

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL**



**“EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN LA INDUSTRIA BANCARIA CHILENA.  
CASO SECTOR REÑACA”**

**MEMORIA PARA OPTAR AL  
GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**PROFESORA GUÍA: GLORIA DEL REAL FERNÁNDEZ  
ALUMNA: FRANCESCA PAOLA ESPOSITO ROJAS**

**Viña del Mar, Diciembre 2015**

## DEDICATORIA

Dedico esta memoria a todo aquel que hizo de mi vida algo importante para lograr este momento. En especial a mi madre, pilar fundamental para cada paso que avanzo y quien me enseña a luchar día a día. A mis hermanas que nunca me han abandonado en cada travesía que emprendo y me han dado herramientas bajo su experiencia. Al hombre que camina a mi lado quién se enorgullece de mí y me lo hace sentir. A aquellos que me enseñaron a luchar y ver el mundo con otros ojos, en especial a mis sobrinos que me motivan a ser un ejemplo para ellos en su nuevo andar.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a todo mi núcleo familiar, que sin duda han sido el pilar fundamental de mi vida. A Dios, que sin la necesidad de verlo puedo confiar en él.

A las personas que me apoyaron constantemente, a esos amigos que me empujaron a ser quien soy, a ellos, los anónimos que cada día te dicen que tú puedes más.

A la Universidad, a mi gran Escuela, que me enseñó qué era la vida universitaria, al compromiso social y con el entorno y a realizar mi sueño de intercambio internacional estudiantil.

A mis profesores, a los que confiaron en mi para ser su ayudante, y en especial a la profesora Gloria Del Real F. que me dio la oportunidad de ser su tesista, además de darme su apoyo, paciencia y dedicación constante.

# INDICE

<b>INDICE</b>	<b>I</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>VII</b>
<b>INTRODUCCIÓN GENERAL</b>	<b>1</b>
<b>I CAPÍTULO: MARCO TEÓRICO</b>	<b>2</b>
<b>1. GESTIÓN DE LA CALIDAD EMPRESARIAL.</b>	<b>3</b>
1.1. LA CALIDAD: CONCEPTOS Y FUNDAMENTOS.	3
1.1.1. Calidad Total	5
1.1.2. Gestión de la calidad.	6
1.1.3. Mejora continua.	6
1.2. LOS “PADRES” DE LA CALIDAD.	7
1.2.1. Demin	7
1.2.2. Juran	9
1.2.3. Ishikawa	9
<b>2. LA CALIDAD EN LA ACTUALIDAD.</b>	<b>10</b>
2.1. PROGRAMAS DE LA CALIDAD TOTAL.	10
2.1.1. Liderazgo	11
2.1.2. Cultura empresarial	12

2.1.3. Efectividad	12
2.1.4. Participación	13
<b><u>II CAPÍTULO: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</u></b>	<b>14</b>
<b>1. GREAT PLACE TO WORK.</b>	<b>15</b>
1.1. HISTORIA.	15
1.2. EN CHILE.	16
1.3. EN LA ACTUALIDAD.	17
1.4. RANKING 2013 Y 2014 “LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN CHILE” EN LA INDUSTRIA BANCARIA.	17
<b>2. SERNAC.</b>	<b>18</b>
2.1. HISTORIA.	18
2.2. GRANDES HITOS DE LA INSTITUCIÓN.	20
2.3. SERNAC FINANCIERO.	21
2.4. RANKING RECLAMOS INDUSTRIA BANCARIA.	21
<b>3. MODELO ANÁLISIS COMPARATIVO.</b>	<b>22</b>
3.1. PROCESOS DE ANÁLISIS EN TERRENO.	22
<b>4. BANCOS ANALIZADOS</b>	<b>23</b>
4.1. BANCO ESTADO	23
4.2. BANCO DE CRÉDITO E INVERSIONES BCI	25
4.3. BANCO BBVA	27
4.4. BANCO SCOTIABANK CHILE	29
4.5. AGENTES DE BANCOS SUCURSALES REÑACA	29

4.5.1. Entrevista	29
4.5.2. Resultados	30
<b>5. MÉTODO DE EVALUACIÓN</b>	<b>32</b>
5.1. TIPO DE EVALUACIÓN.	32
5.2. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO A INVESTIGAR.	32
5.2.1. Encuesta Satisfacción Laboral.	32
5.2.2. Encuesta Evaluación Calidad de Servicio.	32
5.3. PROCEDIMIENTO DE MUESTREO.	32
5.3.1. Encuesta Satisfacción Laboral.	32
5.3.2. Encuesta Evaluación Calidad de Servicio.	33
5.4. DETERMINACIÓN DE UNIDADES DE MUESTREO.	33
5.4.1. Encuesta Satisfacción Laboral.	33
5.4.1. Encuesta Evaluación Calidad de Servicio.	33
5.5. DETERMINACIÓN DEL TIPO DE MUESTREO.	33
5.5.1. Encuesta Satisfacción Laboral.	33
5.5.2. Encuesta Evaluación Calidad de Servicio.	33
5.6. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.	34
5.6.1. Encuesta Satisfacción Laboral.	34
5.6.2. Encuesta Evaluación Calidad de Servicio.	34
<b>6. PRE-TEST</b>	<b>35</b>
6.1. OBJETIVOS	35
6.2. METODOLOGÍA	35
6.3. DISEÑO DE LA MUESTRA	35

6.4. TAMAÑO DE LA MUESTRA	36
6.5. PROCEDIMIENTO DE LA MUESTRA	36
6.6. RESULTADOS	36
<b>III CAPÍTULO: ANÁLISIS RESULTADOS</b>	<b>37</b>
<b>1. RESULTADOS ENCUESTA “SATISFACCIÓN LABORAL”.</b>	<b>38</b>
1.1. BANCO DE CRÉDITO E INVERSIONES BCI	38
1.2. BANCOESTADO	40
1.3. SCOTIABANK CHILE	43
1.4. GRUPO BBVA	43
<b>2. RESULTADOS ENCUESTA “CALIDAD DE SERVICIO”.</b>	<b>46</b>
2.1. BANCO DE CRÉDITO E INVERSIONES BCI	46
2.2. BANCOESTADO	50
2.3. SCOTIABANK CHILE	55
2.4. GRUPO BBVA	59
<b>3. RESULTADOS ENCUESTA “SATISFACCIÓN LABORAL”.</b>	<b>64</b>
<b>4. RESULTADOS ENCUESTA “CALIDAD DE SERVICIO”.</b>	<b>64</b>
<b>5. COMPARATIVO RESULTADOS ENCUESTAS “SATISFACCIÓN LABORAL” CON GREAT PLACE TO WORK.</b>	<b>65</b>
<b>6. COMPARATIVO RESULTADOS ENCUESTAS “CALIDAD DE SERVICIO” CON RANKING SERNAC.</b>	<b>66</b>
<b>7. ANÁLISIS HIPÓTESIS PRESENTADA “TRABAJADORES CONTENTOS, CLIENTES CONTENTOS” MEDIANTE RANKING GREAT PLACE TO WORK Y SERNAC.</b>	<b>66</b>

<b>8. ANÁLISIS HIPÓTESIS PRESENTADA “TRABAJADORES CONTENTOS, CLIENTES CONTENTOS” MEDIANTE ESTUDIO DE MERCADO REALIZADO.</b>	<b>67</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>71</b>
<b>WEBGRAFÍA</b>	<b>72</b>
<b>FUENTES PERSONALES</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>75</b>
<b>1. ANEXO 1</b>	<b>75</b>
<b>2. ANEXO 2</b>	<b>76</b>
<b>3. ANEXO 3</b>	<b>77</b>
<b>4. ANEXO 4</b>	<b>78</b>
<b>5. ANEXO 5</b>	<b>79</b>
<b>6. ANEXO 6</b>	<b>81</b>
<b>7. ANEXO 7</b>	<b>82</b>
<b>8. ANEXO 8</b>	<b>85</b>
<b>9. ANEXO 9</b>	<b>88</b>
<b>10. ANEXO 10</b>	<b>89</b>
<b>11. ANEXO 11</b>	<b>90</b>
<b>12. ANEXO 12</b>	<b>91</b>
<b>13. ANEXO 13</b>	<b>92</b>

<b>14. ANEXO 14</b>	<b>93</b>
<b>15. ANEXO 15</b>	<b>94</b>
<b>16. ANEXO 16</b>	<b>95</b>
<b>17. ANEXO 17</b>	<b>96</b>
<b>18. ANEXO 18</b>	<b>97</b>
<b>19. ANEXO 19</b>	<b>97</b>
<b>20. ANEXO 20</b>	<b>97</b>
<b>21. ANEXO 21</b>	<b>100</b>

## **RESUMEN**

La competitividad de la industria es uno de los factores más preponderantes que existen en la era del libre mercado. La evaluación y comparación de dos rankings importantes ayudarán notablemente a demostrar este planteamiento.

Dichos rankings son Great Place to Work y SERNAC, indicadores que se utilizarán para ratificar mediante encuestas de investigación de mercado, la hipótesis que se plantea “ Trabajadores contentos, clientes contentos “ .

Se analizará esta teoría basándose en la masiva industria bancaria y realizando estimaciones en un nicho exclusivo y exigente de un sector de Reñaca, por ser este público más inflexible y riguroso.

## **ABSTRACT**

The competitiveness of the industry is one of the most predominant factors that exist in the free market era. Evaluating and comparing two key rankings will significantly help demonstrate this approach.

These rankings are Great Place to Work and SERNAC; indicators that will be used to ratify, through market research surveys, the proposed hypothesis, "happy workers, happy customers."

This theory will be analyzed based on the massive banking industry and making estimates in an exclusive and demanding market niche in one of Reñaca's sectors, as this is a more inflexible and rigorous group.

## INTRODUCCIÓN GENERAL

La investigación que se presenta a continuación, es un trabajo realizado en terreno que se enmarca en un análisis comparativo que busca validar la teoría que presento sobre *“Trabajadores contentos, clientes contentos”*. El estudio consiste en comparar tanto fuente de evaluación interna como externa.

Se elige la industria bancaria, ya que es un sector exigente y con gran número de sucursales, clientes y colaboradores a lo largo del país.

Referente al modelo interno, será basada en el ranking de las 50 mejores empresas para trabajar en Chile elaborado por Great Place to Work de donde se obtendrán los bancos investigados. En cuanto al modelo externo, se enfocará en el ranking de reclamos de empresas del rubro que publica SERNAC todos los años y que refleja la calidad de servicio percibida por los usuarios.

La información recopilada se comparará con un análisis propio en base a dos estudios de mercado. Uno sobre si la opinión de los usuarios se condice con lo arrojado en el SERNAC y otro con respecto a la valoración de los trabajadores sobre su calidad laboral comparada con el ranking Great Place to Work.

Para hacer este análisis más exigente, se realizará en el sector de Reñaca, reconocido como un barrio turístico y residencial dentro de los más privilegiados del norte de Viña del Mar. De esta forma se abarcará un nicho más exclusivo considerado también un público más inflexible y riguroso en cuanto a la calidad de servicio.

**I CAPÍTULO:**  
**MARCO TEÓRICO**

## **1. Gestión de la calidad empresarial.**

La calidad nos ayuda a competir, pero no funciona si el cliente no está dispuesto a pagar más. Hay un mercado muy importante que valora la calidad, es por esto que muchas empresas hacen estudios al respecto con la finalidad de conocer la percepción del cliente. Dichos estudios son útiles para tomar decisiones tácticas y estratégicas relacionadas con la captura y lealtad de los clientes.

### **1.1. La Calidad: Conceptos y fundamentos.**

*“Calidad: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.”* (RAE, 2015)

Según Richard J. Schonberger, uno de los expertos en esta materia, *“... la calidad es como el arte. Todos la alaban, todos la reconocen cuando la ven, pero cada uno tiene su propia definición de lo que es”*. (Calidad en los servicios de salud ¿Es posible?, Scielo, 2001)

El organismo internacional de normalización, ISO, en su norma 8402, ha definido a la calidad como *“la totalidad de características de una entidad que le confiere la capacidad para satisfacer necesidades explícitas e implícitas”*. La norma además precisa que entidad es una organización, llámese empresa o institución, producto o proceso. Podemos decir además, que las necesidades explícitas se definen mediante una relación contractual entre clientes y proveedores; mientras las necesidades implícitas se definen según las condiciones que imperan en el mercado. Los elementos que conforman las necesidades son básicamente: la seguridad, la disponibilidad, la mantenibilidad, la confiabilidad, la facilidad de uso,

la economía (precio) y el ambiente. Estas necesidades, excepto el precio, se definen traduciendo aspectos y características necesarios para la fabricación de un buen producto.

La calidad tiene cuatro beneficios esenciales que son: mayor productividad, conquistar y asegurar la fidelidad de clientes, garantizar un espacio de mercado y permitir que ella permanezca fiel a sus objetivos.

La organización debe atender y satisfacer a básicamente cinco grupos de personas: clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y la sociedad, estos dos últimos si existe el caso.

Para que un producto tenga calidad, se requiera que cumpla con ciertas características, que son las propiedades y funciones que el cliente busca, se les designan factores negativos, porque el hecho de que el producto posea estos factores no asegura que tenga éxito en el mercado con la actual competencia, sin embargo si el producto carece de alguno de estos elementos, su calidad no es satisfactoria. Las características son las siguientes: precio razonable, economía, duración, fácil de usar y que no represente peligro a quien lo usa y al medio ambiente.

Para que el producto triunfe, además de los factores negativos de calidad, debe poseer atributos llamados factores positivos de calidad, ya que le dan ventajas comparativas con respecto a productos similares. Estos atributos son: buen diseño, alguna característica especial que haga que el producto sea superior al de la competencia, buena apariencia y en algunos casos, originalidad y cierta exclusividad.

Hoy en día hablamos principalmente de dos conceptos: la gestión de la calidad empresarial y calidad total, de donde se desprenden otros términos muy utilizados como lo son la mejora continua, orientación al cliente, innovación, entre otros.

### **1.1.1. Calidad Total**

La calidad total abarca todas las actividades de la empresa, implica la participación y compromiso de todas los integrantes, extendiendo el concepto de cliente interno y poniendo énfasis en la prevención. El objetivo es la satisfacción laboral (trabajador), sus principios son la orientación al cliente, mejora continua y trabajo en equipo. Además sus presunciones son que las empresas son sistemas con partes dependientes, ya que una parte afecta a la otra. Los costos de la no calidad son mayores que las de implementar un sistema de calidad total. Los empleados tienen que estar dotados de herramientas, formación y reconocimiento. Los fundamentos son que un sistema de calidad abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en cliente interno y mejora continua.

Sus aspectos principales son:

- Una actitud positiva con trabajo bien hecho y mejora continua.
- Un programa global de empresa en el que cada persona y departamento asume que es cliente y proveedor de productos.
- Trabajo en equipo como factor primordial.
- La comunicación, información y participación interna/externa.

- Fijar objetivos y ver la evolución del mismo.
- La calidad, plazo de entregas y costo de cualquier actividad, producto o servicio.
- Ser eficientes para la empresa y clientes (externos e internos).

### **1.1.2. Gestión de la calidad.**

La gestión de la calidad es un sistema que comprende un conjunto de principios y métodos que se implementan en toda la empresa como medio para conseguir los objetivos propuestos de calidad, caminando hacia la mejora continua en todos los niveles organizativos y utilizando todos los recursos disponibles al menor costo posible. Administrar la calidad es administrar la empresa, abarcar el conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar, dirigir y controlar la función de realidad:

- Planificar: objetivos y acciones.
- Organizar: recurso, funciones, etc.
- Dirigir: motivar.
- Controlar: ver si el objetivo fue alcanzado.

### **1.1.3. Mejora continua.**

La mejora continua permite incrementar la calidad, diferenciarnos y reducir costos de mala calidad (desperdicios, errores), es fuente de ventaja competitiva, aproxima al cero defecto y logra acercar al cliente.

Todo lo que la mejora continua plantea se puede lograr de varias maneras, como con el ciclo Deming o de mejora PHVA ( Planear, hacer, Verificar y emprender la Acción), o con el ciclo de Stewart que te orienta cuáles son las etapas a seguir (estudiar un proceso, cambio o ensayo, observar los efectos, estudiar los resultados, repetir el proceso), también puede basarse en la trilogía de Juran, (que habla que la gestión de la calidad se realiza a través de 3 procesos interrelacionados entre sí: planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad.), entre otras.

Los medios necesarios para la mejora continua son el despliegue de políticas, pensamiento estadístico y estandarización. Cualquier actividad de la empresa es susceptible de mejora.

## **1.2. Los “padres” de la calidad.**

La gestión de la calidad empresarial se basa en una revolución intelectual sobre una nueva visión de la empresa y sus productos/servicios, sin embargo como toda revolución, tiene los llamados “padres”, quienes dieron origen a tal corriente, con una gran influencia además de las aportaciones japonesas. Los más relevantes para esta investigación a continuación se describen.

### **1.2.1. Deming**

William Edward Deming fue un estadístico estadounidense difusor del concepto calidad total, autor de varios libros influyentes. La gestión de la calidad según Deming habla de un ciclo continuo de mejora permanente, el “ciclo de calidad” o

“ciclo de Deming” que tiene cuatro pasos: Diseño, Producción, Ventas e Investigación (DMPT), que se repiten constantemente. El análisis de este modelo es que comienza en Planificar (¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?), luego Hacer (hacer lo planificado) seguido de Verificar (¿Las cosas pasaron según se planificaron?) y por último Actuar (¿Cómo mejorar la próxima vez?).

Además postula que la responsabilidad de la mejora es de la alta dirección, ya que entre el 80%-85% de los problemas son controlados por los directivos.

