de competencias no supera el 50%.

#### **- Dimensión: Competencias Metodológicas**

*Tabla 40: Nivel de Competencias Metodológicas*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	Bajo	2	0,5	0,5	0,5
	Medio	128	33,3	33,3	33,9
	Alto	254	66,1	66,1	100,0
	<b>Total</b>	384	100,0	100,0	

*Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes*

Con respecto al nivel de Competencias Metodológicas el 66,1% de los clientes afirman que el nivel es alto, el 33,3% es medio y solo el 0,5% menciona que el nivel es bajo. Esto implica que las competencias metodológicas se encuentran en un nivel aceptable lo que garantiza un buen desempeño en la ejecución de los procedimientos establecidos por la compañía.

Esto significa que si bien estas competencias, se encuentran en un buen nivel, es fundamental que éste se mantenga constantemente y para ello se necesita que el personal cumpla con las funciones asignadas para no perjudicar la imagen institucional, y ello, se logra recibiendo capacitaciones. Estas capacitaciones deben dejar de ser virtuales y procurar que al menos cada seis meses sean presenciales pues ello permite que exista una retroalimentación entre empleador y empleado mejorando el desempeño de las funciones.

- **Dimensión: Competencias Interpersonales**

*Tabla 41: Nivel de competencias interpersonales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Bajo	8	2,1	2,1	2,1
	Medio	139	36,2	36,2	38,3
	Alto	237	61,7	61,7	100,0
	<b>Total</b>	384	100,0	100,0	

*Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes*

En la tabla 41, se aprecia la dimensión de Competencias Interpersonales, en la cual se muestra que el 61,7 % de los clientes menciona que se encuentran en el nivel alto. Por su parte el 36,2% de los clientes ubican a esta dimensión en el nivel medio y solo el 2,1% las califican como nivel bajo.

Esto que indica que el cliente ha observado que los colaboradores saben cómo trabajar en equipo, sin embargo, se debe resaltar que la ayuda para que los trabajadores realicen sus labores adecuadamente, no proviene siempre de sus compañeros de trabajo, sino de la disposición de los jefes de área para despejar cualquier duda, así como de la revisión constante del manual de operaciones.

- **Dimensión: Competencias Individuales**

**Tabla 42:** Nivel de Competencias Individuales

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	Bajo	2	0,5	0,5	0,5
	Medio	99	25,8	25,8	26,3
	Alto	283	73,7	73,7	100,0
	<b>Total</b>	384	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes

Con respecto a la dimensión competencias individuales por parte de los empleados el 73,7 % de los clientes la ubican en el nivel alto, este resultado es explicado por la atención personalizada que se le brinda al cliente. Sin embargo, el 25,8 % de los clientes menciona que el nivel de competencias técnicas es medio y solo el 0,5% afirma que es bajo.

Esto señala que el nivel de responsabilidad y trabajo bajo presión de los colaboradores es bueno, pero aún se necesitan mejoras en la puntualidad, ya que a pesar de las sanciones que la empresa ha venido aplicando a sus trabajadores, aun se debe mejorar o formular estrategias con la finalidad de disminuir las llamadas de atención por parte del supervisor y lo más importante es lograr que el cliente se sienta satisfecho con el servicio del Banco.

- **Variable Competencias Laborales**

**Tabla 43:** Nivel de Competencias Laborales

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	Bajo	3	0,8	0,8	0,8
	Medio	197	51,3	51,3	52,1
	Alto	184	47,9	47,9	100,0
	<b>Total</b>	384	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes

En lo que corresponde a las competencias laborales el 47,9 % de los clientes mencionan que se ubican en un nivel alto, el 51,3% en el nivel medio y solo el 0,8 % se ubican en el nivel bajo. La tabla 43 muestra que las competencias laborales en su mayoría se ubican en un nivel medio superando el 50%.

Los clientes de banco están satisfechos con las competencias laborales metodológicas, interpersonales e individuales ubicándolas en un nivel alto, sin embargo, las competencias técnicas aún son deficientes, lo que está provocando que las competencias laborales estén en un nivel medio. Ello significa que los clientes del Banco le dan más valor a las habilidades, destrezas y aptitudes que tienen los trabajadores y que se reflejan en el momento de la interacción con el cliente.

- **Variable Calidad de Servicio**

**Tabla 44:** Nivel de Calidad de Servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Medio	213	55,5	55,5	55,5
	Alto	171	44,5	44,5	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes

Finalmente, en la Tabla 44 se observa, que el 44,5 % de los clientes afirman que el nivel de Calidad de Servicio es alto y el 55,5 % restante la ubican en el nivel medio. Este resultado, es explicado por las deficiencias que existen en la dimensión empatía, puesto que los clientes no están satisfechos con el trato que reciben, la amabilidad de los empleados, ni mucho menos piensa que los trabajadores le dan una atención personalizada, lo que está afectando la calidad del servicio brindado. Por lo tanto, se recomienda que se deben mejorar las competencias laborales enfocadas en el trato al cliente para que el servicio alcance un nivel óptimo.

