

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS**  
**ECONÓMICAS**



**TESIS**

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION DEL CLIENTE  
BANCARIO DE LAS ENTIDADES DEL SCOTIABANK Y BANCO DE CREDITO  
DEL PERU DEL CERCADO DE LIMA”**

**PRESENTADO POR**

Bach. Dina María Cotrina Rodríguez

Bach. Janet Giovanna Ponte Valverde

Bach. Zulema Noemi López Rivera

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACION**

**LIMA – PERU**

**2017**

## **DEDICATORIA**

A mis padres María y Moisés, a mí esposo Cesar por su apoyo incondicional, ya que sin ellos no hubiese podido lograr esta ansiada meta, y a mi hija Valentina por ser la fuente de mi inspiración y motivación para superarme cada día más en lo personal y profesional, y a toda mi familia porque siempre confiaron en mí.

María Cotrina R.

A mis padres, Valentina y Alejandro, gracias por el apoyo incondicional, sin ustedes este sueño no se hubiera realizado, realmente no hay palabras que logren expresar lo mucho que quiero agradecerles, a mis hermanos que siempre estuvieron a mi lado apoyándome.

Janet Ponte V

A mi madre Nirma a mi hija Skarley, por su inmenso amor y apoyo incondicional y a mis hermanos, por sus constantes palabras de ánimo y confianza y a todas las personas que nunca dejaron de apoyarme para finalizar esta etapa.

Zulema López R.

## **AGRADECIMIENTO**

Debo agradecer de manera especial y sincera a la Profesora Ivonne Valencia por haber guiado nuestra tesis. Su apoyo y confianza en nuestro trabajo y su capacidad de guiar nuestras ideas ha sido invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis. Las ideas propias, siempre enmarcadas en su orientación y rigurosidad, han sido la clave del buen trabajo que hemos realizado juntos, el cual no se puede concebir sin su oportuna participación.

También, queremos agradecer al Prof. Carlos De la Cruz Guevara por su apoyo y valioso aporte que nos dio en cada asesoría.

## INDICE

|  |      |
|--|------|
| DEDICATORIA.....   | ii   |
| AGRADECIMIENTO .....                                       | iii  |
| INDICE .....   | iv   |
| INDICE DE CUADROS.....                                     | vi   |
| INDICE DE GRAFICOS .....                                   | vii  |
| RESUMEN.....   | ix   |
| ABSTRACT.....  | xi   |
| INTRODUCCION .....   | xiii |
| CAPITULO I.....  | 1    |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                           | 1    |
| 1.1. Situación problemática. ....                          | 1    |
| 1.2 Problema de investigación. ....                        | 1    |
| 1.3 Justificación. ....                                    | 2    |
| 1.4 Objetivos. ....  | 4    |
| CAPITULO II .....  | 5    |
| MARCO TEORICO .....  | 5    |
| 2.1 Antecedentes de investigación. ....                    | 5    |
| 2.2 Teorías sobre el clima organizacional .....            | 18   |
| 2.3 Aspectos teóricos de la satisfacción del Cliente. .... | 30   |
| 2.4 Mapa conceptual sobre el clima organizacional.....     | 41   |
| 2.5. Glosario: .....                                       | 42   |
| CAPITULO III.....  | 46   |
| HIPÓTESIS Y VARIABLES.....                                 | 46   |
| 3.1 Hipótesis general .....                                | 46   |
| 3.2 Hipótesis específicas .....                            | 46   |
| 3.3 Identificación de variables.....                       | 47   |
| 3.4 Matriz de consistencia.....                            | 48   |
| CAPITULO IV .....  | 52   |
| METODOLOGIA .....  | 52   |
| 4.1 Tipos de investigación. ....                           | 52   |
| 4.2 Nivel de investigación.....                            | 52   |
| 4.3 Población de estudio.....                              | 52   |

|   |            |
|---|------------|
| 4.4 Tamaño de la muestra.....                                   | 53         |
| 4.5 Técnicas de recolección de datos.....                       | 56         |
| 4.6 Análisis de la información .....                            | 56         |
| <b>CAPITULO V.....</b>  | <b>58</b>  |
| <b>PRESENTACION DE RESULTADOS .....</b>                         | <b>58</b>  |
| 5.1 Presentación, análisis e interpretación de resultados ..... | 58         |
| 5.2 Prueba de hipótesis.....                                    | 91         |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>  | <b>98</b>  |
| <b>RECOMENDACIONES .....</b>                                    | <b>100</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>  | <b>101</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>  | <b>104</b> |