Deming pone como base para la modificación de la industria americana los “14 puntos de Deming” en los cuales da la señal de que la dirección tiene la intención de permanecer en el negocio con sus puestos de trabajo y a proteger a los inversores. Los pasos mencionados sirven tanto en pequeñas como grandes empresas (de productos/servicios).

Los catorce pasos que se presentaron por primera vez en su libro Out of the Crisis (Salir de la Crisis) se pueden ver en el anexo 1.

Además crea las Siete enfermedades mortales de la Gerencia que se oponen al cambio y en los cuales postula que todo proceso es variable y entre menor sea la variabilidad del mismo, mayor será la calidad del producto/servicio final, las siete enfermedades se pueden ver en el anexo 2.

Además de estas enfermedades, agrega que en una “categoría menor” existen 8 obstáculos que se pueden ver en el anexo 2.

### **1.2.2. Juran**

Joseph Moses Juran nació de Rumania, fue consultor de gestión del siglo veinte. Es un experto en calidad y gestión de la calidad, escribió varios libros sobre el tema influyendo de gran manera. Afirma que la calidad se define como la adecuación al uso determinados por dos conceptos: la calidad de diseño y la calidad de fabricación o de conformidad. En el caso de productos de mayor vida, aparecen otros conceptos como lo son la disponibilidad, fiabilidad y mantenibilidad. La adecuación al uso supone satisfacer las necesidades de clientes y la ausencia de deficiencias. Juran considera que los principales problemas que presenta una empresa son: la organización, la comunicación y la coordinación de funciones, entre otros elementos humanos. Es conocida también la “Trilogía de Juran”, que habla que la gestión de la calidad se realiza a través de 3 procesos interrelacionados entre sí: planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad. Además propuso 10 medidas para la mejora de la calidad, éstos se pueden ver en el anexo nº 3.

### **1.2.3. Ishikawa**

Kaoru Ishikawa, fue un químico industrial japonés, administrador de empresas y experto en el control de calidad, discípulo de Deming y Juran. Para él, el control total de la calidad implica su utilización por todo el personal de la empresa. Se trata de una gestión basada en hechos, donde la calidad ocupa el primer lugar, las acciones se orientan al cliente y la visión de la empresa es a largo plazo. Ishikawa considera que el proceso de mejora de la calidad puede representarse mediante el

círculo que denomina PDCA (Plan, DO, Check, Act). Afirma que el papel de los empleados en la mejora de la calidad es fundamental, pero deben estar formados en las técnicas y herramientas del control de calidad. El sistema de calidad de este teórico incluye dos tipos: gerencial y evolutivo.

En 1943 desarrolló el Diagrama de Causa-Efecto, que se utiliza como una herramienta sistemática para encontrar, seleccionar y documentar las causas de la variación de la calidad en la producción, y organizar la relación entre ellas.

Además definió la filosofía administrativa que se encuentra detrás de la calidad, los elementos de los sistemas de calidad y lo que él denomina como “las siete herramientas básicas de la administración de la calidad”, que son:

- Hojas de control.
- Diagrama de dispersión.
- Histogramas.
- Gráficas de control.
- Diagrama de Pareto
- Análisis de Estratificación.
- Diagrama de causa y efecto.

Algunos de los elementos claves de sus filosofías se pueden ver en el anexo 4.

## **2. La calidad en la actualidad.**

### **2.1. Programas de la calidad total.**

Un programa de calidad total es una secuencia de actividades que tienen por finalidad elevar el nivel de calidad global de todas las operaciones que se realizan en una empresa. En un ambiente de calidad, la identificación y resolución de problemas debe ser la práctica habitual en el trabajo diario. En este sentido, los

empleados pueden intervenir en estas actividades si tienen los conocimientos y las técnicas adecuadas. Para llevar a cabo una gestión de la Calidad en las mejores condiciones posibles, es necesario contar con el apoyo de algunas técnicas que ayuden a su desarrollo, algunas de estas herramientas sirven para detectar problemas con la participación del personal, mientras que otras parten de mediciones o datos obtenidos del proceso a controlar y, a partir del análisis de estos datos, se obtienen los resultados buscados. En ocasiones, estos resultados nos sirven para controlar el proceso, si los resultados están dentro de los límites que se hayan establecido para cada proceso, diremos que dicho proceso está controlado. si no, habrá que actuar sobre él aplicando acciones correctivas.

Nos podemos encontrar con cuatro tipos de programas: liderazgo, cultura empresarial, efectividad y participación.

### **2.1.1. Liderazgo**

Es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. El líder no utiliza la autoridad formal, es una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo, además de influir en sus acciones y decisiones sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal. Los auténticos líderes tienen una visión de su negocio, la comunión, son emprendedores y están obsesionados con la excelencia. Se habla en la actualidad que el concepto de líder moderno no es quien te dice que hacer, si no quien te muestra y guía como hacerlo.

### **2.1.2. Cultura empresarial**

Los objetivos de la calidad total pueden ser logrados exclusivamente si las organizaciones reorientan completamente sus culturas. Las normas de conducta describen las conductas y actitudes que los miembros de un grupo u organización utilizan para que otros los sigan. Las presunciones básicas son creencias fundamentales que existen tras las decisiones y acciones. La cultura es la manifestación colectiva de la naturaleza humana: el conjunto constituido por la dinámica humana, necesidades, deseos y motivos que hacen único a un grupo de personas. El concepto de valores parece ser un compromiso entre las definiciones más extremas, y describe la cultura de una organización como un modelo de valores.

### **2.1.3. Efectividad**

En términos generales, efectividad significa conseguir un objetivo propuesto. Según Stephen Covey, la verdadera efectividad empresarial se obtiene en la medida que vamos logrando el equilibrio entre conseguir nuestros resultados y mantener la capacidad de seguir produciéndolos. En muchas ocasiones nos obsesionamos con lograr resultados a corto plazo, pero le quitamos importancia a darle mantenimiento a aquello que nos produce los resultados, atentando esto con la sostenibilidad de nuestra empresa en el largo plazo.

Las empresas que venden productos y servicios de calidad son generalmente más rentables que aquella que ofrecen calidad más baja. Tras la implementación de la calidad total, las empresas obtienen resultados diferentes y mejores que antes.

#### **2.1.4. Participación**

Es el involucramiento de las personas en situaciones de trabajo en equipo que contribuye a la obtención de metas empresariales y al reparto de responsabilidades para su cumplimiento. Las fuerzas y debilidades de los estilos participativos son:

- Repercusiones participación sobre la empresa.
- Justificación de la participación.
- Repercusiones participación sobre el trabajador.
- Repercusiones participación sobre empresas con sistemas de calidad.
- Ventajas claras.
- Problemas que hacen fracasar los sistemas de participación.
- Condiciones para que los procesos de participación sean efectivos.

En la participación empresarial nos podemos encontrar con grupos participativos que son equipos integrados por personas provenientes o no de distintas partes de la organización y que se enfrentan con proyectos o problemas específicos. Son tres: grupos de progreso, sistemas de sugerencias individuales y círculos de calidad.

**II CAPÍTULO:**  
**METODOLOGÍA DE LA**  
**INVESTIGACIÓN**

## **1. Great Place to Work.**

### **1.1. Historia.**

Great Place to Work empezó de una forma inesperada. En 1981 un editor le pidió a los periodistas Robert Levering Y Milton Maskowitz que escribieran un libro titulado “The 100 Best Companies to Work for in America” (Las 100 mejores empresas para trabajar en EEUU). La búsqueda de estas empresas les tomó más de 25 años de investigación, reconocimiento y construcción de excelentes lugares de trabajo, tarea que continúa hasta hoy. A medida que avanzaban en dicha búsqueda, se encontraron con una gran sorpresa: “la clave para crear un gran lugar para trabajar no es un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se deben dar a los colaboradores de la empresa, si no la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y la camaradería.”. Los líderes de muchas empresas del mundo adoptaron el modelo y la metodología del instituto como una forma valiosa para medir y crear grandes lugares para trabajar. En 1997, las revistas de globales de negocios “Fortune” de EEUU y “Exame” de Brasil, se asociaron para producir la primera lista de “Las Mejores Empresas para Trabajar”. Hoy en día Great Place to Work ha abierto sus puertas a más de 45 países, pronosticando un crecimiento que se acentúe en los próximos años.



**Figura 1: Imagen corporativa empresa Great Place to Work. (Fuente: [www.greatplacetowork](http://www.greatplacetowork))**

## **1.2. En Chile.**

Great Place to Work® Chile en el año 2001 abre oficina con el fin de ayudar a las empresas del país a *“comprender y practicar los valores y comportamientos que les lleven a ser grandes lugares para trabajar”*. (Nuestra historia, Great Place to Work).

Cada año se desarrolla el estudio “Las Mejores Empresas para Trabajar en Chile” donde son invitadas a participar más de 5.000 empresas de todos los rubros y tamaños.

El año 2014 se publicó el último estudio, donde se señala que las tres primeras empresas catalogadas como las “Mejores empresas para trabajar” son:

- Banco Estado Microempresas.
- Transbank S.A.
- Cisco Chile.

Toda la información respecto a los estudios se puede encontrar en el sitio web de la empresa [www.greatplacetowork.cl](http://www.greatplacetowork.cl) , donde no solo aparecen las 100 mejores empresas para trabajar desde el 2001 al 2014, si no que también hay estudios más acotados como lo son: “Las mejores medianas empresas para trabajar en Chile”, “Las mejores multinacionales para trabajar en América Latina”, entre otros rankings.

### **1.3. En la actualidad.**

Actualmente, Great Place to Work se encuentra aliado a muchas de las organizaciones más innovadoras y exitosas en el mundo para crear, estudiar y reconocer a los grandes lugares para trabajar, trabajando con más de 5.500 organizaciones a nivel mundial con más de 10 millones de colaboradores.

Los rankings de Las Mejores Empresas para Trabajar se publican en los medios de comunicación líderes a nivel mundial alcanzando una audiencia de más de 25 millones de lectores.

### **1.4. Ranking 2013 y 2014 “Las Mejores Empresas para Trabajar en Chile” en la industria bancaria.**

Del ranking, se seleccionan los bancos pertenecientes a él como institución completa, no como una filial simplemente. De los dos últimos años se puede obtener lo siguiente:

<b>2014</b>		<b>2013</b>	
<b>LUGAR</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>LUGAR</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>
7	Banco de Crédito e Inversiones	15	Banco Crédito e Inversiones
20	Banco Estado y sus filiales	33	Banco Estado y Filiales
31	Scotiabank Chile	44	Grupo BBVA
35	Grupo BBVA	47	Scotiabank Chile

**Tabla 1: Información obtenida por el Ranking Great Place to Work 2014 y 2015. (Fuente: [www.greatplacetowork.cl](http://www.greatplacetowork.cl)) Para ver el ranking completo, ver anexo nº5.**

## **2. SERNAC.**

### **2.1. Historia.**

Durante el gobierno transitorio de Carlos Dávila, se creó en Chile el Comisariato General de Subsistencia y Precios, mediante el Decreto de Ley 520, era dependiente del Presidente de la República y poseedor de muchas atribuciones. El propósito de este organismo era que a todos los habitantes tuviesen condiciones económicas de vida más convenientes. Surgió en la postguerra para enfrentar los efectos de la crisis.

Luego algunas de las facultades del Comisariato se radicaron en el Ministerio de Economía, donde sus funciones se comprimieron a controlar, fiscalizar y defender a los consumidores de posibles prácticas nocivas y abusivas.

En 1953 el Presidente Carlos Ibañez del Campo mediante el Decreto de ley 173, sustituyó al Comisariato por la Superintendencia de Abastecimiento y Precios (SAP) a la cual se le otorgó personalidad jurídica y patrimonio propio.

En 1960 bajo la presidencia de Jorge Alessandri Rodríguez se le sustituye por la Dirección de Industria y Comercio (Dirinco) mediante el Decreto de ley 242, el cual quedó definitivamente dependiendo del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción y sus funciones se centraron en la fiscalización.

A partir de 1973, bajo el gobierno militar y con la instauración de un sistema económico de libre mercado, el rol del estado disminuyó considerablemente. En 1980, por el decreto de ley 3.511, se declaró a la Dirinco en reestructuración y en 1982, la labor del organismo fue *“procurar la orientación destinada a implementar acciones que permitirán la transparencia del mercado mediante la información y*

*educación de los consumidores”* (Historia, SERNAC) perdiendo así Dirinco su función fiscalizadora.

En 1983, la ley nº18.223 derogó el D.L 280 abriendo camino hacia una regulación más específica.

Bajo los últimos días de gobierno de Augusto Pinochet, nace el SERNAC el 24 de febrero de 1990 bajo la siguiente frase publicada en el Diario Oficial: *“Substitúyese en el D.F.L. Nº 242 de 1960 todas las menciones a la Dirección de Industria y Comercio por la de Servicio Nacional del Consumidor y, por lo tanto, todas las referencias que las leyes efectúen a la Dirección de Industria y Comercio se entenderán hechas al Servicio Nacional del Consumidor”*, sin embargo, ese cambio solo constituyó un nuevo nombre, no hubo una nueva legislación que le permitiera llevar a cabo la labor que el Gobierno le había encomendado.

Así el SERNAC asumió como una de sus funciones la mediación en los conflictos entre consumidores y proveedores, a pesar que no estaba expresado en ningún texto legal.

Finalmente, con la promulgación de la Ley 19.496 sobre Protección de los Derechos de los Consumidores. Se establecen los derechos y deberes de los consumidores.

Entre 1999 y 2004 la Ley del Consumidor se modificó para incorporar nuevos derechos, tales como: *“regular los abusos en cobranzas extrajudiciales, la posibilidad del retracto o de arrepentirse cuando se ha firmado cierto tipo de contrato, terminar con la letra chica, facilitar la formación de asociaciones de consumidores y permitir las acciones colectivas”*.



**Figura 2: Imagen corporativa SERNAC. (Fuente: [www.sernac.cl](http://www.sernac.cl)).**

## **2.2. Grandes hitos de la institución.**

*Julio 2005:* SERNAC presentó el primer juicio colectivo contra siete multitiendas por cobrar sobre el máximo establecido legalmente en las compras a crédito. Gracias a un avenimiento aprobado por los tribunales, las multitiendas debieron entregar unos \$15 mil millones en compensaciones a más de cinco millones de usuarios de tarjetas de crédito.

*2009:* SERNAC realiza una importante en el llamado “caso Farmacias”. “En el marco de una investigación de la Fiscalía Nacional Económica, se acusó a las principales cadenas de farmacias de colusión al subir concertadamente los precios de 222 medicamentos para tratar enfermedades crónicas” (Sernac hoy: Ampliando y protegiendo los derechos de los consumidores, SERNAC). FASA reconoce la falta y SERNAC le exigió una compensación de cerca de \$2.500 millones para los consumidores afectados. La empresa en cuestión no cumplió por lo que SERNAC presentó una demanda colectiva que se tramita en tribunales. A raíz de estos hechos, SERNAC realiza constantemente estudios de precios de medicamentos, los cuales envía a la Fiscalía Nacional Económica que es el organismo encargado de fiscalizar que se cumplan las normas.

### 2.3. SERNAC Financiero.

El SERNAC se vio fortalecido a través de la Ley N°20.555, que le entrega nuevas facultades en materias financieras. El nuevo marco legal, entró en vigencia el 5 de Marzo de 2012 bajo el gobierno de Sebastián Piñera, con el fin de fortalecer los derechos de los consumidores de productos y servicios financieros, la imposición de nuevas obligaciones a las empresas, y más facultades al SERNAC. Sin embargo, el SERNAC Financiero no es una nueva entidad, si no un atributo nuevo, en una categoría específica que se le da a la institución SERNAC.

### 2.4. Ranking reclamos industria bancaria.

Tasa de reclamos por cada 10.000 deudores basados en el primero semestre de los años 2014 y 2013.

## Tasa Reclamos Sernac

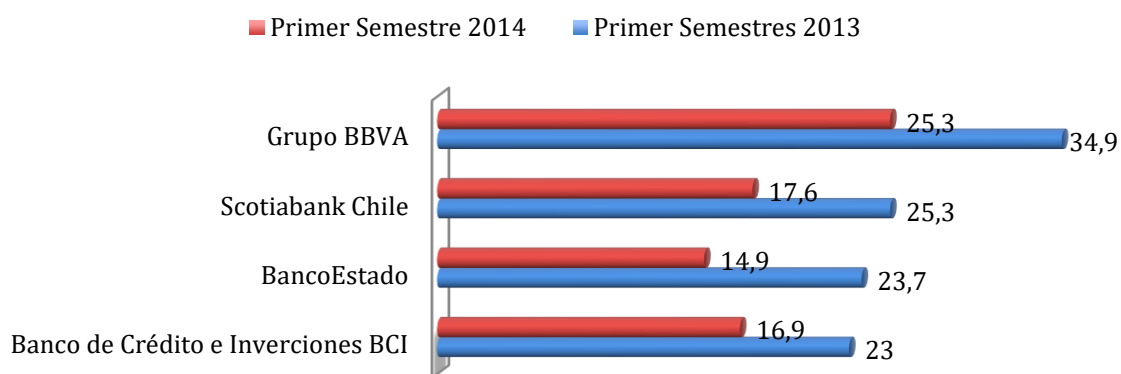


Gráfico 1: Obtenido en base a la información arrojada por Sernac en su ranking 2013 y 2014 primer semestre. (Fuente: [www.sernac.cl](http://www.sernac.cl)). Para ver ranking completo, ver anexo n°6.

A continuación se ve qué lugar ocupa cada banco en cuanto a menos reclamos recibidos.