*Anexo 6: Resultados de la guía de entrevista aplicada al Supervisor Comercial del banco Ripley Piura Sucursal II*



**Datos Generales**

- **Nombre del entrevistador:** Rosa María Coronel Tarazona
- **Colaborador:** Supervisor Comercial Banco Ripley
- **Tiempo de aplicación:** 15 minutos

**Primera Variable: Competencias Laborales**

1. ¿Cree usted que los trabajadores que atienden al cliente cuentan con las habilidades necesarias para el puesto que desempeñan?

Si, tienen las habilidades necesarias para desempeñar el puesto ya que cuentan con experiencia previa. Antes de ingresar al banco se realiza un filtro, entrevistas y de acuerdo a las capacidades que presentan los colaboradores se realiza la contratación de los asesores comerciales.

Tienen experiencia con el manejo de clientes, ya que hay clientes de diferentes tipos. Algunos son más agresivos, más tranquilos y tienen que saber manejar la situación en caso se presenten situaciones complicadas. De igual forma, al ser asesores comerciales tienen sus metas de préstamos, seguros y ellos están enfocados en cumplir sus metas con las aptitudes que tienen pueden llegar a cumplirlas.

2. ¿Los trabajadores cuentan con las destrezas para el manejo operativo de la entidad, conocen como realizar las transacciones que realiza el banco en el sistema?

Si claro, los trabajadores ya tienen conocimiento de cómo es el sistema y de los procedimientos que deben de seguir. Obviamente, hay procedimientos que no son muy comunes que, si necesitan de apoyo de compañeros, conmigo e incluso de otras agencias; pero en lo que es el día a día los sistemas que manejamos si tienen conocimiento ello, de cómo es el manejo operativo de estos sistemas.

3. ¿Cuál es el sistema operativo que maneja el Banco Ripley?

Tenemos varios sistemas: Fisa Group, fisa System, el ptn, buscadores de campaña, simuladores de crédito y lo manejan bien los chicos.



4. ¿El sistema está en constante actualización, con qué frecuencia se actualiza?

Bueno el sistema, ya lo tenemos regular tiempo no es que se haya actualizado. No es que se haya comprado paquetes para nuevas plataformas. Las plataformas que tenemos, tienen cierto tiempo y por eso que los chicos conocen bien el manejo de esas plataformas.

5. ¿El Banco realiza capacitaciones constantemente para el personal del área de atención al cliente, con qué frecuencia y como se llevan a cabo estas capacitaciones?

Si, tenemos varias capacitaciones, estamos en constante capacitación. El día de mañana tendremos una capacitación con todo el personal son de forma presencial, estamos en constantes cursos virtuales que son el día 6 a 7 cada dos meses y cada dos meses se actualizan nuestras plataformas virtuales donde los chicos ven el curso y rinden un examen, deben salir aprobados para pasar ese curso.

6. ¿Los trabajadores conocen el manual de operaciones de la compañía, los trabajadores ejecutan los procedimientos establecidos según el manual de operaciones?

Nosotros tenemos manuales y procedimientos que deben seguir, estamos en constante revisión de ello. Tenemos un área especializada que se encarga de actualizar manuales, procedimientos, circulares. Se les hace llegar por mi persona, correo o ambas la información de las actualizaciones de los manuales. Y deben tener presente eso. Hacemos reuniones con feedback con esos nuevos procedimientos si hay alguna duda o consulta lo resolvemos en esa reunión para que quede claro ese procedimiento y las normas que manejamos en el banco Ripley.

7. ¿Los trabajadores resuelven sus problemas solos o solicitan ayuda de sus compañeros, existe ayuda mutua entre los empleados de la misma área o ayuda entre áreas?

Si surgen dudas, se ayudan con el compañero al lado o por anexo. Tienen el apoyo mutuo de todos los asesores o del área de operaciones (cajeros). También con jefaturas, gerencias, jefes de operaciones o conmigo.

8. ¿Usted como encargado, ayuda a despejar las dudas que tienen sus empleados y como lo hace?

Es una de las funciones de mi rol como supervisor comercial, ayudar a los asesores o gestores a resolver sus dudas. Hay algunos procedimientos que no estén claros y yo tengo que comunicarme por anexo con otras agencias o agencia del centro o comunicarse con gerencia y conseguir la información que se necesita para resolver la duda del colaborador.

9. ¿Los empleados cumplen con las funciones que se le asignan, las ejecutan en el tiempo determinado? ¿Alguna vez se ha presentado algún acto de irresponsabilidad de por algún empleado?

Si claro si ejecutan sus funciones, si es lo ideal que lo hagan dentro del tiempo que se les indica. En realidad, actualmente no, Pero anteriormente si y se han tomado las sanciones debida. Tenemos un proceso para sancionar como llamada de atención por correo, verbal, amonestaciones escritas y si se hace más grande el problema se incurre a una amonestación o suspensión según nuestro reglamento de trabajo.

10. ¿Los colaboradores respetan los horarios de trabajo que se les ha asignado? ¿Piden permiso cuando no pueden llegar a tiempo, se les concede el permiso?

Si, deben de respetarlo. Tenemos un marcador biométrico que registra las marcaciones de todos los empleados. Si, hay situaciones que se pueden manejar. Uno no está libre que se presente algún imprevisto, pero se coordina antes, se avisa y se concede el permiso.