## INDICE DE CUADROS

|   |    |
|---|----|
| Cuadro 1.- Factores propuestos por Herzberg.....  | 24 |
| Cuadro 2.- Matriz de consistencia. ....   | 48 |
| Cuadro 3.- Correlaciones entre las áreas de clima organizacional y satisfacción al cliente.....     | 91 |
| Cuadro 4.- Correlaciones entre las áreas de ergonomía y satisfacción al cliente.....                | 92 |
| Cuadro 5.- Correlaciones entre las áreas de relaciones interpersonales y satisfacción al cliente... | 93 |
| Cuadro 6.- Correlaciones entre las áreas de sentido de permanencia y satisfacción del cliente....   | 94 |
| Cuadro 7.- Correlaciones entre las áreas de estabilidad laboral y satisfacción del cliente.....     | 95 |
| Cuadro 8.- Correlaciones entre las áreas de estilo de dirección y satisfacción al cliente.....      | 96 |
| Cuadro 9.- Comprobación de hipótesis.....   | 97 |

## INDICE DE GRAFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfica 1.- Pirámide de necesidades de Maslow.....   | 22 |
| Gráfica 2.- Mapa conceptual sobre el clima organizacional.....   | 41 |
| Gráfica 3.- Porcentaje de colaboradores.....   | 58 |
| Gráfica 4.- Porcentaje de profesiones.....   | 59 |
| Gráfica 5.- Porcentaje de colaboradores según su rango de edad.....  | 60 |
| Gráfica 6.- Porcentaje de colaboradores que creen que el mobiliario es el adecuado.....  | 61 |
| Gráfica 7.- Porcentaje de colaboradores que indican que su puesto está bien iluminado.....                                     | 62 |
| Gráfica 8.- Porcentaje de colaboradores que cuentan con equipos informáticos adecuados.....                                    | 63 |
| Gráfica 9.- Porcentaje de colaboradores que indican si su espacio es el adecuado para trabajar...                              | 64 |
| Gráfica 10.-Porcentaje de colaboradores que consideran que la comunicación entre compañeros es agradable.....                  | 65 |
| Gráfica 11.-Porcentaje de colaboradores que indican si cuentan con la información oportuna...                                  | 66 |
| Gráfica 12.-Porcentaje de colaboradores que tienen vocación de servicio.....   | 67 |
| Gráfica 13.-Porcentaje de colaboradores que nos muestra si existe influencia del estado anímico en la atención al cliente..... | 68 |
| Gráfica 14.-Porcentaje de colaboradores que tienen compromiso para lograr las metas establecidas.....                          | 69 |
| Gráfica 15.-Porcentaje de colaboradores que conocen y entienden la visión y misión.....  | 70 |
| Gráfica 16.-Porcentaje de colaboradores que conocen el código de ética.....  | 71 |
| Gráfica 17.-Porcentaje de colaboradores que aplican el código de ética.....  | 72 |
| Gráfica 18.-Porcentaje de colaboradores de indican si su situación laboral es estable.....                                     | 73 |
| Gráfica 19.-Porcentaje de colaboradores que sienten si su trabajo es valorado.....   | 74 |
| Gráfica 20.-Porcentaje de colaboradores que consideran ser promovidos de manera justa.....                                     | 75 |
| Gráfica 21.-Porcentaje de colaboradores que consideran tienen la remuneración adecuada.....                                    | 76 |
| Gráfica 22.-Porcentaje de colaboradores que se sienten satisfechos y comprometidos con las normas estratégicas.....            | 77 |
| Gráfica 23.-Porcentaje de colaboradores que consideran a su jefatura flexible ante peticiones...                               | 78 |