Banco	Lugar	
	1er Sem. 2014	1er Sem. 2013
Grupo BBVA	4º	4º
Scotiabank Chile	3º	3º
BancoEstado	1º	2º
Banco de Crédito e Inversiones BCI	2º	1º

**Tabla 2: Elaboración propia de ranking reclamos SERNAC (Fuente: [www.sernac.cl](http://www.sernac.cl))**

### **3. Modelo análisis comparativo.**

Uno de los mayores desafíos que tienen los indicadores de calidad, es su medición. Para esto se desarrolló un modelo comparativo en base a estadísticas y trabajo en terreno. La primera etapa es tomar los datos entregados por Great Place to Work y filtrar los bancos que se encuentran en dicho ranking, luego buscar los bancos seleccionados en el ranking de reclamos del SERNAC, ya que se toma esta encuesta como indicador de calidad en cuanto a la atención al cliente.

#### **3.1. Procesos de Análisis en terreno.**

Para hacer más válido el modelo, se busca estudiar los rankings trabajados a través de un análisis particular sobre los mismos temas en terreno. Para hacer este análisis más exigente, se consideró realizarlo en un sector con un nicho exclusivo y en consecuencia un público riguroso e inflexible cuanto a la calidad de

servicio. El lugar elegido es Reñaca, barrio turístico y residencial dentro de los más privilegiados del norte de Viña del Mar.

Para ello se encuestará a cada uno de los trabajadores de las sucursales de los bancos tomados de muestra del sector señalado para comprobar los resultados del estudio de Great Place to Work. A su vez, se encuestará a clientes de dichos bancos para comparar la percepción de éstos con los datos del SERNAC en cuanto a reclamos y percepción de la calidad entregada.

#### **4. Bancos analizados**

##### **4.1. BancoEstado**

La Razón social de BancoEstado es Banco del Estado de Chile. Se constituyó con la fusión de la Caja Nacional de Ahorros, la Caja de Crédito Agrario, la Caja de Crédito Hipotecario y el Instituto de Crédito Industrial.

Hoy, próximo a cumplir 160 años, se ha afianzado como una institución de excelencia, con un alto impacto social en su gestión comercial. Dentro de sus hitos se destacan que en 1970 se consolidaba como el banco más grande de Chile luego de 20 años de puesta en marcha. El 2005, en el marco del Bicentenario de Chile, quiso sumarse poniendo en marcha una serie de proyectos que mejoraran la calidad de vida de los chilenos. Desde el 2014 se dedica a potenciar la bancarización e interfiere positivamente reconstruyendo zonas que fueron afectadas por el terremoto del 27 Febrero 2010.

Se destacan las seis millones de CuentaRUT, producto con el que busca acercarse a todo chileno obteniendo dinero plástico incluso menores de edad o

personas que no cuentan con los requisitos exigidos por otros bancos, y los más de once mil puntos de atención de CajaVecina cubriendo el 100% de las comunas del país, que busca acercar al cliente al banco sin necesidad de tener que dirigirse a la institución propiamente tal.

Desde el 2003 BancoEstado ha sido premiado por innumerables instituciones, este año han recibido:

- Reconocimiento durante el “Annual Summit of the Global Banking Alliance for Women 2015” (29/09/2015).
- Premio QuéVeo 2015 por su “Campaña Hipotecaria” (29/09/2015).
- Destacado por universitarios como una de las empresas con más prestigio para trabajar (23/07/2015).
- Catalogada como una de las empresas más admiradas de Chile (08/07/2015).
- Reconocido por Fundación Carlos Vial Espantoso (02/07/2015).
- Gerente General Ejecutiva de BancoEstado es elegida Ejecutiva del Año (25/06/2015)
- Reconocido como el “Banco Destacado del Año 2015” (27/05/2015)
- BancoEstado Microempresas es reconocido entre las mejores empresas para trabajar en Latinoamérica 2015 (15/05/2015).
- Entre las marcas más valoradas por los chilenos por Chile 3D (05/05/2015).
- Premio doble a BancoEstado Corredores de Bolsa por la Bolsa de Comercio de Santiago (19/02/2015).

- Destaca entre las mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan en 2014 (12/01/2015).



Figura 3: Imagen corporativa BancoEstado. (Fuente: [www.bancoestado.cl](http://www.bancoestado.cl))

#### **4.2. Banco de Crédito e Inversiones BCI**

El 10 de junio de 1937 nace como una sociedad anónima de giro bancario, recibiendo depósitos equivalentes a la cuarta parte del capital.

En 1944 es uno de los impulsores de la formación de la Asociación de Bancos de Chile. En 1956 se inicia su expansión a regiones con la apertura de la primera sucursal en Valparaíso. Su logo es un reloj de arena "simbolizando el valor que se daba al tiempo de los clientes". En 1958 crea el "cheque viajero" y "Cheque Gerencia" como nueva modalidad de remesas de fondo.

En 1959 se fusiona con el Banco Curicó e inaugura el edificio corporativo en Huérfanos, Santiago. En 1971 es el primer banco intervenido por el gobierno de Allende dentro del marco de un plan por nacionalizar la banca privada, sin embargo, las acciones se mantienen en poder de sus dueños. En 1975 el gobierno militar devuelve la administración del banco a sus accionistas. En 1976 adquiere Banco Llanquihue. En 1978 es el primer "banco en línea" procesando a velocidad electrónica operaciones entre sus sucursales. Se inicia así el más avanzado proyecto computacional de la banca chilena. En 1981 la crisis económica mundial lo obliga a vender parte de su cartera de crédito al Banco Central. En 1984 Nace el eslogan "Somos diferentes" que lo caracteriza hasta el día de hoy. En 1992

Banco de Crédito e Inversiones acorta su nombre publicitario a “BCI” y adopta nuevos colores corporativos. En 1998 crea T-Banc, servicios bancarios a distancia con atención telefónica 24 horas al día. Desde 1998 BCI abre oficinas de representación en latinoamérica. En 1999 BCI abre su primera sucursal en el exterior en EE.UU. En 2005 nace Banco Nova. En 2007 es el primer banco sudamericano en obtener la Certificación ISO 27001. En 2008 es el primer banco latinoamericano que emite aceptaciones bancarias en Hong Kong además de la creación de la banca privada BCI FULL. En 2010 crean la primera tarjeta de crédito carbono-neutral permitiendo a los clientes compensar sus emisiones de CO2. En 2011 es el primer banco latinoamericano emitiendo bonos en Mexico. En 2012 se crea el programa “valor compartido”, modelo de negocio que *“sustenta la generación de valor económico desde el momento en que los clientes hacen realidad sus aspiraciones, beneficiándose transversalmente al cliente, al banco y principalmente al desarrollo económico y social del país.”* (Historia Bci, BCI)

El objetivo principal desde que empezó a operar, fue atender el sector productivo del país, enfocándose principalmente a las PYMES y a las personas. Se caracteriza por su espíritu innovador, calidad de servicio y un decidido propósito de atender a los distintos segmentos de la economía desde sus inicios.

Hoy Bci se mantiene como uno de los bancos más importantes del país, posee numerosas sociedades filiales, más de trescientos puntos de contacto en el país, miles de clientes de diferentes mercados, oficinas en el extranjero, con más de diez mil colaboradores. Mantiene el control accionario a cargo de las mismas raíces familiares que lo vieron nacer.



Figura 4: Imagen corporativa Banco Bci (Fuente: [www.bci.cl](http://www.bci.cl)).

### 4.3. Banco BBVA

BBVA tiene sus inicios en Bilbao, España en 1857, cuando la Junta de Comercio promueve la creación como banco de emisión y descuento llamándose Banco Bilbao. En 1901, se funda Banco de Vizcaya.

En 1988 se firma el acuerdo de fusión de Banco de Bilbao y Banco de Vizcaya para crear BBV.

Corporación Bancaria de España se constituye en 1991 como sociedad estatal y entidad de crédito con estatuto de banco iniciando su historia con un modelo de banca federada, pero en 1998 se integran Corporación Bancaria de España, BEX, BHE y Caja Postal en un solo banco que opera con la marca Argentaria.

El 19 de octubre de 1999, BBV y Argentaria se fusionan. El nuevo banco (BBVA) *“nace con un tamaño relevante, una fuerte solvencia patrimonial y gran estructura financiera, una adecuada diversificación geográfica de los negocios y de los riesgos y, como consecuencia de todo ello, un mayor potencial de crecimiento de beneficios”* (La integración en BBVA, BBVA).

Los clientes poseen una mayor red de distribución y una amplia gama de productos, acceso fácil a nuevos canales y fuerte presencia internacional. Los empleados tienen mayores oportunidades para su desarrollo profesional.

La integración en BBVA tuvo un desarrollo modélico que se atribuye a:

- La rapidéz con que se tomaron las decisiones estratégicas.

- La acelerada definición de la estructura organizativa y el acuerdo marco laboral.
- La prisa en formar grupos de trabajo y la fijación de planes por líneas de actividad.
- El cumplimiento de unos calendarios ambiciosos, en algunos casos de forma adelantada.
- El entusiasmo, participación, esfuerzo y espíritu de colaboración de todas las personas que forman BBVA.

En enero del 2000 se adopta la marca única BBVA, generandose una imagen fuertemente posicionada en cuanto a identidad propia y diferenciada. En febrero 2001 concluye el proceso de integración de BBVA, el cual se desarrollado con eficacia y velocidad.

Prestigiosas publicaciones financieras reconocen la eficacia de BBVA y lo eligen mejor banco del mundo (Forbes) y de España (The Banker) en el año 2000, y mejor banco de Latinoamérica (Forbes) y mejor banco europeo (Lafferty) en 2001. Desde 1995, BBVA desarrolla un fuerte proceso de expansión.



**Figura 5: Imagen corporativa Banco BBVA (Fuente: [www.bbva.cl](http://www.bbva.cl)).**

#### **4.4. Banco Scotiabank Chile**

Scotiabank está presente en Chile desde el año 1990 tras la compra progresiva del Banco Sudamericano. En 2007 adquiere el Banco del Desarrollo, incorporando nuevos segmentos de negocios. El 2010 compró las operaciones de Banca Mayorista de Bank of Royal Scotland siguiendo con su estrategia de crecimiento.

Posee aproximadamente tres mil ochocientos empleados, el objetivo principal de Scotiabank Chile es *“ayudar a sus clientes a mejorar su situación financiera, otorgándoles soluciones adecuadas y proporcionándoles una completa gama de productos y servicios financieros a través de su red de 137 Sucursales de Arica a Punta Arenas.”* (Cónócenos, Scotiabank Chile)

El 2 de Noviembre se reorganizan las inversiones de Scotiabank en el país bajo la razón social Scotiabank Chile a través de cinco divisiones bancarias.



Figura 6: Imagen corporativa Scotiabank Chile (Fuente: [www.scotiabankchile.cl](http://www.scotiabankchile.cl)).

#### **4.5. Agentes de Bancos Sucursales Reñaca**

##### **4.5.1. Entrevista**

Para iniciar el proceso de encuestas, primero se tiene que consultar a cada uno de los Agentes de Sucursal del sector de Reñaca, para solicitar permiso para realizar las encuestas y preguntar información relevante al estudio. Se les hizo unas pocas preguntas que se pasan a detallar a continuación:

- Banco:
- Nombre:
- Teléfono de contacto:
- Mail de contacto:
- Número de colaboradores:
- Número de clientes cuentacorrentistas:
- Antigüedad sucursal:
- Puestos de los colaboradores que integran la sucursal:

#### 4.5.2. Resultados

De la entrevista realizada a los agentes de sucursal Reñaca, se pudo obtener lo siguiente:

	<b>Scotiabank</b>	<b>BBVA</b>	<b>BancoEstado</b>	<b>BCI</b>
<b>Nombre</b>	Mariela Morin	Roberto Meza	Pamela Barría	Paula Sabat
<b>Teléfono contacto</b>	2515476	2657596	2765905	2503980
<b>Colaboradores</b>	6	8	9	12
<b>Nº Clientes</b>	850	1200	412	1800
<b>Antigüedad sucursal</b>	15 años	12 años	3 años	10 años

**Tabla 3: Elaboración propia (Fuente: entrevista con agentes de sucursales Reñaca).**

Además los agentes comentan cómo se integran los puestos de los colaboradores que integran la sucursal:

- **Scotiabank:** Se compone de un gerente sucursal, un ejecutivo cuenta normal, un ejecutivo cuenta premium, un jefe de operaciones, un ejecutivo de mesón y un cajero.

- **BBVA:** Está integrado por un agente sucursal, dos ejecutivos de personas/empresas preferentes, un ejecutivo de personas/empresas, dos cajeros y un jefe de servicio clientes.
- **BancoEstado:** Se compone de un agente sucursal, un jefe de operaciones y atención cliente, tres ejecutivos premium, un ejecutivo inversiones, un cajero/tesorero, un asistente cliente y un vigilante.
- **BCI:** Está integrado por un jefe de oficina, cuatro ejecutivas de cuenta, un ejecutivo inversión, tres cajeros, un vigilante, un ejecutiva de ventas y un ejecutivo servicio clientes.

Dentro de las conversaciones que se tuvieron con los agentes de sucursales, se puede destacar información entregada a modo de confianza, como lo es que el Banco BBVA en el ranking Great Place to work 2015 subió de puesto, ranking que las empresas concursantes conocen pero que aún no está publicado. A su vez, BancoEstado Reñaca es el mejor evaluado dentro de las sucursales a nivel país según una encuesta interna de calidad que hacen trimestralmente. También comentaron algunos agentes, cuál es su producto estrella, como en BancoEstado son las inversiones y en Scotiabank los hipotecarios.

## **5. Método de evaluación**

### **5.1. Tipo de evaluación.**

Para esta investigación se usará un único método, el cuantitativo.

Como se explica anteriormente, se opta por un análisis particular sobre los mismos temas en terreno a través de encuestas. Se dividirá en dos partes: encuestas a colaboradores de los bancos estudiados y encuestas a clientes de los mismos bancos. Con esto se busca estudiar si los rankings trabajados (Great Place to Work y SERNAC) coinciden con la percepción del sector analizado.

### **5.2. Determinación de universo a investigar.**

#### **5.2.1. Encuesta Satisfacción Laboral.**

El universo a investigar son los colaboradores de los bancos Scotiabank, BBVA, BCI y BancoEstado sucursal Reñaca contratados por la institución.

#### **5.2.2. Encuesta Evaluación Calidad de Servicio.**

El universo a investigar corresponde a hombres y mujeres mayores de 18 años cuentacorrentistas de los bancos Scotiabank, BBVA, BCI y BancoEstado que tengan como sucursal bancaria Reñaca.

### **5.3. Procedimiento de muestreo.**

#### **5.3.1. Encuesta Satisfacción Laboral.**

Se encuestará a cada uno de los colaboradores de los bancos estudiados.

### **5.3.2. Encuesta Evaluación Calidad de Servicio.**

Para aplicar el procedimiento de muestreo, se hará de forma aleatoria fuera de los bancos seleccionados siempre que cumplan con los requisitos de universo a investigar.

## **5.4. Determinación de unidades de muestreo.**

### **5.4.1. Encuesta Satisfacción Laboral.**

La unidad de muestreo del serán los colaboradores de los bancos Scotiabank, BBVA, BCI y BancoEstado sucursal Reñaca contratados por la institución.

### **5.4.1. Encuesta Evaluación Calidad de Servicio.**

La unidad de muestreo del estudio, serán personas mayores de 18 años, cuentacorrentistas de los bancos Scotiabank, BBVA, BCI y BancoEstado que tengan como sucursal bancaria Reñaca. Para esto, se tomarán proporcionalmente de forma individual la cantidad por banco.

## **5.5. Determinación del tipo de muestreo.**

### **5.5.1. Encuesta Satisfacción Laboral.**

La muestra se tomará en las sucursales de Reñaca de los bancos estudiados.

### **5.5.2. Encuesta Evaluación Calidad de Servicio.**

La muestra se tomará en la calle, afuera de los bancos estudiados, por lo que la determinación será al azar.

## **5.6. Determinación del tamaño de la muestra.**

Para calcular el tamaño de la muestra, se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

N = tamaño de la población.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población que generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza como más usual que equivale a 1,96.

e = Límite aceptable de error muestral.

### **5.6.1. Encuesta Satisfacción Laboral.**

Debido a que el universo se centra de un total de 37 colaboradores de los 4 bancos estudiados, el universo completo será el tamaño de la muestra.

### **5.6.2. Encuesta Evaluación Calidad de Servicio.**

Según la fórmula, N será la sumatoria de todos los cuentacorrentistas de las sucursales de Reñaca de los bancos estudiados, que es 4.262. Como error muestral se utilizará un 2% de margen. Al aplicar la fórmula obtenemos que el tamaño de la muestra es de 49 personas. Sin embargo, debido a que son cuatro bancos, se hará en forma proporcional según la cantidad de cuentacorrentistas que posean, información entregada por sus agentes de sucursal.

	<b>Scotiabank</b>	<b>BBVA</b>	<b>BCI</b>	<b>BancoEstado</b>
<b>Universo</b>	850	1200	1800	412
<b>% Prorrateo muestra</b>	20%	28%	42%	10%
<b>Muestra</b>	10	14	20	5

**Tabla 4: Elaboración propia (Fuente: entrevista agentes de sucursales).**

## **6. Pre-test**

### **6.1. Objetivos**

A través de este pre-test se busca revisar la encuesta realizada tanto para comparar el ranking Great Place to Work como la hecha para comparar el ranking SERNAC.

### **6.2. Metodología**

Se encuestará a colaboradores de uno de los bancos estudiados para buscar alguna anomalía en la encuesta elaborada, para llegar al objetivo, a su vez, se encuestará clientes de los mismos bancos para buscar el mismo objetivo anterior descrito.