#### **Segunda Variable: Calidad de Servicio:**

11. Los trabajadores atienden con rapidez a los clientes, el tiempo de atención es menor a los minutos establecidos, ¿cuáles son las causas de demora en la atención?

Si, atienden con rapidez, pero también es importante darle la información adecuada al cliente y sepa bien o le queda claro lo que el asesor le informa. Sobre el tiempo de atención establecida es de 8 minutos máximo de espera para cada cliente. El tiempo de atención dependiendo la operación del cliente se puede extender o no el tiempo de atención. La demora en la atención mayormente es el horario de refrigerio por falta de dotación, pero es manejable se apoyan conmigo o asistente comercial y poder manejar esos tiempos cuando no tenemos la dotación completa.

12. ¿Usted cree que los empleados usan un lenguaje claro y preciso en el momento de atención, manejan toda la información para resolver las dudas del cliente?

Si, lo ideal es que los asesores manejen un lenguaje claro y preciso para que el cliente pueda llevarse la información real y adecuada ante su duda. La información que manejan, si manejan la información y los empleados ya tienen tiempo con nosotros y ellos si manejan la información para brindarle al cliente.

13. Cuando los clientes realizan un reclamo, es atendido de manera inmediata. ¿Cuáles son los reclamos más frecuentes?

Si se ingresa un reclamo, tenemos tiempo de atención, depende el tipo de reclamo puede

ser resuelto en 15 o 30 días como máximo. Los reclamos más frecuentes son consumos no reconocidos, o extornos de una penalidad, seguros anulación que lo toman por call center, toma la llamada y por apuro y no saben que están contratando algún producto con el banco y no lo reconocen y eso es una causal de reclamo frecuente.

14. Cree que el personal conoce todos los productos y servicios que ofrece el banco y conoce la normativa que rige en la entidad.

Los trabajadores si conocen los productos, ya que es su día a día de ellos, ofrecer sus productos y servicios por que tienen una meta asignada cada uno. Por ser un área comercial lo ideal para llegar a cerrar sus ventas es conocer sus servicios y productos y los chicos si lo conocen. Con respecto a la normativa, se les hace firmar junto con el contrato una normativa que rige la entidad. Como mencione anteriormente si están en constante actualización de las normativas, procedimientos y circulares que se manejan en el banco y se les hace llegar a los asesores, previo lectura y conformidad que se les ha hecho llegar a los asesores.

15. El personal atiende a los clientes con amabilidad y cortesía, mantiene respeto en todo momento. Alguna vez se ha presentado algún incidente entre cliente y trabajador.

Si claro, lo chicos deben de manejar a los clientes, tratarlos con respeto amabilidad hablar claramente mantener cortesía y el saludo. Despedirse en el momento que el cliente se va. En caso de incidentes, si ha habido hay clientes que vienen ofuscados desde casa y vienen acá a descargar con el asesor ante alguna respuesta que no le satisface al cliente y si ha habido no muchos, pero sí, han ocurrido.

16. Los clientes presentan quejas sobre la atención que se les dio, con qué frecuencia. Tienen algún mecanismo para evaluar la atención al cliente

No todos los clientes saldrán satisfechos de nuestra ventanilla, si tenemos clientes que se quejan por la atención que se les brinda de las diferentes áreas. Nuestro trabajo es apaciguar al cliente y calmarlo y si el cliente quiere ingresar un reclamo está en todo su derecho. Y se recibe el reclamo

No hay una frecuencia establecida, puede que en un mes haya 02 y el mes no haya. es indistinto y el mecanismo para evaluar tenemos al Call Center hay llamadas que se les hace al cliente anónimas, encuestas que se le hacen para que nos diga qué tipo de atención recibió en el banco, rapidez, amabilidad, si se solucionó el problema, tiempo de espera y otras mediaciones que nos envían un reporte mensualmente.

17. La atención brindada al cliente por los trabajadores en la adecuado, como evaluaría la atención excelente, buena, regular o mala

La atención que se le brinda al cliente es buena, entre excelente, buena, regular o mala yo creo que es buena. Hay puntos por mejorar. Uno nunca esta 100% satisfecho con lo que se logra o se necesita lograr, uno siempre hay que estar mejorando por eso no califico como excelente. Siempre hay puntos de mejora, se mejora estos puntos y somos más buenos o mejores y llegar a la excelente sería lo ideal o idóneo.



La entrevista aplicada al supervisor comercial del Banco Ripley Piura, permitió extraer información para cumplir con los objetivos específicos planteados en la investigación.

**Objetivo específico N°1: Evaluar la influencia de las competencias técnicas en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019**

Según la entrevista realizada al supervisor en el proceso de reclutamiento de personal, se realiza evaluando capacidades técnicas y experiencia en atención al cliente, lo que les permite adaptarse al manejo de los sistemas con los que cuenta el banco y no existe actualizaciones constantes, por lo que se podría decirse que el personal debe de tener dominio de los sistemas durante su permanencia. Además, que cuenta con manuales para su correcto uso, a ello se suma que la empresa busca el desarrollo de competencias a través de la adquisición de nuevos conocimientos y el desarrollo profesional de los trabajadores pues los capacita de manera presencial y virtual con la finalidad de brindar un mejor servicio.