|  |    |
|--|----|
| Gráfica 24.-Porcentaje de colaboradores que consideran cuentan con el apoyo de su jefatura ante nuevas propuestas e ideas.....       | 79 |
| Gráfica 25.-Porcentaje de colaboradores que cuentan con los materiales adecuados para la atender a sus clientes.....                 | 80 |
| Gráfica 26.- Porcentaje de colaboradores que reciben reclamos de los clientes.....   | 81 |
| Gráfica 27.-Porcentaje de colaboradores que reciben los reclamos por día.....  | 82 |
| Gráfica 28.-Porcentaje de colaboradores que opinan si los reclamos han sido resueltos de manera oportuna.....                        | 83 |
| Gráfica 29.-Porcentaje de colaboradores que indican que tipo de reclamos reciben.....  | 84 |
| Gráfica 30.-Porcentaje de colaboradores que indican si cuentan con las herramientas necesarias para lograr una buena atención.....   | 85 |
| Gráfica 31.-Porcentaje de colaboradores que indican si las capacitaciones on line son útiles.....                                    | 86 |
| Gráfica 32.-Porcentaje de colaboradores que indican si cuentan con el soporte necesario para resolver problemas de los clientes..... | 87 |
| Gráfica 33.-Porcentaje de colaboradores que no sienten que brindan una atención rápida a los clientes.....                           | 88 |
| Gráfica 34.-Porcentaje de colaboradores que cuentan con equipos modernos para la adecuada atención a sus clientes.....               | 89 |
| Gráfica 35.-Porcentaje de colaboradores que cuentan con el espacio adecuado para que el cliente realice sus operaciones.....         | 90 |

## **RESUMEN**

El propósito de la investigación tiene como objetivo realizar un cambio positivo sobre el clima organizacional y la satisfacción del cliente bancario en las entidades Scotiabank y Banco de Crédito del Perú. Asimismo, se trata de identificar cómo el clima organizacional influye en la satisfacción del cliente lo cual afectaría la lealtad hacia la entidad.

En primer lugar, realizaremos una revisión de la literatura sobre las investigaciones más relevantes en calidad del servicio, determinando las aportaciones y análisis factorial de componentes principales; se encontraron diversos aspectos que influyen en la calidad y servicio como por ejemplo: aspectos físicos como ergonomía de los colaboradores (estructura física, ubicación conveniente, equipamiento moderno, vigilancia, aspecto limpio, etc.); aspectos de la prestación del servicio (operaciones y servicios convencionales que realiza y ofrece la entidad, confianza y conocimiento que transmite el personal, atención personalizada, tiempos de respuesta, reputación de la entidad); nuevas tecnologías (cajeros, Internet o banca telefónica), relaciones interpersonales, estabilidad laboral, y estilo de dirección. Luego de hacer el análisis respectivo se llegó a comprobar que todos tienen influencia directa en la satisfacción del cliente bancario.

Se toma la muestra poblacional de 110 colaboradores del Banco de Crédito del Perú y 50 colaboradores del Scotiabank que se desempeñan en el área de atención al cliente. Siendo el muestreo total de 160 colaboradores.

Dentro de nuestros hallazgos, se realizó la comprobación de la hipótesis, la cual indica que existe relación directa entre el clima organizacional y los siguientes indicadores, ergonomía de los colaboradores, relaciones interpersonales, estabilidad laboral y estilo de dirección, por ello podemos deducir que a medida que mejora uno de los indicadores mejora correlativamente la satisfacción del cliente bancario.

De las encuestas realizadas a los colaboradores de las entidades Scotiabank y Banco de Crédito del Perú, se puede analizar que la mayor cantidad de encuestados fueron del sexo femenino. Asimismo, la profesión más resaltante es Administración y las edades con mayor incidencia es de 26 a 35 años.

Conocer la opinión de los trabajadores tanto como de los clientes es de importancia fundamental de toda organización para ser exitosa.

Además es un requisito que le permite a la empresa en este caso las entidades bancarias a conocer sus propias fortalezas y debilidades sobre las cuales podrá trazar estrategias de mejora que le resulten convenientes, uno de ellos las encuestas que darán a conocer puntos a mejorar y corregir en adelante.