### **6.3. Diseño de la muestra**

La población objetiva o muestra:

- Elementos de muestreo: Hombres y mujeres mayores de 18 años.
- Unidades de Muestreo: Hombres y mujeres mayores de 18 años, que pertenezcan a todos los estratos socioeconómicos.
- Alcance: Sector de Reñaca.

- Tipos de encuestados: Para la encuesta de “Satisfacción Laboral”, colaboradores de uno de los bancos estudiados, y para la encuesta de “Evaluación de Calidad de Servicio”, clientes de los bancos estudiados.
- Bancos estudiados: Scotiabank, BBVA, BCI y BancoEstado.

#### **6.4. Tamaño de la muestra**

Se encuestarán a diez colaboradores y a diez clientes de los bancos estudiados.

#### **6.5. Procedimiento de la muestra**

Se ocupará un tipo de muestra probabilística en base a los porcentajes de aceptación de los encuestados.

#### **6.6. Resultados**

Del pre-test se pudo obtener que la encuesta de “Satisfacción Laboral” es bien entendida por el público objetivo de la muestra elegida, cumple con los objetivos del estudio y logra ser bien contestada, por lo tanto se mantiene el formato y las preguntas para ser utilizado en la muestra total. (Encuesta final en el anexo nº7)

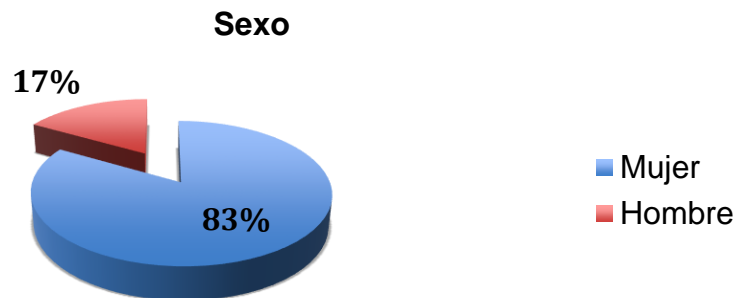
Del pre-test realizado en la encuesta de “Evaluación Calidad de Servicio” se pudo obtener que es bien entendida por el público objetivo, cumple con los objetivos propuestos en ella, por lo que se mantiene formato y preguntas realizadas para ser utilizado con la muestra total. (Encuesta final en el anexo nº8)

**III CAPÍTULO:**  
**ANÁLISIS RESULTADOS**

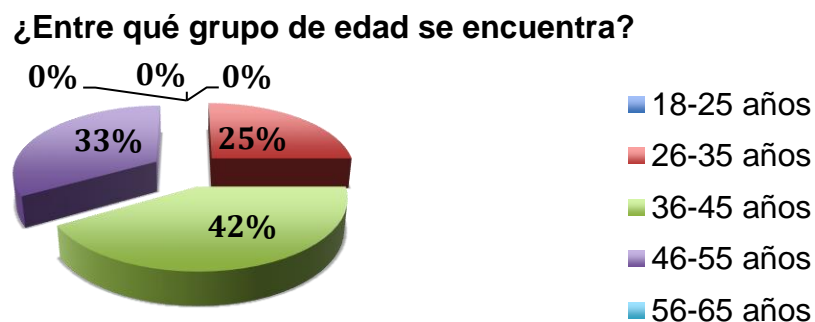
## 1. Resultados encuesta “Satisfacción Laboral”.

### 1.1. Banco de Crédito e Inversiones BCI

De la encuesta planteada en el capítulo dos sobre satisfacción laboral aplicada a los colaboradores del Banco BCI sucursal Reñaca, se obtuvo los siguientes datos:

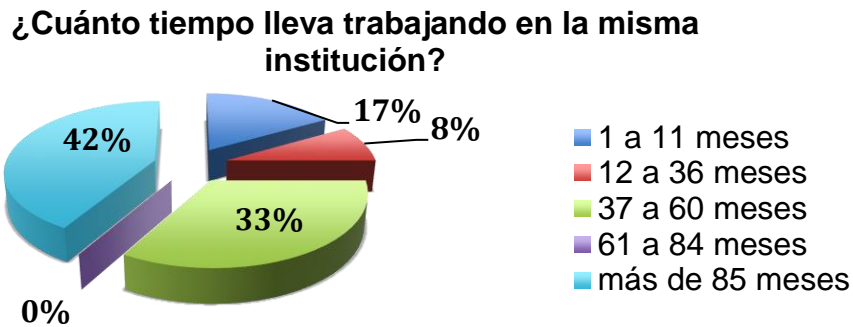


En cuanto a la distribución por género, se obtiene un 17% correspondiente al sexo masculino con 2 colaboradores encuestados y el 83% corresponde al sexo femenino con 10 colaboradoras encuestadas. En este banco predomina el sexo femenino considerablemente.



El rango de edades mayoritario en que se encuentran los colaboradores está entre 36 y 45 años con 42% que equivale a 5 colaboradores, luego le sigue el rango de 46 a 55 años con un 33% correspondiente a 4 colaboradores y por último con un

25% el rango entre 26 a 35 años proporcionado por 3 colaboradores, por lo que la muestra no está cargada a un rango de edad muy marcado.



El rango de tiempo que llevan trabajando los colaboradores en el banco BCI, son principalmente más de 85 meses con un 42% correspondiente a 5 colaboradores, luego le sigue con un 33% el rango de 37 a 60 meses de 4 colaboradores seguido de 1 a 11 meses con un 17% entregado por 2 colaboradores y por último de 12 a 36 meses con un 8% equivalente a 1 colaborador, predominando colaboradores con más antigüedad.

Para la segunda parte de la encuesta se obtuvo un promedio general de 4,46 que equivale a los 15 aspectos evaluados con nota de 1 a 5 siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo frente a preguntas sobre calidad, clima, seguridad y estructura organizacional como se detallan en la segunda parte de la encuesta de Satisfacción Laboral del anexo nº3. Se toma en cuenta como 5 la mejor nota y 1 la peor con la posibilidad de tener como promedio máximo un 5. Dentro de los márgenes está bien evaluado ya que no baja del 4 y se mantiene entre el rango 4 a 5 valorándose positivamente. Para ver la tabla completa ver anexo nº9.

**¿Siente que trabaja en una de las 50 mejores empresas de Chile?**

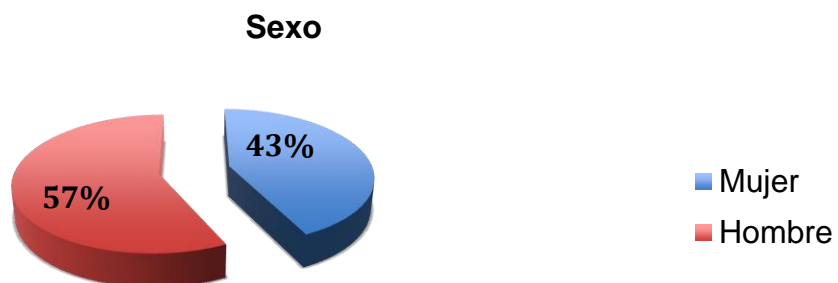


En la siguiente tabla se muestra la asignación de nota de 1 a 2 siendo 1 la peor nota y 2 la mejor, para analizar la percepción de los colaboradores frente a esta pregunta y asignarle puntaje de análisis.

Pregunta/Respuesta		Cantidad	Puntaje asignado	Promedio
16.-	Si	10	2	1,8
	No	2	1	

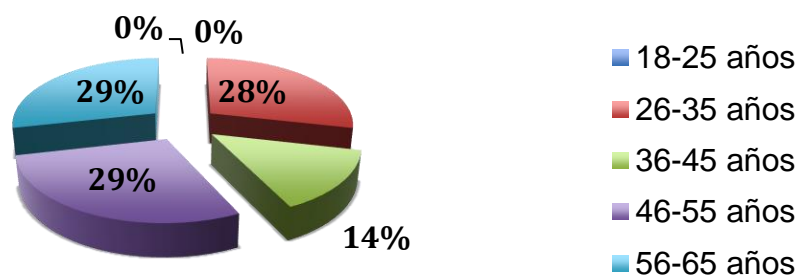
Claramente dicha percepción es positiva frente a la empresa, ya que un 83% considera que es una de las 50 mejores empresas para trabajar en Chile, confirmando el ranking Great Place to Work presentado en el capítulo dos.

**1.2. BancoEstado**



En cuanto a la distribución por género, se obtiene un 57% correspondiente al sexo masculino con 4 colaboradores encuestados y el 43% corresponde al sexo femenino con 3 colaboradoras encuestadas. Este banco está equilibrado en género.

### ¿Entre qué grupo de edad se encuentra?



El rango de edades mayoritario en que se encuentran los colaboradores, está entre 46 y 55 años, entre 56 y 65 años y entre 26 y 35 años todos con casi 29% que equivale a 2 colaboradores cada uno, luego le sigue el rango de 36 a 45 años con un 14% correspondiente a 1 colaborador. Los rangos de edad están muy ramificados dentro de la organización.

### ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la misma institución?



El rango de tiempo que llevan trabajando los colaboradores en el BancoEstado, es de 85 meses con un 100%, ya que sus 7 colaboradores llevan mínimo 85 meses trabajando en la misma institución, lo que refleja una tasa nula de rotación en la sucursal.

Para la segunda parte de la encuesta se obtuvo un promedio general de 4,05 que equivale a los 15 aspectos evaluados con nota de 1 a 5 siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo frente a preguntas sobre calidad, clima, seguridad y estructura organizacional como se detallan en el anexo nº3. Se toma en cuenta 5 como la mejor nota y 1 la peor con la posibilidad de tener como promedio máximo un 5. Dentro de los márgenes está bien evaluado ya que no baja del 4 y se mantiene entre el rango 4 a 5 valorándose positivamente, sin embargo por debajo del banco BCI y BBVA, siendo así el banco con más baja evaluación en esta parte de la encuesta por sus colaboradores. Para ver la tabla completa ver anexo nº10.

### ¿Siente que trabaja en una de las 50 mejores empresas de Chile?



En la siguiente tabla se muestra la asignación de nota de 1 a 2 siendo 1 la peor nota y 2 la mejor, para analizar la percepción de los colaboradores frente a esta pregunta y asignarle puntaje de análisis.

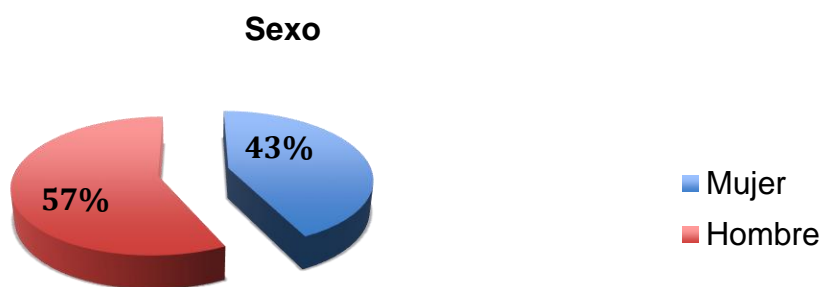
Pregunta/Respuesta		Cantidad	Puntaje asignado	Promedio
16.-	Si	7	2	2,0
	No	0	1	

Claramente dicha percepción es positiva frente a la empresa, ya que un 100% considera que es una de las 50 mejores empresas para trabajar en Chile, afirmando el ranking Great Place to Work presentado en el capítulo dos, afirmando la percepción que la organización pretende transmitir en sus colaboradores.

### 1.3. Scotiabank Chile

Luego de realizar todas las diligencias solicitadas por el banco para obtener autorización para realizar la encuesta, éste no se obtuvo, por lo que no se tiene acceso a la información de la percepción de los colaboradores. Para efectos de análisis, se tomará la información del ranking Great Place to Work.

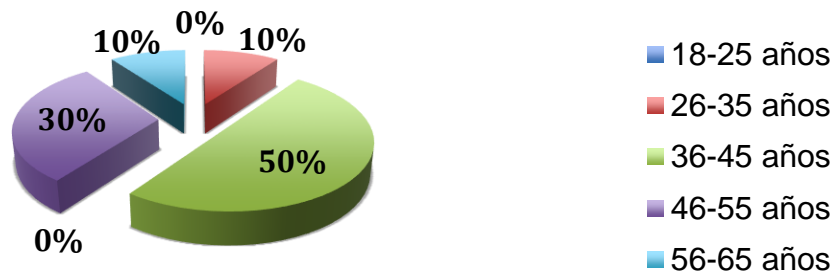
### 1.4. Grupo BBVA



En cuanto a la distribución por género, se obtiene un 57% correspondiente al sexo masculino con 4 colaboradores encuestados y el 43% corresponde al sexo

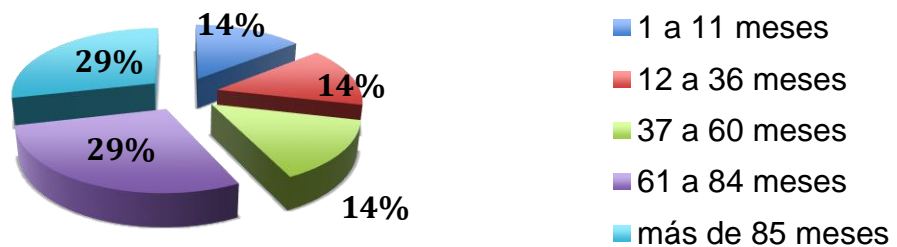
femenino con 3 colaboradoras encuestadas. En este banco está equilibrado el género de los colaboradores.

### ¿Entre qué grupo de edad se encuentra?



El rango de edades mayoritario en que se encuentran los colaboradores está entre 36 y 45 años con un 50% que corresponde a 3 colaboradores, luego sigue con un 30% el rango entre 46 y 55 años con 2 colaboradores y por último con 10% cada uno, los rangos de 26 a 35 años y 56 a 65 años con 1 colaborador cada uno. Los rangos de edad están muy fraccionados dentro de la organización, siendo todos los colaboradores mayores de 26 años

### ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la misma institución?



El rango de tiempo que llevan trabajando los colaboradores en el BBVA, es principalmente con un 29% cada uno, los rangos de 61 a 84 meses y más de 85 meses con 2 colaboradores cada rango y en segundo lugar los rangos de 1 a 11

meses, 12 a 36 meses y 37 a 60 meses con un 14% cada uno con 1 colaborador por tramo. La rotación es relativa ya que concentra todo tipo de rango de tiempo trabajando en dicha institución.

Para la segunda parte de la encuesta se obtuvo un promedio general de 4,70 que equivale a los 15 aspectos evaluados con nota de 1 a 5 siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo frente a preguntas sobre calidad, clima, seguridad y estructura organizacional como se detallan en el anexo nº3. Se toma en cuenta 5 como la mejor nota y 1 la peor con la posibilidad de tener como promedio máximo un 5. Dentro de los márgenes está bien evaluado ya que no baja del 4 y se mantiene entre el rango 4 a 5 valorándose positivamente, además cabe destacar que es el mejor banco evaluado de los analizados en esta parte de la encuesta. Para ver la tabla completa ver anexo nº11.

**¿Siente que trabaja en una de las 50 mejores empresas de Chile?**



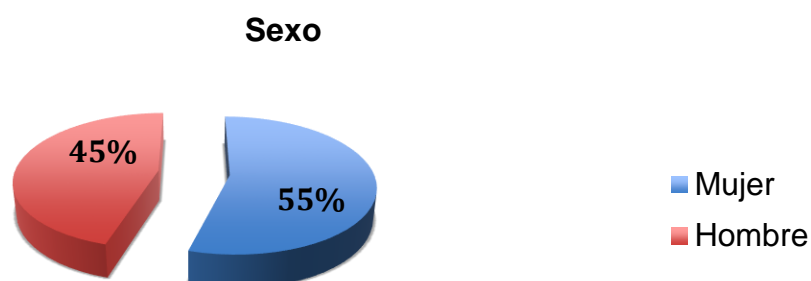
En la siguiente tabla se muestra la asignación de nota de 1 a 2 siendo 1 la peor nota y 2 la mejor, para analizar la percepción de los colaboradores frente a esta pregunta y asignarle puntaje de análisis.

Pregunta/Respuesta	Cantidad	Puntaje asignado	Promedio
16.-	Si	7	2,0
	No	0	

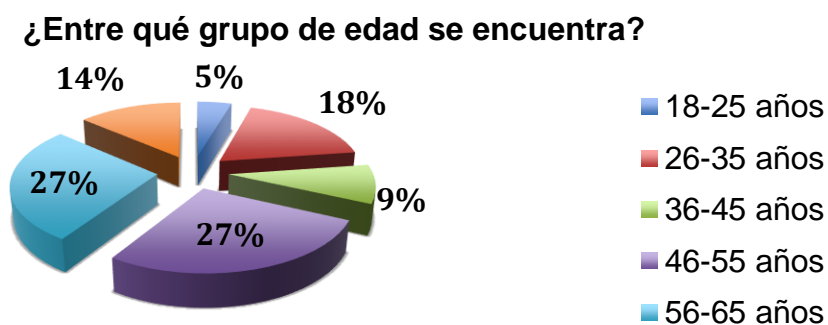
Claramente dicha percepción es positiva frente a la empresa, ya que un 100% considera que es una de las 50 mejores empresas para trabajar en Chile, afirmando el ranking Great Place to Work presentado en el capítulo dos, afirmando la percepción que la organización pretende transmitir en sus colaboradores.

## 2. Resultados encuesta “Calidad de servicio”.

### 2.1. Banco de Crédito e Inversiones BCI



De los 22 clientes encuestados, se pudo obtener una muestra muy pareja en cuanto a su género, ya que 12 clientes correspondientes al 55% eran de género femenino y 45% al género masculino siendo 10 los encuestados.