Al finalizar la capacitación, se les evalúa con el propósito de medir la comprensión y la adquisición de conocimientos. Sin embargo, no siempre se tiene conocimiento de todas las operaciones, por lo que el personal de dirección solicita apoyo a otras agencias, se debe tener en cuenta, que esta situación no se debe presentar con frecuencia, puesto que generan incomodidad en el cliente y puede ser motivo de queja o de pérdida de clientes.

**Objetivo específico N°2: Medir la influencia de las competencias metodológicas en la Calidad de Servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019.**

La empresa busca una mejor calidad de servicio, y esto se fundamenta en cada vez que exista actualizaciones, organiza capacitaciones cada dos meses relacionados con los cambios en el sistema, además cuenta con manuales y procedimientos que constantemente se actualizan, y para su mejor comprensión suelen realizarse reuniones con feedback con el objetivo de resolver objeciones.

Sin embargo, se han dado casos en que las funciones no se han cumplido en su totalidad por lo que se ha sancionado en sus momentos dichas acciones. Ello refleja que aún hay

aspectos que se deben mejorar para que los empleados logren cumplir con sus funciones adecuadamente sin perjudicar la imagen institucional que tienen los clientes de la entidad financiera.

**Objetivo específico N°3: Analizar la influencia de las competencias interpersonales de los trabajadores en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019**

Los trabajadores pueden resolver sus dudas relacionándose con sus compañeros de labores o el personal de dirección. De acuerdo a lo manifestado por el supervisor, los compañeros de trabajo pueden apoyar, pero no siempre se presentan esas situaciones. El personal de dirección tiene como función principal facilitar a los empleados la información de algún procedimiento que se desconoce. Sin embargo, en caso de contar con el conocimiento del tema, se opta por la derivación a otras agencias de servicios.

**Objetivo específico N°4: Evaluar la influencia de las competencias individuales en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019.**

En cuanto a las competencias individuales, la empresa evalúa la puntualidad de cada colaborador en caso de imprevistos, se reconsidera los llamados de atención, para ello el trabajador comunica anticipadamente. En caso, existan problemas de atención y que generalmente son de casos no muy recurrentes, se busca apoyo en otras agencias o con personal con más experiencias.

Por lo expuesto, la empresa cuenta con manuales y procedimientos los mismos que se actualizan conforme existan o se den cambios, los mismos que se comunican al personal por medio de reuniones. Hay casos, en que el personal desconoce de procedimientos y se dan por casos no comunes, lo que lleva a realizar consultas con el personal con más experiencias y en peor de los casos se consulta a otras agencias.

### *Anexo 8: Resultados de la guía de observación*

La guía de observación se aplicó a 21 trabajadores del Banco Ripley, debido a que el observador forma parte de la muestra de estudio, está se realizó con el objetivo de determinar las competencias laborales de los colaboradores de la entidad financiera.

#### **- Dimensión: Competencias Técnicas**

**Tabla 45:** *Habilidades de los trabajadores para la venta de productos*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	A veces	13	61,9	61,9	61,9
	Siempre	8	38,1	38,1	100,0
	<b>Total</b>	21	100,0	100,0	

**Fuente:** *Guía de observación de los trabajadores del Banco Ripley*

Tal como se muestra en el Tabla 45, el 61,9% de los colaboradores posee habilidades para la venta de productos y en ocasiones las pone en evidencia, mientras que el 38.1% restante posee habilidades para la venta, pero siempre ejecuta esas habilidades. De ello, se deduce que el problema no es que no cuenten con habilidades para desempeñar sus funciones, pues tal como se ha respondido en la pregunta 1 de la entrevista (ver anexo N° 6), en el proceso de reclutamiento del personal se evalúa la previa experiencia con el manejo de clientes, el problema se presenta en que la mayoría no demuestra sus habilidades en todo momento, dejando pasar oportunidades para cumplir con la meta de ventas de la entidad.

**Tabla 46:** *Destrezas para el manejo del Sistema operativo*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	A veces	9	42,9	42,9	42,9
	Siempre	12	57,1	57,1	100,0
	<b>Total</b>	21	100,0	100,0	

**Fuente:** *Guía de observación de los trabajadores del Banco Ripley*

Con respecto a las destrezas de los colaboradores, se obtuvo que el 57% siempre cuenta con destrezas para el manejo del sistema operativo, y el 42,9% solo a veces. Como se observa la mayoría de colaboradores tienen facilidad para el manejo del sistema

operativo de la empresa, sin embargo, existen problemas para realizar algunas transacciones como la apertura de cuentas pasivas, que no se realizan con frecuencia en la entidad financiera. Esa es una de las principales fallas de la entidad, puesto que no todos los trabajadores están capacitados para la atención de dichas transacciones. A pesar de que existen capacitaciones cada dos meses, éstas en su mayoría son virtuales, lo que impide en muchos casos el aprendizaje del proceso de la apertura de estas cuentas.