A través de esta investigación se logrará que la empresa utilice las propuestas e intervenciones que estas puedan influir de manera positiva en el clima organizacional y satisfacción del cliente bancario.

**Palabras claves:** Clima organizacional, satisfacción del cliente bancario.

## **ABSTRACT**

The purpose of the research is to make a positive change on the organizational climate and customer satisfaction at the Scotiabank and Banco de Crédito del Perú entities. Likewise, it is also a question of identifying how the organizational climate influences customer satisfaction which would affect loyalty to the entity.

In the first place, a review of the research literature plus factorial analysis of main components was performed, factors that influence quality and service were found: physical aspects such as ergonomics of the collaborators (physical structure, convenient location, modern equipment, Surveillance, clean appearance, etc.); Aspects of service rendering (conventional operations and services performed and offered by the entity, trust and knowledge transmitted by staff, personalized attention, response times, reputation of the entity); New technologies (ATMs, Internet or telephone banking), interpersonal relationships, job stability, and management style, after making the respective analysis, it was verified that all have a direct influence on bank client satisfaction.

A population sample of 110 people is taken from Banco de Crédito del Perú and 50 people from Scotiabank who work in the area of customer service. The total sampling is 160 people.

Within our findings, we verified the hypothesis, which indicates that there is a direct relationship between the organizational climate and the following indicators, employee ergonomics, interpersonal relationships, job stability and management style, so we can

deduce that The improvement of one of the indicators improves banking customer satisfaction.

From the surveys conducted to the collaborators of Scotiabank and Banco de Crédito del Perú, it can be analyzed that the largest number of respondents were female. Also, the most outstanding profession is Administration and the ages with the highest incidence is from 26 to 35 years.

**Key words:** Organizational climate; Satisfaction of the Banking Client.

## **INTRODUCCION**

Por clima organizacional se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. La importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores. Siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión empresarial. Es evidente que la existencia un adecuado clima organizacional influirá directamente sobre la gestión de la empresa y, por tanto, en la satisfacción de sus clientes.

En la actualidad se asume que, desde la perspectiva de la organización, las estrategias y metas deben enfocarse en la satisfacción del cliente. Una vez que esto se alcanza, las compañías más eficientes desarrollan un modelo específico pensando en lo que significa dentro de su industria y organización, cuáles son los factores que contribuyen a la satisfacción global de los consumidores, etc. Las buenas empresas construyen un modelo de los factores que, a su criterio, llevan a la satisfacción del cliente.

Entre los factores más importantes se cuentan: las características del producto, la habilidad de la compañía para responder a las preguntas y necesidades del cliente y las garantías que se adjuntan con el producto y servicio. Un segundo aspecto importante dentro del proceso de lograr la satisfacción del cliente es construir un sistema de evaluación – recompensa que apoye esa estrategia. Por un largo tiempo, las empresas recompensaban a los empleados y a sus unidades sobre la base del desempeño financiero. No obstante, muchas

firmas ahora tienen un criterio de aproximación múltiple y recompensan a sus empleados y áreas de acuerdo con el cumplimiento de las metas de satisfacción del cliente.

Por otro lado, existen otros aspectos que son parte de la construcción de una afectiva satisfacción del consumidor. Así, probablemente, el punto más importante en cualquier empresa que se enorgullezca de ser líder en satisfacción del cliente que no se trata de un programa o procedimiento, sino que realmente es parte de la cultura de la organización. En otras palabras, es un conjunto de creencias, valores y normas, que son expectativas específicas de comportamiento que se impregnan en la organización y que no se encuentran simplemente anotadas en un manual.

El clima organizacional influye notablemente en la eficiencia y productividad de una organización. Por esta razón, consideramos de suma importancia llevar a cabo una investigación destinado a comprobar si el clima organizacional de las entidades Scotiabank y Banco de Crédito del Perú repercute en la satisfacción del cliente bancario.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Situación problemática.**

En el sector financiero de Lima, se tiene diferentes estilos de dirección, lo que contribuye en gran medida a la consecución de los objetivos y a mantener la estabilidad laboral de los colaboradores.