De los 22 clientes encuestados, se pudo obtener una muestra muy pareja en cuanto a su edad, siendo los rangos 46 a 55 y 56 a 65 años los más recurrentes con un 27% con 6 encuestados cada uno, seguido con un 18% por el rango 26 a 35 años, luego por el rango 66 años o más con un 14% y por último los rangos de 36 a 45 años y de 18 a 25 años con un 9% y 5% correspondiente. Cabe destacar que de 46 años hacia arriba concentra el 46% de los encuestados, ya que por lo percibido en la recopilación de datos, se notó que el rango de edad más alto es el que frecuenta el banco, ya que no utiliza mayormente los servicios extras como aplicaciones móviles, teléfono y/o internet que tiene disponible el banco.

La siguiente tabla muestra valores de 1 a 7 donde cada uno tiene el mismo valor asignado, siendo 7 la mejor nota máxima posible y NA que no aplica ya que no ha usado el servicio y/o producto.

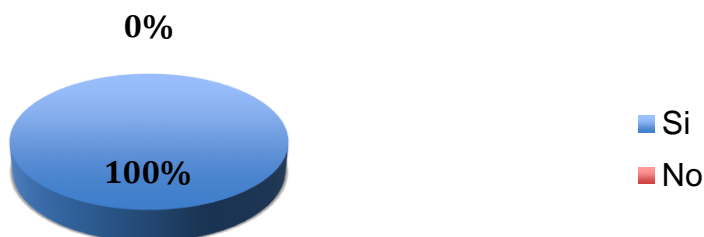
<b>Segunda parte</b>	<b>NA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Promedio</b>
Página web	6	0	0	1	0	0	4	11	6,50
Red de sucursales	0	0	0	0	0	3	4	15	6,55
Call center	11	1	1	1	1	1	1	5	5,09
Aplicación móvil	11	0	0	1	1	0	1	8	6,27
<b>Nota promedio total</b>									<b>6,10</b>

El promedio de calificación a los 4 productos o servicios que el banco ofrece a sus clientes es de 6,1, destacando además la gran cantidad de NA en página web (6), call center (11) y aplicación móvil (11).

Los servicios menos usados por los clientes encuestados en esta sucursal son el Call Center y la aplicación móvil, este resultado es consecuencia de los rangos de edad de los encuestados, con 11 NA obtenidas en cada uno de los servicios.

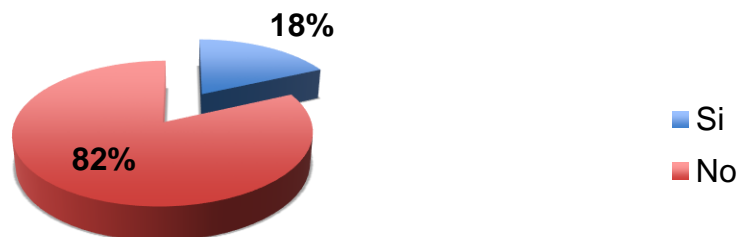
De la tercera parte, los 17 aspectos sobre tiempos, calidad, servicio, cumplimiento, etc. evaluados con nota 1 a 7, se pudo obtener un promedio de 6,82. Muy buena nota considerando que 7 es la nota máxima (Para ver la tabla completa, ir a anexo nº12). La mayoría de los encuestados calificaron los aspectos con nota 7, excepto uno que otro que en base a su mala experiencia disminuía su nota. Por lo tanto se califica de manera muy positiva al banco y obtiene el segundo puesto como el mejor calificado dentro de los bancos analizados en este segmento de la encuesta.

#### ¿Recomendaría a alguien este banco?



El 100% de los clientes encuestados están de acuerdo en recomendar al banco.

#### ¿Si pudiera cambiarse de banco, lo haría?



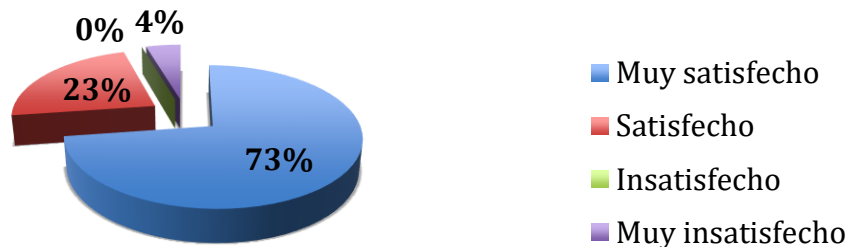
El 82% correspondiente a 18 encuestados opina que no se cambiaría de banco si pudiera, al contrario el 18% opina que sí, correspondiente a 4 encuestados.

### ¿Prefiere venir a la sucursal o medio remotos (como internet o teléfono)?



En cuanto a la preferencia entre ir a la sucursal o usar medios remotos, está muy parejo, ya que el 55% prefiere ir a la sucursal y el 45% medios remotos.

### ¿Está satisfecho con la atención recibida?



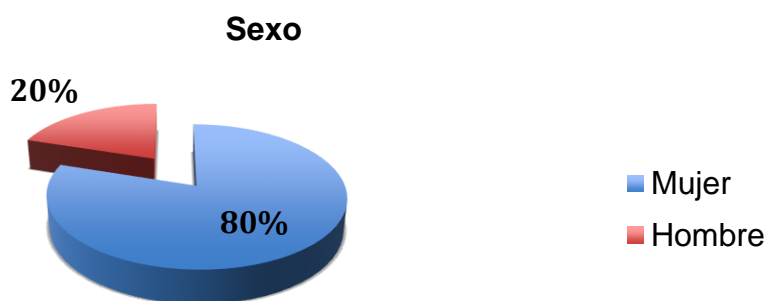
Frente a la última pregunta de la encuesta sobre qué tan satisfecho está con la atención recibida, se obtuvo en su mayoría la respuesta de *muy satisfecho* con un 73% correspondiente a 16 encuestados, le sigue *satisfecho* con un 23% equivalente a 5 encuestados y por último *muy insatisfecho* con un 4% correspondiente a 1 encuestado.

En la siguiente tabla se evalúa la percepción de los clientes de la cuarta parte de la encuesta. Se les asignó números de 1 (peor calificación) hasta el número de alternativas correspondientes, siendo el número mayor de ellas, la mejor calificación. Entre mayor promedio obtenga, mejor es la percepción positiva del cliente frente al banco con un tope de promedio máximo para obtener, de 2,67.

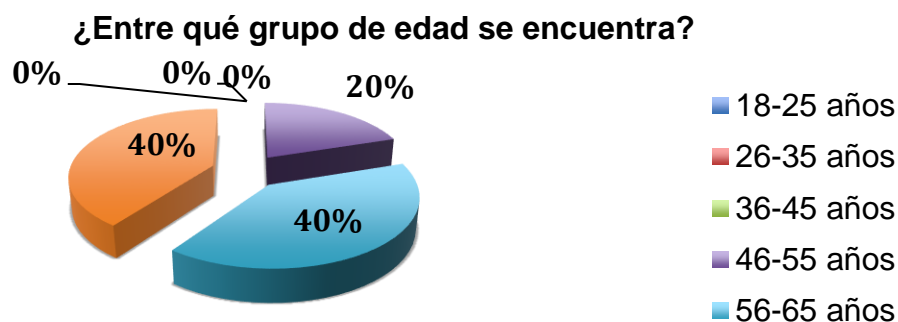
Preguntas		Puntaje asignado	Cantidad	Promedio
1.-	Si	2	22	2
	No	1	0	
2.-	Si	1	4	1,82
	No	2	18	
4.-	Muy satisfecho	4	16	3,59
	Satisfecho	3	5	
	Insatisfecho	2	0	
	Muy insatisfecho	1	1	
<b>Promedio final</b>				<b>2,47</b>

Del análisis por puntaje ponderado se obtuvo un 2,47, promedio cercano al máximo por lo que se evalúa de forma positiva.

## 2.2. BancoEstado



De los 5 clientes encuestados, se pudo obtener una muestra muy poco pareja en cuanto a su género, ya que 4 clientes correspondiente al 80% eran de género femenino y 20% al género masculino, siendo 1 solo el encuestado.



De los 5 clientes encuestados donde hubo mayor concentración de éstos es en los rangos 66 años o más y 56 a 65 años con un 40% con 2 encuestados cada uno y seguido de un 20% por el rango 46 a 55 años con 1 encuestado. Los otros grupos de edad no fue posible encuestarlos, ya que por lo percibido en la recopilación de datos, se notó que es el rango de edad más alto el que frecuenta el banco, que no utiliza con frecuencia los servicios extras que se les ofrece, como aplicaciones móviles, teléfono y/o internet.

La siguiente tabla muestra valores de 1 a 7 donde cada uno tiene el mismo valor asignado, siendo 7 la mejor nota máxima posible.

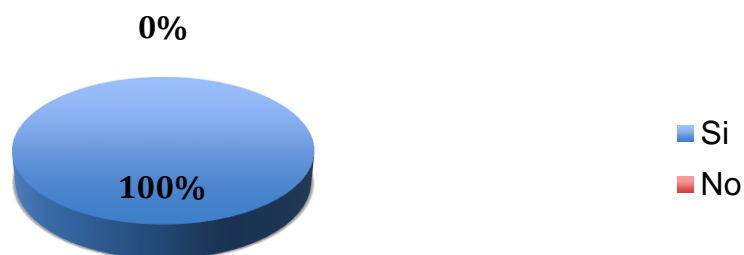
<b>Segunda parte</b>	<b>NA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Promedio</b>
Página web	2	0	0	0	0	0	0	3	7,0
Red de sucursales	0	0	0	0	0	0	0	5	7,0
Call center	2	0	0	0	0	0	0	3	7,0
Aplicación móvil	3	0	0	0	0	0	0	2	7,0
<b>Nota promedio total</b>									<b>7,0</b>

El promedio de calificación a los 4 productos o servicios que el banco ofrece a sus clientes es de 7, promedio excelente y superior a todos los otros bancos. Destacando además la cantidad de NA en página web (2), call center (2) y aplicación móvil (3).

El servicio menos usado por los clientes encuestados en esta sucursal es la aplicación móvil, se concluye que esto se debe a los rangos de edad de los clientes encuestados. Se obtienen 3 NA como respuesta a la consulta sobre este servicio.

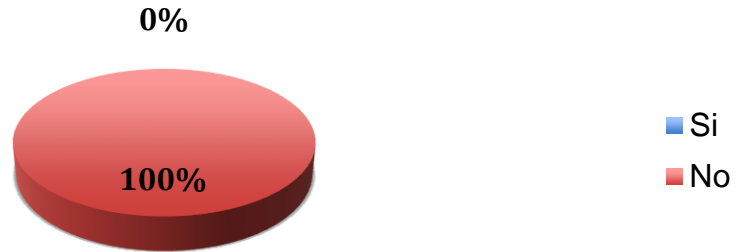
De la tercera parte, los 17 aspectos sobre tiempos, calidad, servicio, cumplimiento, etc. Evaluados con nota 1 a 7, se pudo obtener un promedio de 6,96, muy buena nota considerando que 7 es la nota máxima (Para ver la tabla completa, ir a anexo nº13). La mayoría de los encuestados calificaban los aspectos con nota 7 excepto uno que otro con nota 6 por no considerarlo excelente. En referencia a los otros bancos analizados, en este ítem se obtuvo la mejor calificación.

#### ¿Recomendaría a alguien este banco?



El 100% de los clientes encuestados están de acuerdo que recomendaría al banco.

**¿Si pudiera cambiarse de banco, lo haría?**



El 100% de los clientes encuestados están de acuerdo que recomendaría al banco.

**¿Prefiere venir a la sucursal o medio remotos (como internet o teléfono)?**



En cuanto a la preferencia entre ir a la sucursal o usar medios remotos, está muy cargado el asistir a la sucursal con un 80% con 4 de las personas encuestadas y el 20% medios remotos que corresponde a una de las personas encuestadas. Esto se debe a lo mencionado anteriormente sobre el grupo de edad encuestado.

**¿Está satisfecho con la atención recibida?**



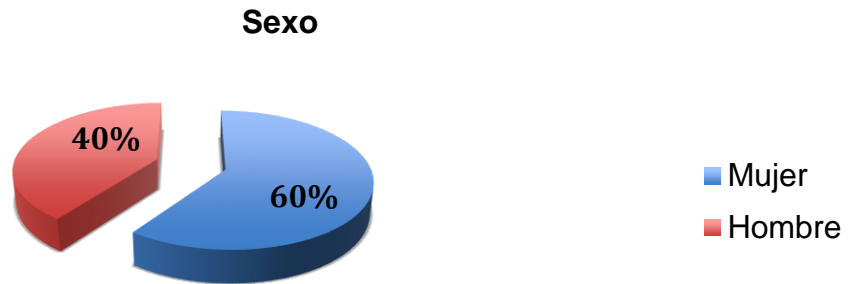
Frente a la última pregunta de la encuesta sobre qué tan satisfecho está con la atención recibida, se obtuvo en su mayoría un 80% a la respuesta *muy satisfecho* de 4 encuestados y *satisfecho* con un 20% equivalente a 1 encuestado. Nuevamente destacar que la percepción del usuario frente a la sucursal de este banco es excelente.

En la siguiente tabla se evalúa la percepción de los clientes en la cuarta parte de la encuesta, se les asignó números de 1 (peor calificación) hasta el número de alternativas siendo el número mayor la mejor calificación, entre mayor promedio obtenga, mejor es la percepción positiva del cliente frente al banco con un tope de promedio máximo para obtener de 2,67.

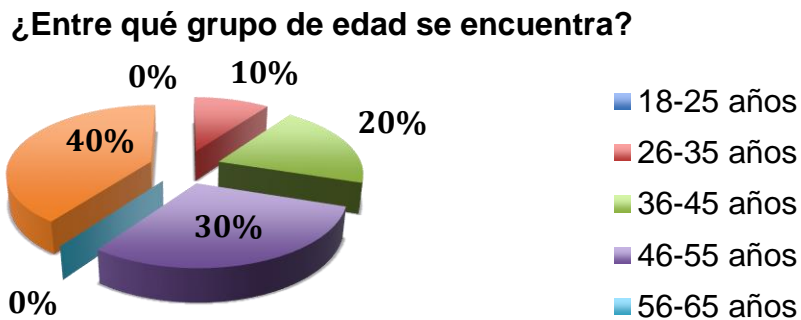
Preguntas		Puntaje asignado	Cantidad	Promedio
1.-	Si	2	5	2,0
	No	1	0	
2.-	Si	1	0	2,0
	No	2	5	
4.-	Muy satisfecho	4	4	3,8
	Satisfecho	3	1	
	Insatisfecho	2	0	
	Muy insatisfecho	1	0	
<b>Promedio final</b>				<b>2,6</b>

Del análisis por puntaje ponderado se obtuvo un 2,6. Excelente promedio considerando la cercanía al máximo por lo que se evalúa de forma positiva.

### 2.3. Scotiabank Chile



De los 10 clientes encuestados, se pudo obtener una muestra muy pareja en cuanto a su género, ya que 6 clientes correspondientes al 60% eran de género femenino y 40% al género masculino siendo 4 los encuestados.



De los 10 clientes encuestados, se pudo obtener una muestra muy pareja en cuanto a su edad, siendo el rango 66 años o más el grupo con más frecuencia con 40% correspondiente a 4 encuestados, luego de 46 a 55 con un 30% y 3 encuestados, le sigue 36 a 55 años con un 20% con 2 encuestados, y por último con un 10% por el rango 26 a 35 años y 1 encuestado. Cabe destacar que de 46 años hacia arriba se concentra el 70% de los encuestados. Por lo percibido en la recopilación de datos, se notó que el rango de edad más alto es el que frecuenta

el banco, ya que no utiliza mayormente los servicios extras como aplicaciones móviles, teléfono y/o internet que tiene disponible el banco.

La siguiente tabla muestra valores de 1 a 7 donde cada uno tiene el mismo valor asignado, siendo 7 la mejor nota máxima posible.

<b>Segunda parte</b>	<b>NA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Promedio</b>
Página web	2	0	0	0	0	2	1	5	6,38
Red de sucursales	0	0	0	0	0	4	1	5	6,10
Call center	6	0	0	0	0	1	3	0	5,75
Aplicación móvil	8	0	0	0	0	1	1	0	5,50
<b>Nota promedio total</b>									<b>5,93</b>

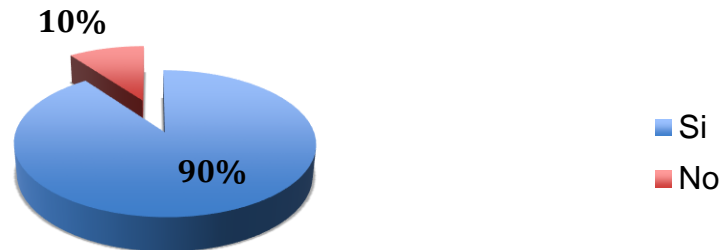
El promedio de calificación a los 4 productos o servicios que el banco ofrece a sus clientes es de 5,93, destacando además la gran cantidad de NA en la aplicación móvil (8) y call center (6). La nota obtenida está muy por debajo del resto de los bancos.

Los servicios menos usados por los clientes encuestados en esta sucursal son el Call Center y la aplicación móvil, esto es debido a los rangos de edad que predominan y por eso las respuestas obtenidas. NA con 6 y 8 en cada uno de los servicios correspondientes.