**Tabla 47:** *Disciplina de los empleados*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	A veces	9	42,9	42,9	42,9
	Siempre	12	57,1	57,1	100,0
<b>Total</b>		21	100,0	100,0	

**Fuente:** *Guía de observación de los trabajadores del Banco Ripley*

Como se muestra en la tabla 47, el 57% de los trabajadores siempre es disciplinado en el área de trabajo, mientras que el 42,9% lo es, solo a veces. Esto es un buen indicador, puesto que no se observó que los trabajadores no sean disciplinados. Al contrario, siempre buscan cumplir con lo que se les encomienda. Esto significa, que la mayoría cumple con las funciones que se le asignan y son constantes en el aprendizaje de los procedimientos que desconocen. Pero el hecho que sean disciplinados no siempre significa que sean eficientes.

**Tabla 48:** *Eficiencia de los colaboradores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	A veces	8	38,1	38,1	38,1
	Siempre	13	61,9	61,9	100,0
<b>Total</b>		21	100,0	100,0	

**Fuente:** *Guía de observación de los trabajadores del Banco Ripley*

Tal como se muestra en la tabla 48 se observa que el 61,9% de los empleados siempre son eficientes con el trabajo que realizan, mientras que el 38% es eficiente solo a veces. Ello se puede deber a la falta de motivación de algunos empleados para la realización de sus actividades diarias, o puede ser explicado por la acumulación de pendientes, puesto que en algunas oportunidades los empleados deben colaborar con actividades que no son de su competencia., lo que los retrasa en el cumplimiento de sus funciones.



## Dimensión: Competencias Metodológicas

*Tabla 49: Ejecución de los procedimientos dispuestos en el manual de operaciones*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	A veces	7	33,3	33,3	33,3
	Siempre	14	66,7	66,7	100,0
	<b>Total</b>	21	100,0	100,0	

*Fuente: Guía de observación de los trabajadores del Banco Ripley*

Con respecto a la ejecución de los procedimientos, la mayoría de los colaboradores (66,7%), cumple con las normas asignadas en el manual de operaciones de la empresa. Ello se explica debido a que todos los empleados tienen conocimiento de dicho manual y constantemente se revisan las actualizaciones del mismo. Tal como se hace evidente en la entrevista, el Banco realiza reuniones con los colaboradores para darle a conocer los nuevos procedimientos del manual y se vale del feedback, que consiste en dar respuesta inmediata a las dudas que se tengan sobre alguna norma o procedimiento.

*Tabla 50: Cumplimiento de las funciones*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	A veces	10	47,6	47,6	47,6
	Siempre	11	52,4	52,4	100,0
	<b>Total</b>	21	100,0	100,0	

*Fuente: Guía de observación de los trabajadores del Banco Ripley*

Si hablamos del cumplimiento de las funciones de los empleados, podemos observar que los resultados son muy parejos, solo 11 trabajadores siempre cumplen con sus funciones, mientras que 10 (47,6%) solo las cumplen en ocasiones, lo que significa que hace falta un mayor compromiso e identificación con la empresa. Actualmente, los trabajadores han dejado de cumplir sus funciones, lo que genera la aplicación de medidas de sanción, como llamadas de atención por correo, verbales o amonestaciones escritas. Ello reflejaría que la empresa no tiene completamente satisfechos a los empleados y ello podría ocasionar en el largo plazo la pérdida de capital humano necesario para su funcionamiento

**Tabla 51:** Aplicación de experiencias adquiridas

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	A veces	7	33,3	33,3	33,3
	Siempre	14	66,7	66,7	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

*Fuente:* Guía de observación de los trabajadores del Banco Ripley

Si nos basamos en la aplicación de experiencias el 66% de los trabajadores siempre aplican las experiencias adquiridas en su campo laboral, lo que es un buen indicador de que los empleados se adaptan con facilidad a diversos escenarios que se le presentan, relacionando sus experiencias actuales con los anteriores puestos de trabajo, lo que contribuye a que puedan solucionar fácilmente las dificultades propias de la relación con los clientes. Esto es un punto importante porque refleja que el aprendizaje que se ha obtenido con la experiencia laboral no se queda solo en conocimiento, sino que se lleva a la acción.

#### - **Dimensión: Competencias Interpersonales**

**Tabla 52:** Trabaja en equipo para cumplir los objetivos de la empresa

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	Nunca	1	4,8	4,8	4,8
	A veces	13	61,9	61,9	66,7
	Siempre	7	33,3	33,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

*Fuente:* Guía de observación de los trabajadores del Banco Ripley

Las competencias interpersonales, son muchas veces las más importantes para que exista un clima laboral favorable. En el banco Ripley, el trabajo en equipo se presenta escasamente, tal como lo muestra la tabla 52, solo el 33,3% siempre trabaja en equipo con el fin de cumplir los objetivos institucionales; mientras que el 61,9% lo hace en ocasiones, eso significa que los colaboradores en su mayoría, son individualistas, preocupándose por cumplir con sus metas establecidas.

Los beneficios económicos (comisiones) que existen en el Banco por la captación de clientes, sobre todo en el área de créditos, son el principal factor que influye en la

rivalidad entre compañeros de trabajo, que en ocasiones se niegan a ayudar a los demás con el fin de obtener en beneficio propio. Este tipo de decisiones de los empleados dañan la imagen de la institución y generan un clima laboral tenso.