En toda organización se debe contar con un buen sentido de permanencia, es decir que haya compromiso de los colaboradores, además debe tener buenas relaciones interpersonales, lo que genera que la convivencia sea más agradable. Sin embargo, es importante tener disponibilidad de recursos adecuados, como lo que ofrece la ergonomía (comodidad, infraestructura, clima, iluminación) para que el clima organizacional se vea reflejado en la atención eficiente y oportuna al cliente bancario, logrando así su fidelización y en consecuencia tengamos la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de crédito del Perú del Cercado de Lima.

#### **1.2 Problema de investigación.**

##### **1.2.1 Problema general.**

¿En qué medida el clima organizacional influye en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y BCP del Cercado de Lima?

##### **1.2.2 Problemas específicos.**

1.- ¿En qué medida la ergonomía de los colaboradores como expresión del clima organizacional influye en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima?

2.- ¿De qué manera las relaciones interpersonales que se desarrollan en el clima organizacional influyen en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima?

3.- ¿En qué medida el sentido de permanencia como expresión del clima organizacional influye en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima?

4.- ¿De qué manera la estabilidad laboral se relaciona con el clima organizacional influye en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima?

5.- ¿De qué manera el estilo de dirección como referencia del clima organizacional influye en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima?

### **1.3 Justificación.**

#### **1.3.1 Justificación teórica.**

En la actualidad la mayor parte de estudios sobre clima organizacional se han orientado a relacionarla con variables tales como rendimiento laboral, motivación laboral, clima laboral, estilos de supervisión, etc. habiendo solo cuadros estadísticos no auditables, por ello vemos la necesidad de realizar el presente estudio da a conocer como el clima organizacional repercute sobre la satisfacción del cliente y que éste último, se traduce en un buen servicio al cliente lo que generará finalmente una satisfacción del mismo.

El establecimiento de las dimensiones de la calidad es el proceso para identificar las necesidades de los clientes mediante varias fuentes.

Una de ellas son las publicaciones que abarcan industrias específicas que podrían tener información concerniente a ciertas dimensiones de la calidad o necesidad del cliente. Otra posible fuente consiste en visitar a las personas dentro de la compañía que examinen el proceso comercial o producto que proporcionarán. Además de determinar estas dimensiones, es posible generar ejemplos específicos que ilustren con exactitud a que se refiere cada dimensión. Este proceso conducirá a la creación de una lista de necesidades de los clientes, definida cada una de ellas mediante declaraciones específicas que ayudaran para la mejora de la misma.

El presente estudio es necesario por qué se desarrolla la gestión empresarial de una organización, lo que nos ayudará saber que la satisfacción del cliente es relevante y nos brindará mayor detalle de las ventajas de mantener un adecuado clima organizacional.

### **1.3.2 Justificación práctica.**

Esta investigación nos ayudará a conocer la relación directa que tiene el clima organizacional en la satisfacción del cliente, lo que permitirá analizar los hechos y llegar a conclusiones que nos permitirá lograr nuestro objetivo.

## **1.4 Objetivos.**

### **1.4.1 Objetivo general.**

Determinar en qué medida el clima organizacional influye en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.

### **1.4.2 Objetivos específicos.**

**1.-** Verificar que la ergonomía de los colaboradores como expresión del clima organizacional influye en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.

**2.-** Analizar de qué manera las relaciones interpersonales intervienen en el clima organizacional e influyen en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.

**3.-** Comprobar en qué medida el sentido de permanencia se relaciona con el clima organizacional y a su vez que influencia tiene en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.

**4.-** Determinar si la estabilidad laboral afecta el clima organizacional e influye en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.

**5.-** Analizar si el estilo de dirección como parte del clima organizacional influye en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1 Antecedentes de investigación.

En la actualidad, tenemos estudios que relacionan el clima organizacional con la satisfacción de los colaboradores, sin embargo, no se conoce aún un estudio sobre el clima organizacional y la satisfacción del cliente, más aún del sector bancario en el Perú.

El propósito del presente estudio es explorar las relaciones de dependencia entre el compromiso de las personas de la organización y el clima organizacional, que a su vez tiene relación directa con la satisfacción del cliente.