De la tercera parte, los 17 aspectos sobre tiempos, calidad, servicio, cumplimiento, etc. Evaluados con nota 1 a 7, se pudo obtener un promedio de 6,81, muy buena nota considerando que 7 es la nota máxima (Para ver la tabla completa, ir a anexo nº14). La mayoría de los encuestados calificaban los aspectos con nota 7 excepto uno que otro que en base a su mala experiencia, disminuía su nota mayoritariamente en 5 y 6. Frente a los resultados de los otros bancos, por tan

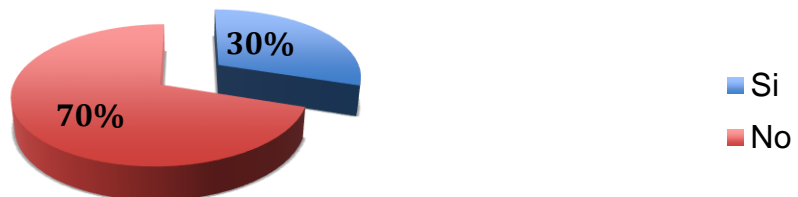
solo 0,01 de diferencia con Banco BCI, obtuvo el tercer lugar en esta parte de la encuesta.

### ¿Recomendaría a alguien este banco?



El 90% de los encuestados recomendaría el banco y esto se basa en 9 encuestados, al contrario no lo recomendaría el 10% que corresponde a 1 cliente encuestado. Estos resultados discrepan de los obtenidos por los otros bancos donde el 100% lo recomendaría, por lo que se puede percibir un leve descontento en una parte de la muestra.

### ¿Si pudiera cambiarse de banco, lo haría?



El 70% correspondiente a 7 encuestados opina que no se cambiaría de banco si pudiera, al contrario el 30% opina que sí, correspondiente a 3 encuestados.

**¿Prefiere venir a la sucursal o medio remotos (como internet o teléfono)?**



En cuanto a la preferencia entre ir a la sucursal o usar medios remotos, está muy parejo, ya que el 55% prefiere ir a la sucursal y el 45% medios remotos.

**¿Está satisfecho con la atención recibida?**



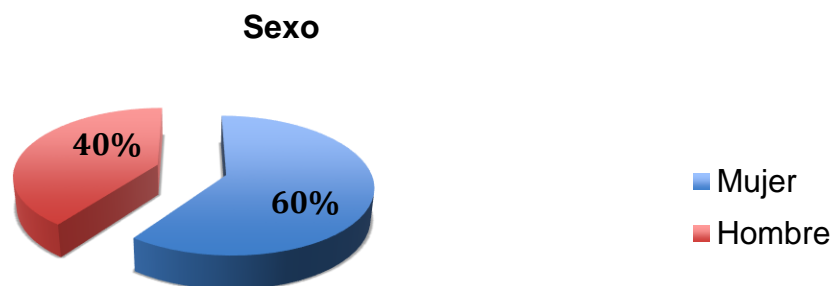
Frente a la última pregunta de la encuesta sobre qué tan satisfecho está con la atención recibida, se obtuvo en su mayoría un 70% en la respuesta de *muy satisfecho* debido a 7 encuestados y *satisfecho* con un 30% equivalente a 3 encuestados.

En la siguiente tabla se evalúa la percepción de los clientes en la cuarta parte de la encuesta, se les asignó números de 1 (peor calificación) hasta el número de alternativas siendo el número mayor la mejor calificación, entre mayor promedio obtenga, mejor es la percepción positiva del cliente frente al banco con un tope de promedio máximo para obtener de 2,67.

Preguntas/Respuestas		Puntaje asignado	Cantidad	Promedio
1.-	Si	2	9	1,90
	No	1	1	
2.-	Si	1	7	1,70
	No	2	3	
4.-	Muy satisfecho	4	7	3,70
	Satisfecho	3	3	
	Insatisfecho	2	0	
	Muy insatisfecho	1	0	
<b>Promedio final</b>				<b>2,43</b>

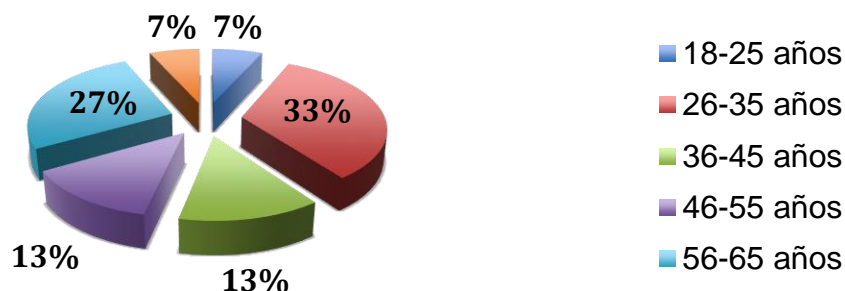
Del análisis por puntaje ponderado se obtuvo un 2,43. Promedio cercano al máximo, por lo que se evalúa de forma positiva. Sin embargo, los bancos BCI y BancoEstado obtuvieron mejor evaluación.

#### 2.4. Grupo BBVA



De los 15 clientes encuestados, se pudo obtener una muestra muy pareja en cuanto a su género, ya que 9 clientes correspondientes al 60% eran de género femenino y 40% al género masculino siendo 6 los encuestados.

### ¿Entré qué grupo de edad se encuentra?



De los 15 clientes encuestados, se pudo obtener una muestra muy pareja en cuanto a su edad, siendo el rango 26 a 35 el de mayor frecuencia con 5 clientes encuestados con un 33% de la muestra, le sigue 56 a 65 años con un 27% con 4 encuestados, luego con un 13% le siguen los grupos de edad de 46 a 55 años y 36 a 45 años con 2 encuestados cada uno y por último los rangos 66 años o más y 18 a 25 años con un 7% correspondiente a 1 encuestado cada uno. Cabe destacar que en este caso, el banco tiene diversificado el rango de edades de los encuestados, no se dio como en los otros bancos que mayoritariamente va a la sucursal la gente más adulta y que no suele usar otros servicios como aplicaciones móviles, teléfono y/o internet que tiene disponible el banco, por lo que se concluye que esta muestra es altamente diversificada en edad.

La siguiente tabla muestra valores de 1 a 7 donde cada uno tiene el mismo valor asignado, siendo 7 la mejor nota máxima posible.

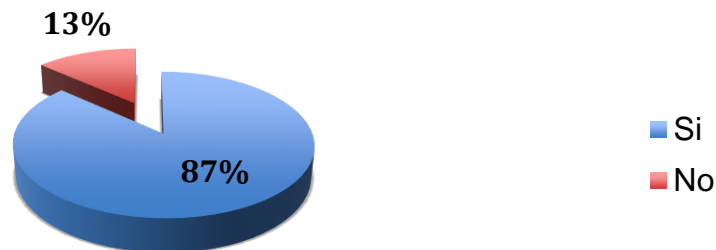
Segunda parte	NA	1	2	3	4	5	6	7	Promedio
Página web	4	1	0	2	2	1	1	4	4,91
Red de sucursales	0	1	0	0	1	3	3	7	5,80
Call center	8	0	1	0	0	1	0	5	6,00
Aplicación móvil	11	0	0	0	0	1	1	2	6,25
<b>Nota promedio total</b>									<b>5,74</b>

El promedio de calificación a los 4 productos o servicios que el banco ofrece a sus clientes es de 5,74, destacando además la gran cantidad de NA en la aplicación móvil (11), call center (8) y página web (4).

Los servicios menos usados por los clientes encuestados en esta sucursal son la aplicación móvil y Call Center .

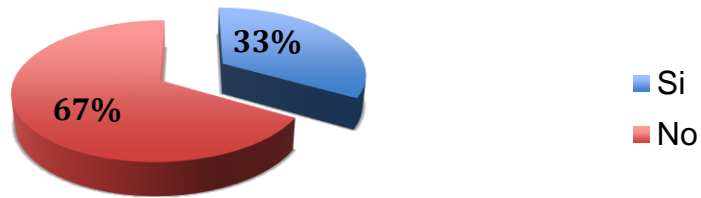
De la tercera parte, los 17 aspectos sobre tiempos, calidad, servicio, cumplimiento, etc. evaluados con nota 1 a 7, se pudo obtener un promedio de 6,51, muy buena nota considerando que 7 es la nota máxima (para ver la tabla completa, ir a anexo nº15), sin embargo es la más baja obtenida por los bancos analizados, dando una breve imagen previa de los resultados finales. La mayoría de los encuestados calificaban los aspectos con nota 7 excepto uno que otro que en base a su mala experiencia, disminuía su nota, lo que no se vio en otros bancos pero sí en este es calificaciones bajo el 5. Por esto mismo, BBVA en esta parte de la encuesta obtiene el cuarto lugar frente a los otros bancos analizados.

#### ¿Recomendaría a alguien este banco?



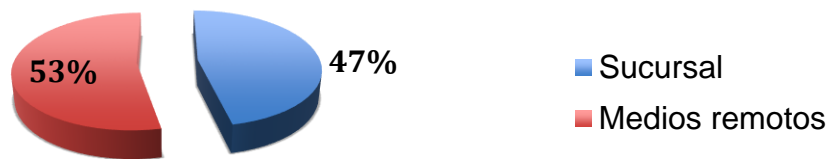
De los encuestados, se obtuvo que 12 recomendaría este banco con un 87% y 2 que no lo recomendaría con un 13% del total.

**¿Si pudiera cambiarse de banco, lo haría?**



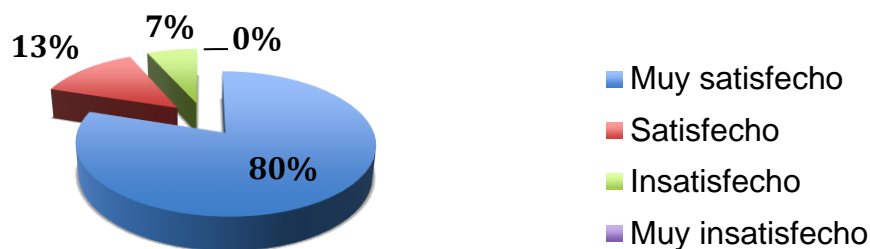
El 67% correspondiente a 10 encuestados opina que no se cambiaría de banco si pudiera, al contrario el 33% opina que sí correspondiente a 5 encuestados, el margen en este banco es más estrecho que los otros frente a esta pregunta.

**¿Prefiere venir a la sucursal o medio remotos (como internet o teléfono)?**



El resultado de esta pregunta se ve muy pareja ya que el 47% correspondiente a 7 encuestados opina que prefiere la sucursal y un 53% medios remotos con 8 preferencias de los encuestados.

### ¿Está satisfecho con la atención recibida?



Frente a la última pregunta de la encuesta sobre qué tan satisfecho está con la atención recibida, obtuvo en su mayoría un 80% la respuesta de *muy satisfecho* debido a 12 encuestados, le sigue *satisfecho* con un 13% equivalente a 2 encuestados y por último *muy insatisfecho* con un 7% correspondiente a 1 encuestado.

En la siguiente tabla se evalúa la percepción de los clientes en la cuarta parte de la encuesta, se les asignó números de 1 (peor calificación) hasta el número de alternativas siendo el número mayor la mejor calificación, entre mayor promedio obtenga, mejor es la percepción positiva del cliente frente al banco con un tope de promedio máximo para obtener de 2,67.

Preguntas		Cantidad	Promedio
1.-	Si	13	1,9
	No	2	
2.-	Si	7	1,0
	No	8	
4.-	Muy satisfecho	12	3,7
	Satisfecho	2	
	Insatisfecho	1	
	Muy insatisfecho	0	
<b>Promedio final</b>			<b>2,20</b>

Del análisis por puntaje ponderado se obtuvo un 2,20, promedio cercano al máximo pero el peor evaluado de los bancos analizados. Esto se debe principalmente a que tuvieron una nota muy baja en la pregunta 2 correspondiente a sobre si se cambiaría de banco si pudiera, dando una negativa señal de la percepción de calidad que tienen los usuarios de la muestra.

### **3. Resultados encuesta “Satisfacción Laboral”.**

Según los resultados de la segunda parte y la pregunta 16, analizándolas por posición según la nota obtenida, se puede obtener que en primer lugar queda Banco BBVA, seguido por Banco BCI y en tercer lugar BancoEstado, para efectos del Banco Scotiabank, debido a no tener acceso a la información se deja fuera del ranking. Para ver las tablas comparativas, ver anexo nº16.

### **4. Resultados encuesta “Calidad de servicio”.**

Según los resultados obtenidos tanto en la segunda, tercera y cuarta parte de la encuesta, coincidió que si se rankea las notas obtenidas, todas coinciden con el mismo lugar, por lo tanto se obtuvo como resultado final que Banco BCI queda en primer lugar seguido de BancoEstado, luego le sigue Scotiabank Chile y en último lugar Banco BBVA. Para ver las tablas comparativas, ver anexo nº17.

## **5. Comparativo resultados encuestas “Satisfacción Laboral” con Great Place to Work.**

Según los resultados de las encuestas en comparación con los arrojados por el ranking Great Place to Work, se puede notar que la percepción de los colaboradores de la sucursal Reñaca no tienen la misma percepción de la organización como lo arroja el Great Place to Work a nivel general, ya que BCI en el RGPW<sup>1</sup> obtiene el primer lugar, sin embargo según la PCSR<sup>2</sup> mediante la encuesta aplicada, obtiene el segunda lugar, bajando un puesto del ranking, así mismo pasa con BancoEstado que en el RGPW obtiene el segundo lugar, en cambio según los resultados obtenidos PCSR baja un lugar del ranking obteniendo el tercer lugar. En el caso del banco BBVA, la PCSR la sitúa en el primer lugar, sin embargo en el RGPW lo sitúa en el cuarto, una considerable subida de tres puestos entre rankings. Para el caso de banco Scotiabank, ya que no se tuvo acceso a la información a través de la PCSR, se situará en cuarto lugar pero sin mayor análisis, ya que no hay puntos de comparación entre rankings. Para ver tablas comparativas ver anexo n°18.

---

<sup>1</sup> RGTW: Ranking Great Place to Work.

<sup>2</sup> PCSR: Percepción colaboradores sucursal Reñaca.

## **6. Comparativo resultados encuestas “Calidad de servicio” con Ranking SERNAC.**

Como se puede visualizar en los resultados de las encuestas versus el último ranking entregado por el SERNAC, la percepción de los usuarios es la misma, liderando en calidad de servicio BancoEstado y siendo el peor evaluado BBVA.

Aunque la diferencia entre bancos es mínima en cuanto a notas puestas por los clientes bancarios encuestados, es la suficiente para hacer una diferencia sustancial, ya que en aspectos generales del banco es donde más abajo queda BBVA, por otro lado, en el análisis de servicio entregado por la sucursal están muy parecidos, aunque cabe destacar que BancoEstado siempre se diferenció en todos los ítem del resto de los bancos, como pudimos ver en el punto 2 del capítulo (Ver tablas de análisis y gráficos) o el resumen del punto 4 del capítulo. Para ver tablas comparativas ver anexo nº19.

## **7. Análisis hipótesis presentada “Trabajadores contentos, clientes contentos” mediante Ranking Great Place to Work y SERNAC.**

Al analizar ambos rankings, se puede comenzar ratificando que en los Bancos Scotiabank Chile y Grupo BBVA se cumple la hipótesis planteada. Ambos tienen resultados directamente proporcionales en los rankings, lo que nos indica que efectivamente, el nivel de satisfacción laboral en la organización se ve reflejado en igual medida en la percepción de los usuarios con respecto a la calidad de servicio entregada por dichos colaboradores.

En el caso de BancoEstado y Banco BCI, ocurre que entre ellos hay un enroque de posiciones. Sin embargo, se puede mantener la afirmación de que la hipótesis se cumple, ya que el diferencial no es lo suficientemente importante como para rechazarla. Ambas instituciones se mantienen en el top de los rankings como mejores empresas para trabajar y mejores bancos según la percepción de sus clientes.

#### **8. Análisis hipótesis presentada “Trabajadores contentos, clientes contentos” mediante estudio de mercado realizado.**

Al analizar los resultados de las encuestas aplicadas al sector de Reñaca detalladas en el capítulo 3, se rechaza la hipótesis planteada ya que la relación no es directamente proporcional con lo propuesto. La excepción es BCI que mantiene el mismo posicionamiento tanto a nivel de satisfacción laboral como calidad de servicio.

Del banco Scotiabank Chile, no se puede hacer un análisis real, ya que no se tuvo acceso a la información requerida para evaluar la satisfacción laboral de sus colaboradores. En BancoEstado y BBVA se produce la mayor disparidad en relación con los rankings oficiales a nivel organizacional, lo que conlleva a concluir que el problema puede darse a nivel sectorial. En el caso de BancoEstado sucursal Reñaca, difiere al RGPW ya que es evaluado en menor posición y en cuanto a la calidad de servicio, es destacado por sus clientes.

En el caso BBVA sucursal Reñaca, no coincide su posicionamiento de calidad de servicio con el de satisfacción laboral, puesto que la percepción de sus

colaboradores es absolutamente positiva posicionándolo en el primer lugar del ranking establecido por las encuestas difiriendo del RGPW, quienes lo sitúan en último lugar. En cuanto al mismo formato pero en calidad de servicio, sus clientes lo posicionan en último lugar, coincidiendo así con el ranking SERNAC como el banco peor evaluado.

## CONCLUSIONES

Hoy en día es muy importante en las organizaciones tener claro el concepto de calidad. El mundo al estar globalizado y con mayor acceso a la información, exige más y comparte opiniones en las redes sociales que generan comentarios “boca a boca”, los cuales en definitiva pueden llegar a ser el mejor o peor marketing.

Como se pudo ver en la tesis planteada, se separó la calidad en dos aspectos: el interno y externo, con la hipótesis que el interno repercute en el externo.