**Tabla 53:** Ayuda a sus compañeros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	A veces	12	57,1	57,1	57,1
	Siempre	9	42,9	42,9	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

**Fuente:** Guía de observación de los trabajadores del Banco Ripley

Los resultados de la entrevista aplicada demuestran que si existe apoyo para resolver las dudas e inconvenientes que se presenten.; pero en su mayoría es por parte del personal supervisor o de gerencia. La realidad entre trabajadores no es la misma, puesto que no existe la predisposición para trabajar en equipo. Los hallazgos de la tabla 53 muestran que el 57% de los empleados ayudan a sus compañeros en ocasiones. Ello puede estar relacionado con el hecho de que cada trabajador tiene una meta de ventas que cumplir y la exigencia de captar nuevos clientes, lo que hace que el ambiente laboral se vuelva competitivo.

**Tabla 54:** Solución inmediata de conflictos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	A veces	14	66,7	66,7	66,7
	Siempre	7	33,3	33,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

**Fuente:** Guía de observación de los trabajadores del Banco Ripley

Con respecto al manejo de conflictos, la mayoría de colaboradores son capaces de encontrar soluciones a los conflictos que se presentan en el ámbito laboral: El 33,3% siempre soluciona sus conflictos y el 66,7% lo hace ocasionalmente, lo que indica que debido a que cuentan con experiencias de trabajos anteriores, eso los ayuda a solucionar conflictos con mayor rapidez, sin embargo, aún es un aspecto que se debe mejorar, sobre todo en la paciencia que se tiene con los clientes y la habilidad para encontrar soluciones rápidas a los inconvenientes que se presentan con los compañeros de trabajo.

**Tabla 55: Mantiene la calma en situaciones difíciles**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	Nunca	1	4,8	4,8	4,8
	A veces	9	42,9	42,9	47,6
	Siempre	11	52,4	52,4	100,0
	<b>Total</b>	21	100,0	100,0	

*Fuente: Guía de observación de los trabajadores del Banco Ripley*

Con respecto a la relación establecida con el cliente el panorama es similar, puesto que en la tabla 32 se muestra que el 42%, logra mantener la calma en situaciones difíciles con el cliente, pero solo algunas veces. Mientras que el 52% mantiene la situación bajo control siempre en todo momento. Esta situación presentada, refleja que aún hace falta mejorar las habilidades blandas de los trabajadores, puesto que se necesitan de la implementación de medidas que mejoren el clima organizacional y permitan que los trabajadores manejen los conflictos de forma constructiva tanto con los clientes como con sus compañeros de trabajo. Esto es un indicio de que se necesita de capacitación constante, sobre todo en el manejo de situaciones con altos niveles de estrés.

#### **- Dimensión: Competencias Individuales**

**Tabla 56: Preocupación por el trabajo**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	A veces	5	23,8	23,8	23,8
	Siempre	16	76,2	76,2	100,0
	<b>Total</b>	21	100,0	100,0	

*Fuente: Guía de observación de los trabajadores del Banco Ripley*

Como se observa, los colaboradores se preocupan por cumplir sus funciones con precisión, puesto que el 76,2% siempre se preocupan por la calidad del trabajo que realizan. Esto refleja que los trabajadores han asumido un nivel alto de compromiso con la institución financiera, preocupándose por desarrollar adecuadamente su trabajo y se por cumplir con todas las funciones encomendadas. Asimismo, los trabajadores tienen en cuenta que el cliente es el motor principal del Banco y por ello vea enfatizan en la satisfacción de los clientes.

**Tabla 57:** Cumplimiento de funciones en el tiempo establecido

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	A veces	7	33,3	33,3	33,3
	Siempre	14	66,7	66,7	100,0
	<b>Total</b>	21	100,0	100,0	

**Fuente:** Guía de observación de los trabajadores del Banco Ripley

Asimismo, como se observa en la tabla 57, el 66% siempre cumple con sus funciones en el tiempo determinado. Este aspecto es importante para el buen funcionamiento del Banco, pero es un punto que se debe mejorar, ya que últimamente las funciones no se cumplen de manera adecuada. Queda claro el compromiso que existe de los trabajadores por mejorar dentro de la institución financiera, sin embargo, últimamente han sido frecuentes las llamadas de atención por parte del supervisor, puesto que los trabajadores, aun no alcanzan el nivel de eficiencia adecuada, cumplen con sus funciones, pero demoran más de lo previsto en completarlas.

**Tabla 58:** Respeto de los horarios de trabajo

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	A veces	11	52,4	52,4	52,4
	Siempre	10	47,6	47,6	100,0
	<b>Total</b>	21	100,0	100,0	

**Fuente:** Guía de observación de los trabajadores del Banco Ripley

Si se analiza el respeto de los horarios de trabajo, es un punto con el que no se está cumpliendo, puesto que solo se respeta en ocasiones (52,4%), y solo el 47% respeta siempre sus horarios de trabajo. Ello significa que la existencia de un sistema biométrico no es suficiente para lograr que los empleados cumplan con su horario de trabajo, por tanto, se necesitan establecer otras medidas como sanciones por acumulación de tardanzas o por faltas sin previo aviso. Los trabajadores deben mantener la puntualidad en todo momento y en caso de ausencia o tardanzas, debe existir previa coordinación con el jefe inmediato.