A través del análisis de cuatro bancos seleccionados comparados en un estudio de mercado tanto interno como externo realizado en el sector de Reñaca versus el ranking Great Place to Work y SERNAC respectivamente, se investigó la hipótesis planteada de “trabajadores contentos, clientes contentos”.

Lo que se logró obtener del análisis externo fue, que la percepción de los usuarios es concordante con la información del ranking SERNAC, liderando en calidad de servicio BancoEstado y siendo el peor evaluado BBVA. En cuanto al análisis interno, la percepción de los colaboradores de las sucursales Reñaca, no es la misma que la que arroja el Great Place to Work a nivel general.

En cuanto a la hipótesis, a nivel comparativo de rankings, se puede destacar que los bancos Scotiabank Chile y Grupo BBVA cumplen con la hipótesis planteada. A nivel investigación de mercado en el sector Reñaca, se rechaza la hipótesis.

Claramente es muy distinto analizar las organizaciones a nivel global que a nivel local, es por esto que no se debe dejar ni un cabo suelto en cuanto a calidad.

Mientras se terminaba esta tesis, se publicaron los resultados SERNAC y Great Place to Work 2015, el que se puede revisar en el anexo nº 20 y 21 respectivamente. De éstos, se puede destacar que en el Ranking Great Place to Work BBVA tuvo una significativa baja de puesto pasando del 35 al 48, esto es una clara señal de que hay un problema que repercute en la percepción de sus colaborador. En esta línea también se encuentra BancoEstado bajando dos puestos. BCI sigue liderando subiendo al puesto número 5 y sube además Scotiabank. Cabe destacar que el año en curso ingresan al ranking dos nuevos bancos: Grupo Santander Chile y Corpbanca.

Del ranking SERNAC, se obtiene que los cuatro bancos analizados mantienen su posición en cuanto a cantidad de reclamos recibidos. Esto puede ser una imagen del poco manejo de la gestión de la calidad para mejorar y bajar sus tasas de reclamos.

La calidad se viene buscando durante décadas pasando por varias etapas. Hoy en día se habla de mejora continua, lo que significa que nunca llegamos a tener cero defectos porque siempre se puede mejorar algo, es por esto que la búsqueda constante de la calidad es una herramienta fuerte en las organizaciones del siglo XXI en mira del siglo XXII.

## BIBLIOGRAFÍA

- Deming, W. Edwards (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis. Díaz de Santos, S.A.
- Juran, Joseph M. (2004), Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran (1 edición), New York City: McGraw-Hill.
- Armand Vallin Feigenbaum (1991): Total Quality Control. Ed: McGraw-Hill, 1/1/1991.
- Camisón, César (2006). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pretence Hall.

## WEBGRAFÍA

- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/estrategia-empresarial-su-formulacion-planeacion-e-implantacion.htm>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/William\\_Edwards\\_Deming](http://es.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming)
- <http://www.rae.es>
- <http://www.wordreference.com/sinonimos/>
- <http://es.ccm.net/contents/606-calidad>
- <http://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-calidad-total/>
- <http://www.wppl.org/wphistory/PhilipCrosby/index.html>
- <http://www.union.edu/news/stories/2014/11/college-mourns-armand-v.-feigenbaum-42.php> ; College mourns Armand V. Feigenbaum '42
- <http://close-upinternational.mx/blog/?p=75>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Kaoru\\_Ishikawa](http://es.wikipedia.org/wiki/Kaoru_Ishikawa)
- [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1018-130X2001000300001](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X2001000300001)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Genichi\\_Taguchi](http://es.wikipedia.org/wiki/Genichi_Taguchi)
- <http://www.inn.cl/portada/index.php>
- <http://www.iso.org/iso/home.html>
- <http://www.ipsos.cl/index.asp>
- <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=546>

- <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=600000000000122&idCategoria=2>
- <http://www.wordreference.com/sinonimos/>
- <http://www.greatplacetowork.cl/acerca-de-nosotros/por-que-lo-hacemos>
- <http://www.greatplacetowork.cl/acerca-de-nosotros/nuestra-historia>
- <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jab/proceso-construccion-modelos.html>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Fortune\\_\(revista\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Fortune_(revista))
- <https://en.wikipedia.org/wiki/Exame>
- <http://www.sernac.cl/acerca/historia/>
- <http://www.corporativo.bancoestado.cl/>
- <http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/esp/index.jsp>
- <https://ww3.bci.cl/investor-relations/>
- <http://www.scotiabankchile.cl/Conocenos/default>
- <http://www.sernac.cl/ranking-financiero-sernac-dio-a-conocer-como-se-comporto-la-banca-con-los-consumidores/>

## **FUENTES PERSONALES**

- Mariela Morin, Gerente sucursal Banco Scotiabank, sucursal Reñaca.
- Roberto Meza, Agente sucursal Banco BBVA, sucursal Reñaca.
- Pamela Barría, Agente sucursal BancoEstado, sucursal Reñaca.
- Paula Sabat, Agente sucursal Banco BCI, sucursal Reñaca.

## ANEXOS

### 1. ANEXO 1

Los catorce pasos que se presentaron por primera vez en su libro Out of the Crisis

(Salir de la Crisis) son:

- I. Constancia en el propósito.
- II. Adoptar una nueva filosofía.
- III. Desistir de la dependencia en la inspección masiva.
- IV. Compete con la calidad y no con el precio de venta.
- V. Mejora continua.
- VI. Capacitación a los trabajadores.
- VII. Fomentar el trabajo en equipo.
- VIII. Eliminar el miedo en la organización.
- IX. Eliminar barreras entre departamentos.
- X. Eliminar slogans.
- XI. Eliminar estándares de producción.
- XII. Motivar al trabajador para que se sienta orgulloso de su trabajo.
- XIII. Educación para el personal.
- XIV. Retroalimentación.

**Fuente: Deming, W. Edwards (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis. Díaz de Santos, S.A.**

## 2. ANEXO 2

Las siete enfermedades son:

- I. Falta de constancia de propósito para planear y mantener productos y servicios.
- II. Énfasis en utilidades a corto plazo.
- III. Evaluación de desempeño del personal.
- IV. Movilidad de los gerentes.
- V. Uso de figuras no conocidas por la gerencia.
- VI. Costos médicos excesivos.
- VII. Costo de garantía y legales excesivos.

Además de estas enfermedades, agrega que en una “categoría menor” existen 8 obstáculos que son:

- I. Buscar resultados inmediatos.
- II. La suposición de que resolviendo los problemas, la automatización, aparatos y nueva maquinaria, transformará la industria.
- III. Obsolescencia de las escuelas.
- IV. Enseñanza deficiente de los métodos estadísticos en la industria
- V. Uso de Military Standard 105D y otras tablas de aceptación.
- VI. Falsos comienzos.
- VII. EL ordenador despersonalizado.
- VIII. La suposición de que sólo es necesario cumplir las especificaciones.

**Fuente: Deming, W. Edwards (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis. Díaz de Santos, S.A.**

### **3. ANEXO 3**

Juran propuso diez medidas para la mejora de la calidad:

- Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejorar.
- Establezca metas para la mejora.
- Crear planes para alcanzar los objetivos.
- Proporcionar capacitación.
- Llevar a cabo proyectos para resolver problemas.
- Informe sobre el progreso.
- Dar un reconocimiento para el éxito.
- Comunicar los resultados.
- Llevar la cuenta.
- Mantener el impulso.

**Fuente: Juran, Joseph M. (2004), Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran (1 edición), New York City: McGraw-Hill.**

#### 4. ANEXO 4

Algunos de los elementos claves de sus filosofías se resumen de esta manera:

- La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
- El primer paso en la calidad es conocer lo que el cliente requiere.
- El estado ideal del control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.
- Eliminar la causa de raíz y no los síntomas.
- El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y en todas las áreas.
- No confundir los medios con los objetivos.
- Poner la calidad en primer término y poner las ganancias a largo plazo.
- El comercio es la entrada y salida de la calidad.
- La gerencia superior no debe mostrar enojo cuando sus subordinados les presenten hechos.
- 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis y de solución de problemas.
- Aquellos datos que no tengan información dispersa (es decir, variabilidad) son falsos acontecimientos.

**Fuente:** [https://es.wikipedia.org/wiki/Kaoru\\_Ishikawa](https://es.wikipedia.org/wiki/Kaoru_Ishikawa)

## 5. ANEXO 5

Ranking Great Place to Work años 2014 y 2013 completo.

2014		2013	
LUGAR	ORGANIZACIÓN	LUGAR	ORGANIZACIÓN
1	BancoEstado Microempresas	1	BancoEstado Microempresas
2	Transbank S.A.	2	Transbank S.A.
3	Cisco Chile	3	Coca-Cola de Chile S.A.
4	Coca-Cola de Chile S.A.	4	Microsoft Chile
5	Telefónica Chile	5	eClass
6	Microsoft Chile	6	S.C. Johnson & Son Chile Ltda.
7	Banco de Crédito e Inversiones	7	3M Chile S.A.
8	3M Chile	8	Cisco Chile
9	Grupo Security	9	RSA Seguros
10	Mars Chile	10	Isapre Cruz Blanca
11	RSA Seguros Chile S.A.	11	Diageo Chile
12	Maestranza Diesel	12	Maestranza Diesel
13	Ewos Chile Alimentos Ltda.	13	Gerdau
14	Grupo de Empresas Chilquinta	14	Grupo Security
15	Diageo Chile	15	Banco Crédito e Inversiones
16	Ripley Negocio Financiero	16	McDonald's Chile
17	Banchile Inversiones	17	Grupo de Empresas Chilquinta
18	Laboratorio Roche, Division Farma	18	Philips Chile
19	Accor Chile	19	Banchile Inversiones
20	Banco Estado y sus filiales	20	Novartis Chile S.A.
21	VTR	21	VTR
22	Falabella Retail	22	Ewos Chile Alimentos Ltda.
23	Ripley Retail	23	Mars Chile
24	Empresas Lipigas S.A.	24	Accor Chile
25	CMR Falabella	25	BCI Seguros
26	DirectTV Chile	26	Kimberly Clark Chile
27	Bci Seguros	27	Parque del Recuerdo
28	Essbio (Nuevosur)	28	Provida AFP
29	Parque del Recuerdo	29	Falabella Retail S.A.
30	Isapre Cruz Blanca	30	Empresas Lipigas S.A.
31	Scotiabank Chile	31	Grupo Santander

32	ProVida AFP, una compañía MetLife	32	DeNA
33	MetLife Seguros	33	Banco Estado y Filiales
34	Grupo SAESA	34	Ducasse Industrial
35	Grupo BBVA	35	Chilectra S.A.
36	Mall Plaza	36	Marine Harvest Chile S.A.
37	Ducasse Industrial	37	CMR Falabella
38	Chilectra S.A.	38	Essbio y Nuevosur S.A.
39	DeNA Santiago	39	Golder Associates S.A.
40	Philips Chile	40	Atento Chile S.A.
41	Parque Arauco S.A.	41	Belcorp
42	Metrogas S.A.	42	Grupo Saesa
43	Forestal Mininco S.A.	43	Forestal Mininco S.A.
44	Bechtel Chile	44	Grupo BBVA
45	AES Gener	45	Edenred Chile
46	SAP Chile	46	Colliers International
47	Fundación Chile	47	Scotiabank Chile
48	Peugeot Chile S.A.	48	Bechtel Chile
49	Fundación Ciudad del Niño (CODENI)	49	AES Gener
50	Rotter & Krauss	50	Fundación Chile

**Tabla 5: Ranking Great Place to Work 2014 y 2015. (Fuente: [www.greatplacetowork.cl](http://www.greatplacetowork.cl)).**

## 6. ANEXO 6

Tasa de reclamos de la Banca según SERNAC primer semestres 2013 y 2014.



Gráfico 2: Ranking Sernac 2013 y 2014 primer semestre. (Fuente: [www.sernac.cl](http://www.sernac.cl)).

## 7. ANEXO 7

### Estudio Satisfacción Laboral

A través del siguiente formulario se busca establecer si coincide la percepción de los colaboradores con la calificación del ranking Great Place to Work. Agregamos además, que los datos recabados se utilizarán para un proyecto de tesis y en absoluta confidencialidad.

**Primera parte:** Marque solo una alternativa con una X.

1.- Sexo:

Mujer

Hombre

2.- ¿Entre qué grupo de edad se encuentra?

18-25 años

26-35 años

36-45 años

46-55 años

56-65 años

66 años o más

3.- Banco al que pertenece (Institución bancaria que lo contrata):

Banco BBVA

Scotiabank

Banco BCI

BancoEstado

4.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la misma institución?

1-11 meses

12 - 36 meses

37 - 60 meses

61 - 84 meses

más de 85 meses

**Segunda parte:** A continuación se harán una serie de preguntas que tendrá que calificar de 1 a 5 siendo 1: Muy en desacuerdo y 5: Muy de acuerdo. (Por favor seleccionar sólo una respuesta). Marque con una X.

		1	2	3	4	5
1	Existe un buen ambiente laboral.					
2	Se respeta a cada colaborador.					
3	La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional.					
4	Su remuneración está acorde al mercado laboral.					
5	Sus funciones y responsabilidades están bien definidas.					
6	Lo motivan a desarrollar de forma óptima su trabajo.					
7	Su jefatura directa toma en cuenta sus opiniones.					
8	Se siente parte del equipo de trabajo.					
9	Se siente partícipe de los éxitos y fracasos en su área de trabajo.					
10	El trabajo en su área o línea está bien organizado.					
11	Puede realizar sus tareas laborales de forma segura y tranquila.					
12	La empresa le brinda el material necesario para desempeñarse de manera óptima.					
13	Se siente seguro en su lugar de trabajo.					
14	La empresa le hace sentir un aporte y parte de ella.					
15	Su jefatura directa no hace abuso de su cargo.					

16.- ¿Siente que trabaja en una de las 50 mejores empresas de Chile?

SI

NO

## 8. ANEXO 8

### Estudio Evaluación Calidad de Servicio

A través del siguiente formulario se busca establecer si coincide la percepción de los clientes con la calificación del ranking SERNAC según reclamos. Agregamos además, que los datos recabados se utilizarán para un proyecto de tesis y en absoluta confidencialidad.

**Primera parte:** Marque solo una alternativa con una X.

1.- Banco del cual es cliente.

- Banco BBVA
- Scotiabank
- Banco BCI
- BancoEstado

2.- Sexo:

- Mujer
- Hombre

3.- ¿Entre qué grupo de edad se encuentra?

- 18-25 años
- 26-35 años
- 36-45 años
- 46-55 años
- 56-65 años
- 66 años o más

**Segunda parte:** Calificar con nota de 1 a 7 siendo 1: Muy malo y 7: Excelente los siguientes productos y/o servicios que el banco ofrece (si no lo ha utilizado poner NA: no aplica).

\_\_\_ Página web

\_\_\_ Red de sucursales

\_\_\_ Call Center

\_\_\_ Aplicación móvil

**Tercera parte:** Calificar con nota de 1 a 7 siendo 1: Muy malo y 7: Excelente la siguiente lista de factores de calidad, según su percepción del banco que es cliente. (Por favor seleccionar sólo una respuesta). Marque con una X.

		1	2	3	4	5	6	7
1	Cordialidad							
2	Tiempo de espera							
3	Rapidez de respuesta							
4	Confianza							
5	Empatía							
6	Transparencia							
7	Profesionalismo							
8	Credibilidad							
9	Limpieza							
10	Orden							
11	Seguridad							
12	Conocimiento de la información entregada							
13	Acceso expedito a la información requerida							
14	Cumplimiento de compromiso							
15	Claridad en la información entregada							
16	Resolución de sus solicitudes							
17	Predisposición para ayudar							

**Cuarta parte:** Preguntas finales. Marque con una X.

1.- ¿Recomendaría a alguien este banco?

SI                       NO

2.- ¿Si pudiera cambiarse de banco, lo haría?

SI                       NO

3.- ¿Prefiere venir a la sucursal o medios remotos (como internet o teléfono)?

Sucursal     Medios remotos (como internet o teléfono).

4.- ¿Está satisfecha con la atención recibida?

Muy satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

Muy insatisfecho

## 9. ANEXO 9

Tabla respuesta frente a la segunda parte de la encuesta sobre satisfacción laboral Banco BCI.

La siguiente tabla muestra valores de 1 a 5 donde cada uno tiene el mismo valor asignado, siendo 5 la mejor nota máxima posible.

<b>Pregunta/Nota</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>	<b>Promedio</b>
<b>1</b>	0	0	0	3	9	57	4,75
<b>2</b>	0	0	1	2	9	56	4,67
<b>3</b>	0	0	3	2	7	52	4,33
<b>4</b>	1	3	2	5	1	38	3,17
<b>5</b>	0	0	1	1	10	57	4,75
<b>6</b>	0	0	2	6	4	50	4,17
<b>7</b>	0	0	2	4	6	52	4,33
<b>8</b>	0	0	0	2	10	58	4,83
<b>9</b>	0	0	1	1	10	57	4,75
<b>10</b>	0	0	1	2	9	56	4,67
<b>11</b>	0	0	0	2	10	58	4,83
<b>12</b>	0	0	0	2	10	58	4,83
<b>13</b>	0	0	1	4	7	54	4,50
<b>14</b>	0	1	2	4	5	49	4,08
<b>15</b>	0	2	1	2	7	50	4,17
<b>Promedio general</b>							<b>4,46</b>

## 10. ANEXO 10

Tabla respuesta frente a la segunda parte de la encuesta sobre satisfacción laboral Banco BancoEstado.

La siguiente tabla muestra valores de 1 a 5 donde cada uno tiene el mismo valor asignado, siendo 5 la mejor nota máxima posible.

<b>Pregunta/Nota</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>	<b>Promedio</b>
<b>1</b>	0	0	0	4	3	31	4,43
<b>2</b>	0	0	0	4	3	31	4,43
<b>3</b>	1	1	3	1	1	21	3,00
<b>4</b>	1	2	3	1	0	18	2,57
<b>5</b>	0	0	1	2	4	31	4,43
<b>6</b>	0	0	3	3	1	26	3,71
<b>7</b>	0	0	1	3	3	30	4,29
<b>8</b>	0	0	1	4	2	29	4,14
<b>9</b>	0	0	0	2	5	33	4,71
<b>10</b>	0	0	0	4	3	31	4,43
<b>11</b>	0	0	0	2	5	33	4,71
<b>12</b>	0	1	1	3	2	27	3,86
<b>13</b>	0	0	0	2	5	33	4,71
<b>14</b>	1	0	2	2	2	25	3,57
<b>15</b>	2	0	0	1	4	26	3,71
<b>Promedio general</b>							<b>4,05</b>

## 11. ANEXO 11

Tabla respuesta frente a la segunda parte de la encuesta sobre satisfacción laboral Banco BBVA.

La siguiente tabla muestra valores de 1 a 5 donde cada uno tiene el mismo valor asignado, siendo 5 la mejor nota máxima posible.

<b>Pregunta/Nota</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>	<b>Promedio</b>
<b>1</b>	0	0	0	1	6	34	4,86
<b>2</b>	0	0	0	1	6	34	4,86
<b>3</b>	0	0	1	1	5	32	4,57
<b>4</b>	0	0	0	4	3	31	4,43
<b>5</b>	0	0	0	1	6	34	4,86
<b>6</b>	0	0	2	0	5	31	4,43
<b>7</b>	0	0	1	2	4	31	4,43
<b>8</b>	0	0	0	2	5	33	4,71
<b>9</b>	0	0	0	1	6	34	4,86
<b>10</b>	0	0	0	2	5	33	4,71
<b>11</b>	0	0	0	1	6	34	4,86
<b>12</b>	0	0	1	0	6	33	4,71
<b>13</b>	0	0	0	2	5	33	4,71
<b>14</b>	0	0	0	3	4	32	4,57
<b>15</b>	0	0	0	0	7	35	5,00
<b>Promedio general</b>							<b>4,70</b>

## 12. ANEXO 12

Tabla resultados segunda parte encuesta "Calidad de Servicio" Banco BCI

<b>Pregunta/Nota</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Promedio</b>
<b>1</b>	0	0	0	0	0	1	21	6,95
<b>2</b>	0	1	0	0	1	7	13	6,36
<b>3</b>	0	0	0	0	1	4	17	6,73
<b>4</b>	0	0	0	0	2	1	19	6,77
<b>5</b>	0	0	0	0	0	2	20	6,91
<b>6</b>	0	0	0	0	0	4	18	6,82
<b>7</b>	0	0	0	0	1	2	19	6,82
<b>8</b>	0	0	0	0	1	1	20	6,86
<b>9</b>	0	0	0	0	0	2	20	6,91
<b>10</b>	0	0	0	0	1	1	20	6,86
<b>11</b>	0	0	0	1	0	1	20	6,82
<b>12</b>	0	0	0	0	0	3	19	6,86
<b>13</b>	0	0	0	0	0	3	19	6,86
<b>14</b>	0	0	0	0	0	2	20	6,91
<b>15</b>	0	0	0	0	0	3	19	6,86
<b>16</b>	0	0	0	0	1	4	17	6,73
<b>17</b>	0	0	0	0	0	1	21	6,95
<b>Nota promedio total</b>								<b>6,82</b>

### 13. ANEXO 13

Tabla resultados segunda parte encuesta "Calidad de Servicio" a BancoEstado.

<b>Pregunta/Nota</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Promedio</b>
<b>1</b>	0	0	0	0	0	0	5	7,00
<b>2</b>	0	0	0	0	0	2	3	6,60
<b>3</b>	0	0	0	0	0	1	4	6,80
<b>4</b>	0	0	0	0	0	0	5	7,00
<b>5</b>	0	0	0	0	0	0	5	7,00
<b>6</b>	0	0	0	0	0	0	5	7,00
<b>7</b>	0	0	0	0	0	0	5	7,00
<b>8</b>	0	0	0	0	0	0	5	7,00
<b>9</b>	0	0	0	0	0	0	5	7,00
<b>10</b>	0	0	0	0	0	0	5	7,00
<b>11</b>	0	0	0	0	0	0	5	7,00
<b>12</b>	0	0	0	0	0	0	5	7,00
<b>13</b>	0	0	0	0	0	0	5	7,00
<b>14</b>	0	0	0	0	0	0	5	7,00
<b>15</b>	0	0	0	0	0	0	5	7,00
<b>16</b>	0	0	0	0	0	0	5	7,00
<b>17</b>	0	0	0	0	0	0	5	7,00
<b>Nota promedio total</b>								<b>6,96</b>

#### 14. ANEXO 14

Tabla resultados segunda parte encuesta "Calidad de Servicio" Banco Scotiabank.

<b>Pregunta/Nota</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Promedio</b>
<b>1</b>	0	0	0	0	0	0	10	7,00
<b>2</b>	0	0	0	0	0	0	10	7,00
<b>3</b>	0	0	0	0	2	0	8	6,60
<b>4</b>	0	0	0	0	2	0	8	6,60
<b>5</b>	0	0	0	0	2	0	8	6,60
<b>6</b>	0	0	0	0	0	0	10	7,00
<b>7</b>	0	0	0	0	1	0	9	6,80
<b>8</b>	0	0	0	0	1	1	8	6,70
<b>9</b>	0	0	0	0	0	2	8	6,80
<b>10</b>	0	0	0	0	0	1	9	6,90
<b>11</b>	0	0	0	0	0	0	10	7,00
<b>12</b>	0	0	0	0	2	1	7	6,50
<b>13</b>	0	0	0	0	0	2	8	6,80
<b>14</b>	0	0	0	0	0	0	10	7,00
<b>15</b>	0	0	0	0	0	2	8	7,00
<b>16</b>	0	0	0	0	0	2	8	6,80
<b>17</b>	0	0	0	1	0	0	9	6,70
<b>Nota promedio total</b>								<b>6,81</b>

## 15. ANEXO 15

Tabla resultados segunda parte encuesta "Calidad de Servicio" Banco BBVA.

<b>Pregunta/Nota</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Promedio</b>
<b>1</b>	0	1	0	0	0	2	12	6,53
<b>2</b>	0	0	2	1	0	1	11	6,20
<b>3</b>	0	0	0	0	3	1	11	6,53
<b>4</b>	0	0	0	0	3	1	11	6,53
<b>5</b>	0	0	0	0	2	2	11	6,60
<b>6</b>	0	0	0	1	0	3	11	6,60
<b>7</b>	0	0	1	0	1	2	11	6,47
<b>8</b>	0	0	1	0	1	2	11	6,47
<b>9</b>	0	0	0	0	0	2	13	6,87
<b>10</b>	0	0	0	0	1	2	12	6,73
<b>11</b>	0	0	0	1	3	0	11	6,40
<b>12</b>	0	0	0	0	1	5	9	6,53
<b>13</b>	0	0	0	0	2	3	10	6,53
<b>14</b>	0	1	0	0	1	3	10	6,33
<b>15</b>	0	0	0	1	1	3	10	6,47
<b>16</b>	0	1	1	0	1	1	11	6,20
<b>17</b>	0	0	0	0	2	2	11	6,60
<b>Nota promedio total</b>								<b>6,51</b>

## 16. ANEXO 16

Tablas comparativas resultados encuesta "Satisfacción Laboral" por partes.

<b>Análisis segunda parte encuesta</b>	
<b>Banco</b>	<b>Lugar</b>
BancoEstado	3 <sup>o</sup>
Banco de Crédito e Inversiones BCI	2 <sup>o</sup>
Scotiabank Chile	S/I <sup>3</sup>
Grupo BBVA	1 <sup>o</sup>

<b>Análisis pregunta 16.- segunda parte encuesta</b>	
<b>Banco</b>	<b>Lugar</b>
BancoEstado	1 <sup>o</sup>
Banco de Crédito e Inversiones BCI	3 <sup>o</sup>
Scotiabank Chile	S/I
Grupo BBVA	1 <sup>o</sup>

<b>Resultados finales</b>	
<b>Banco</b>	<b>Lugar</b>
BCI	3 <sup>o</sup>
BancoEstado	2 <sup>o</sup>
Scotiabank	S/I
BBVA	1 <sup>o</sup>

---

<sup>3</sup> S/I: Sin información debido a que no se tuvo el acceso para realizar las encuestas a los colaboradores.

## 17. ANEXO 17

Tablas comparativas resultados encuesta "Calidad de servicio".

<b>Análisis segunda parte encuesta</b>		
<b>Banco</b>	<b>Promedio nota</b>	<b>Lugar</b>
BCI	6,1	2 <sup>o</sup>
BancoEstado	7	1 <sup>o</sup>
Scotiabank	5,93	3 <sup>o</sup>
BBVA	5,74	4 <sup>o</sup>

<b>Análisis tercera parte encuesta</b>		
<b>Banco</b>	<b>Promedio nota</b>	<b>Lugar</b>
BCI	6,82	2 <sup>o</sup>
BancoEstado	6,96	1 <sup>o</sup>
Scotiabank	6,81	3 <sup>o</sup>
BBVA	6,51	4 <sup>o</sup>

<b>Análisis cuarta parte encuesta</b>		
<b>Banco</b>	<b>Promedio nota</b>	<b>Lugar</b>
BCI	2,47	2 <sup>o</sup>
BancoEstado	2,6	1 <sup>o</sup>
Scotiabank	2,43	3 <sup>o</sup>
BBVA	2,2	4 <sup>o</sup>

<b>Resultados finales</b>	
<b>Banco</b>	<b>Lugar</b>
BCI	2 <sup>o</sup>
BancoEstado	1 <sup>o</sup>
Scotiabank	3 <sup>o</sup>
BBVA	4 <sup>o</sup>

## 18. ANEXO 18

Tablas comparativas resultados encuestas “Satisfacción Laboral” con Great Place to Work.

<b>Resultados Great Place to Work</b>	
<b>Banco</b>	<b>Lugar</b>
BancoEstado	2º
Banco de Crédito e Inversiones BCI	1º
Scotiabank Chile	3º
Grupo BBVA	4º

<b>Resultados encuestas</b>	
<b>Banco</b>	<b>Lugar</b>
BancoEstado	3º
Banco de Crédito e Inversiones BCI	2º
Scotiabank Chile	S/I <sup>1</sup>
Grupo BBVA	1º

## 19. ANEXO 19

Tablas comparativas resultados encuestas “Calidad de servicio” con Ranking SERNAC.

<b>Ranking SERNAC</b>	
<b>Banco</b>	<b>Lugar</b>
BancoEstado	1º
Banco de Crédito e Inversiones BCI	2º
Scotiabank Chile	3º
Grupo BBVA	4º

<b>Resultados encuestas</b>	
<b>Banco</b>	<b>Lugar</b>
BancoEstado	1º
Banco de Crédito e Inversiones BCI	2º
Scotiabank Chile	3º
Grupo BBVA	4º

## 20. ANEXO 20

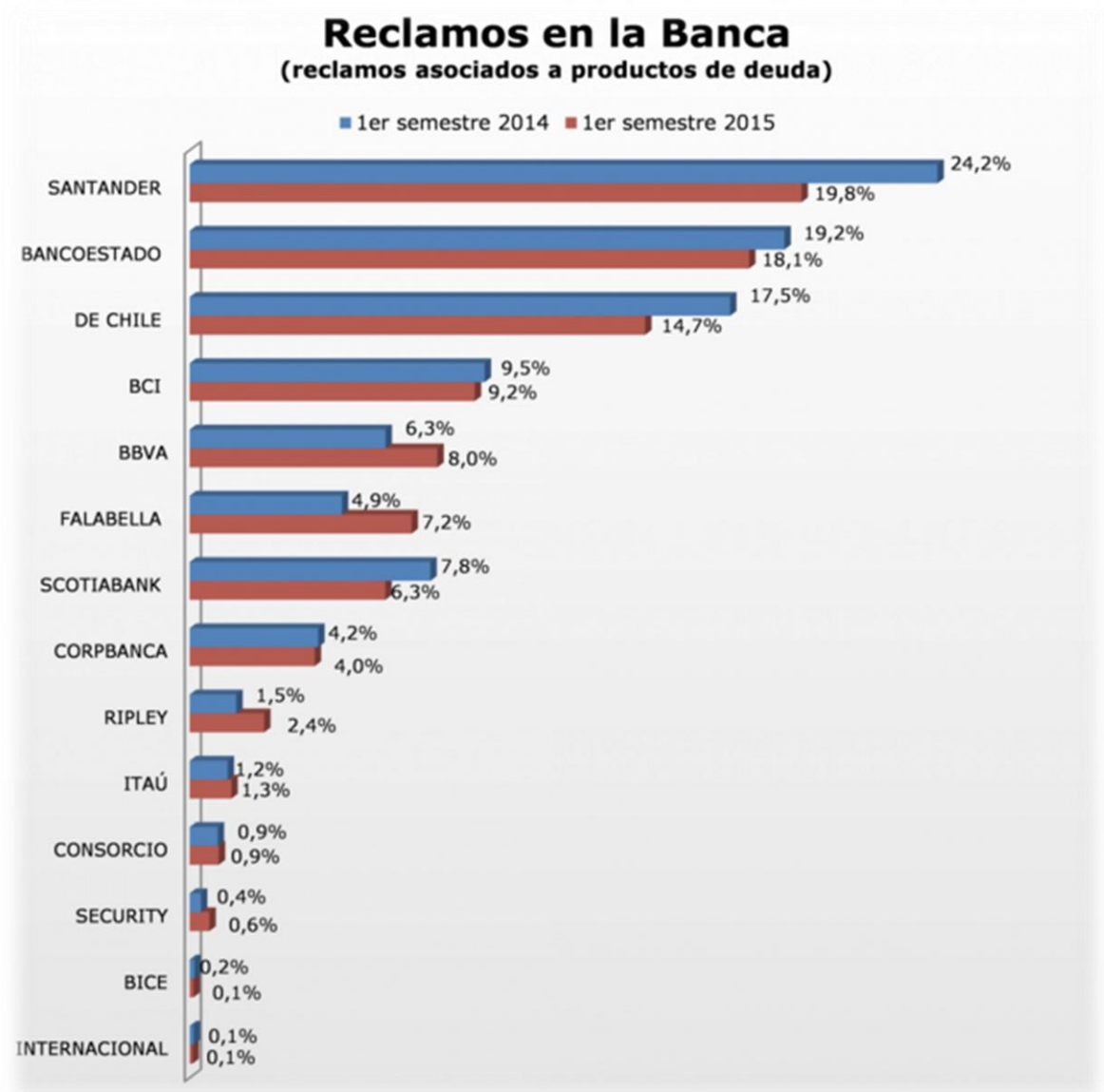


Gráfico 3: Ranking Sernac 2014 y 2015 primer semestre. (Fuente: [www.sernac.cl](http://www.sernac.cl)).

Este gráfico indica la cantidad de reclamos totales, pero no en proporción a la cantidad de clientes como lo muestra la tabla que se ve a continuación, donde muestra la posición de las instituciones siendo el primer lugar el con menos reclamos y el porcentual de reclamos por cada 10.000 deudores.

<b>POSICIÓN</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>NÚMERO DE RECLAMOS POR CADA 10.000 DEUDORES</b>
1	BICE	2,25
2	ITAÚ	4,43
3	SECURITY	7,29
4	CORPBANCA	7,72
5	DE CHILE	8,39
6	BANCOESTADO	8,40
7	INTERNACIONAL	9,44
8	BCI	9,81
9	SCOTTABANK	11,28
10	SANTANDER	12,85
11	FALABELLA	13,33
12	RIPLEY	14,99
13	CONSORCIO	16,71
14	BEVA	20,69

Tabla 6: Posiciones según reclamos SERNAC. (Fuente: [www.sernac.cl](http://www.sernac.cl))

## 21. ANEXO 21

2015	
LUGAR	ORGANIZACIÓN
1	Transbank S.A.
2	Cisco Chile
3	eClass
4	BancoEstado Microempresas
5	Banco de Crédito e Inversiones
6	Natura Cosméticos S.A
7	Isapre CruzBlanca
8	Mars Chile
9	Grupo Security
10	Maestranza Diesel
11	EWOS Chile Alimentos Ltda.
12	Parque del Recuerdo
13	Coca-Cola Chile S.A.
14	CMR Falabella
15	Microsoft Chile
16	Diageo Chile Ltda.
17	Empresas Lipigas S.A.
18	Ripley Negocio Financiero
19	MetLife Chile Seguros
20	Grupo de Empresas Chilquinta
21	AES Gener
22	Banco Estado y sus Filiales
23	Ripley Retail
24	Falabella Retail
25	Grupo Santander Chile
26	VTR
27	Forestal Mininco S.A.
28	Essbio y Nuevosur
29	Banchile Inversiones
30	Scotiabank Chile
31	Grupo Saesa
32	Municipalidad de Vitacura

33	EMC Chile S.A.
34	Sodexo Servicios de Beneficios e Incentivos
35	Accor Hotels - Chile
36	adidas Group – Chile
37	Caja Los Andes
38	Novartis Chile
39	Parque Arauco S.A.
40	Laboratorio Bagó de Chile S.A.
41	ProVida AFP
42	Edenred Chile
43	Rotter & Krauss
44	Fundación Ciudad del Niño
45	AFC Chile S.A.
46	Ducasse Industrial
47	Atento Chile S.A.
48	Grupo BBVA
49	Mall Plaza
50	CorpBanca