**Tabla 59:** Trabajo con energía

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	A veces	8	38,1	38,1	38,1
	Siempre	13	61,9	61,9	100,0
	<b>Total</b>	21	100,0	100,0	

**Fuente:** Guía de observación de los trabajadores del Banco Ripley

En la tabla 59, se puede observar que la mayoría de empleados trabaja con energía (61,9%), mientras que el restante lo hace solo a veces (38,1%). Lo que indica que los trabajadores están aptos para atender a una gran cantidad de clientes, en caso de presentarse el caso.

Finalmente, la mayoría de empleados siempre demuestra tener tolerancia a la presión, puesto que trabaja con energía aun en situaciones exigentes, siendo una cualidad rescatable para el personal que interactúa de manera directa con el cliente. Ello es un punto a favor de la empresa, puesto que los días en que existen mayores oportunidades para captar clientes son los feriados y fines de semana, fechas en que los trabajadores necesitan trabajar con mayor rapidez y energía, sin perder el buen trato.

Anexo 9: Validación de instrumentos



**“COMPETENCIAS LABORALES Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL BANCO RIPLEY PIURA SUCURSAL II - 2019”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Buena 41 - 60					Muy Buena 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96						
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100						
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																80										
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																80										
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																80										
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																80										
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																80										

6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																				85							
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																				85							
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																				85							
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																				85							

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, de octubre de 2019.



Magister: Ericka Julissa Sycy Chambargo  
DNI: 45362468  
Teléfono: 990073448  
E-mail: ericka147@hotmail.com



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Sofía Chambery Gacka Siso con DNI N° 43361468 Magister  
 en Gestión Pública  
 N° ANR: 13374 de profesión Lic. Administración  
 desempeñándome actualmente como DTC  
 en UCV Piura

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento: Cuestionario.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

CUESTIONARIO	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				/	
2. Objetividad				/	
3. Actualidad				/	
4. Organización			/		
5. Suficiencia				/	
6. Intencionalidad				/	
7. Consistencia				/	
8. Coherencia				/	
9. Metodología				/	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura, a los \_\_\_\_\_ días del mes de octubre del Dos mil Diecinueve.

Magister: Gestión Pública  
 DNI : 43361468  
 Especialidad: Lic. Administración  
 Email : sofia147@hotmail.com

**“COMPETENCIAS LABORALES Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL BANCO RIPLEY PIURA  
SUCURSAL II - 2019”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Buena 41 - 60					Muy Buena 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96						
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100						
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																					97					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																					97					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																					97					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																					97					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																					96					

6.Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																				97
7.Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																				97
8.Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																				97
9.Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																				97

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 5 de octubre de 2019.

*Mercedes R. Palacios de Bricenno*

Dra.: MERCEDES R. PALACIOS DE BRICENNO  
 DNI: 02845588  
 Teléfono: 968060260  
 E-mail: merchedeb@yahoo.es

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, MERCEDES R. PALACIOS DE BRICEÑO con DNI N° 02845588 Dra  
 en CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
 N° ANR: ..... de profesión LIC. EN AD.  
 desempeñándome actualmente como DOCENTE  
 en U.C.V.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento: Cuestionario.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

CUESTIONARIO	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad				✓	✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura, a los ..... días del mes de octubre del Dos mil Diecinueve.

*M. de Briceño*

Dra.: MERCEDES R. PALACIOS DE BRICEÑO  
 DNI : 02845588  
 Especialidad : LIC. EN AD.  
 Email : michedeb@yahoo.es

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo Freddy Castillo Palacios con DNI N° 02842237 Dr  
 en Ciencias Administrativas con mención en Dirección de Corp.  
 N° ANR: A202520 de profesión lic. en Ciencias Administrativas  
 desempeñándome actualmente como Docente T.P.  
 en U.C.V. Piura.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento: Cuestionario.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

CUESTIONARIO	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura, a los 12 días del mes de octubre del Dos mil Diecinueve.

Dr : Freddy Castillo Palacios  
 DNI : 02842237  
 Especialidad : Administración / Investigación  
 Email : fcastillo30@hotmail.com

**“COMPETENCIAS LABORALES Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL BANCO RIPLEY PIURA  
SUCURSAL II - 2019”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO: CUESTIONARIO.**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																		90			
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																		90			
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																		90			
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																		90			
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																		90			

  
 .....  
 Priscilla M. Castillo Palacios  
 REG. UNIC DE COLEG. N° 843

6.Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																	90
7.Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																	90
8.Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																	90
9.Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																	90

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 12 de octubre de 2019.

  
  
 Dr. Fernando V. Castillo Palacios  
 Colegio N° 543  
 Dr.:  
 DNI: 02842237  
 Teléfono: 969584019  
 E-mail: fcastillo30@hotmail.com

## Anexo 10: Validación de Confiabilidad

 UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO	FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO	ÁREA DE INVESTIGACIÓN
---	---	-----------------------

### I. DATOS INFORMATIVOS


1.1. ESTUDIANTE	:	Coronel Tarazona Rosa María
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	:	Competencias Laborales y su influencia en la calidad del servicio del Banco Ripley Piura Sucursal II, 2019
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	:	Administración
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	:	Cuestionario sobre competencias laborales
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	:	KR-20 kuder Richardson ( )
		Alfa de Cronbach ( X )
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	:	14-10-2019
1.7. MUESTRA APLICADA	:	37

### II. CONFIABILIDAD

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	<b>0.962</b>
------------------------------------	--------------

### III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (Ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.)

<p>Ítems iniciales: 15</p> <p>Ítems finales: 15</p> <p>Para verificar la confiabilidad del instrumento se utilizó el índice de consistencia y coherencia interna, Alfa de Cronbach, cuyo valor de 0.962 cae en un rango de confiabilidad muy alta, lo que garantiza la aplicabilidad del instrumento.</p>
---

  
 Estudiante: Rosa M. Coronel Tarazona  
 ONI : 43112755

  
 Lenny ABANTO CERNA  
 LIC. EN ESTADÍSTICA  
 COESPE 506



I. DATOS INFORMATIVOS


1.1. ESTUDIANTE	: Coronel Tarazona Rosa María
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	: Competencias Laborales y su influencia en la calidad del servicio del Banco Ripley Piura Sucursal II, 2019
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	: Administración
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	: Cuestionario sobre calidad de servicio
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	: KR-20 <i>kuder Richardson</i> ( )
	: Alfa de Cronbach ( X )
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	: 14-10-2019
1.7. MUESTRA APLICADA	: 37

II. CONFIABILIDAD

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	0.895
------------------------------------	-------

III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (*ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.*)

<p>Ítems iniciales: 12</p> <p>Ítems finales: 12</p> <p>Para verificar la confiabilidad del instrumento se utilizó el índice de consistencia y coherencia interna, Alfa de Cronbach; cuyo valor de 0.895 cae en un rango de confiabilidad alta, lo que garantiza la aplicabilidad del instrumento.</p>
---

  
 Estudiante: Rose M. Coronel Tarazona  
 DNI: 43112755

  
 LEMÍN AVANTO CERNA  
 LIC. EN ESTADÍSTICA  
 N.º 2005-012

**Anexo II: Matriz de Instrumentos**

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Indicadores	Técnica / Instrumento	INSTRUMENTO 1		INSTRUMENTO 2		INSTRUMENTO 3		
						N° de ítems	Ítems	N° de ítems	Ítems	N° de ítems	Ítems	
¿Cómo influyen las competencias laborales en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019	Determinar la influencia de las competencias laborales en la calidad de servicio del Banco Ripley Piura Sucursal II- 2019	Las competencias laborales influyen significativamente en la calidad del servicio del Banco Ripley Piura sucursal II- 2019	OX1: Competencias Laborales	OX1.1	Habilidad	Cuestionario, Guía de observación y guía de entrevista	1	1	1	1	2	1,2
				OX1.2	Destrezas		1	2	1	2	1	3
				OX1.3	Aptitudes		2	3,4	2	3,4		
				OX1.4	Ejecución de los procedimientos dispuestos		2	5,6	2	5,6	1	5
				OX1.5	Aplicación de experiencias adquiridas		1	7	1	7		
				OX1.6	Trabajo en equipo		1	8	2	9,10	2	6,7
				OX1.7	Manejo de conflictos		1	9	2	11,12		
				OX1.9	Responsabilidad		1	10	2	14, 15	1	8
				OX1.10	Puntualidad		1	11	1	16	1	9
				OX1.11	Tolerancia a la presión		1	12	1	17		
			OX2: Calidad de servicio	Y1.1	Orden de las instalaciones	Cuestionario, Guía de observación y guía de entrevista	1	13				
				Y1.2	Limpieza del ambiente		1	14				
				Y1.3	Apariencia de los empleados		1	15				
				Y1.4	Cumplimiento de los términos de contrato		1	16				
				Y1.5	Protección de la información		2	17,18				
				Y1.6	Tiempo de demora en la atención		1	19			1	10
				Y1.7	Rápidez en la solución de reclamos		2	20,21			2	11,12
				Y2.1	Nivel de confianza		1	22				
				Y2.2	Conocimiento de los productos del área		2	23,24			1	13
				Y2.3	Trato al cliente		1	25,26			1	14
Y2.4	Preocupación por el cliente	1	27									

*Anexo 12: Evidencias visuales de la aplicación de instrumentos*

*Ilustración 1: Entrevista aplicada al supervisor comercial del Banco Ripley Piura, Sucursal II*



*Fuente: Guía de entrevista al Supervisor Comercial*

*Ilustración 2: Encuesta aplicada a los clientes del Banco Ripley Sucursal II*



*Fuente: Cuestionario a los clientes*

**Ilustración 3:** Encuesta aplicada a los clientes del Banco Ripley Sucursal II



**Fuente:** Cuestionario a los clientes

**Ilustración 4:** Encuesta aplicada a los clientes del Banco Ripley Sucursal II



**Fuente:** Cuestionario a los clientes