Pese a todos los esfuerzos, la evidencia empírica indica que la estabilidad se consigue si las empresas logran comprometer a sus colaboradores. En tal sentido, el análisis del compromiso organizacional ha ido adquiriendo mayor importancia.

Justamente un mal manejo del clima organizacional en una empresa trae como consecuencia que las propias personas no se van a sentir energizadas ni emocionalmente identificadas con la empresa y eso repercute en los resultados de su área de trabajo y la empresa.

##### 2.1.1 Estudios sobre el clima organizacional.

Para efectos de nuestro trabajo, según la investigación que hemos realizado podemos mencionar los siguientes estudios: Según la tesis revisada (2014)<sup>1</sup> **Harrington** señala que "el nivel de satisfacción del cliente es directamente proporcional a la

---

<sup>1</sup> BENAVENTE MIRANDA, Victor Renato CALDERÓN PONCE, Paulo Sergio (2014). "Análisis de la satisfacción de los clientes en relación al nuevo sistema de atención plan imagine del banco interbank en la ciudad de Arequipa 2014" Abril-Julio, 41-43. <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/2013>

diferencia entre el desempeño percibido de una organización y las expectativas del cliente", esta tesis fue realizada para el Banco Interbank en la ciudad de Arequipa en el año 2014.

**Castillo y Pérez (2011)**<sup>2</sup> trabajaron en un estudio acerca de la caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario colombiano; plantearon como objetivo caracterizar psicométricamente un instrumento de medición de clima organizacional, para instituciones de educación superior. El diseño de estudio fue transversal, con una muestra de 662 participantes.

Obtuvieron una confiabilidad con alfa de Cronbach de 0.91, refiriendo una muy buena consistencia interna de la prueba. En el análisis correlacional, refiere oro elemento de consistencia interna, observando correlaciones positivas y significativas ( $p=0,01$ ). Se determinó en el análisis factorial, donde la prueba midió el 51.3%, del total de la varianza hallada en cinco factores. También, se empleó un instrumento psicométrico para la medición del clima organizacional en instituciones de educación superior.

**Doroteo Acosta** en su tesis “La aplicación del aprendizaje organizacional”<sup>3</sup>, nos da los siguientes aportes, nos indica que la aplicación del aprendizaje organizacional en el clima organizacional de cualquier institución es muy propio de dicha organización no solo por las características de la misma, sino por las percepciones que cada individuo

---

<sup>2</sup> Castillo, L., Lengua, C., Pérez Herrera, P.A., (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario Colombiano. *International Journal of Psychological Research*, 4(1), 40-47.

<sup>3</sup> Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle alma mater del Magisterio Nacional escuela de posgrado sección doctorado Tesis La aplicación del aprendizaje organizacional en el clima organizacional en la facultad de ciencias empresariales de la UNE, 2014 presentada por: Tito Doroteo Acosta Castro asesor: Dr. Luis Antonio Merino Solsol para optar al grado académico de doctor, mención ciencia.

tiene del medio ambiente de trabajo en el cual se desempeña, percepciones que están influidas a su vez por los aspectos culturales propios de cada persona. Bajo esta premisa es dable afirmar que no es posible encontrar dos instituciones que tengan el mismo clima organizacional, y que dicho clima refleja la interacción entre las características personales de cada individuo y las propias de su organización. Esta interacción crea en cada persona una valoración o construcción de rechazo, de aceptación o de tolerancia que influye necesariamente en sus actitudes y comportamientos y que con el tiempo puede traducirse en frustraciones o en logros tanto en el ámbito personal, como social, económico y laboral. Es por eso que, pensar que las variables que intervienen en este proceso son iguales para todos, puede llevar a 45 equivocaciones en la medición del clima organizacional. Hoy día está plenamente comprobado que las diferencias culturales, raciales, de nacionalidad, de credo religioso, etc., influyen no solo en la percepción que toda persona tiene del mundo, sino en sus comportamientos frente a las realidades de la vida cotidiana, y que lo que para alguien puede ser relevante para otro puede no serlo.

Por otro lado, la autora **Teresa Cruz Cordero**, realizó un estudio<sup>4</sup> en el año 2003, sobre la motivación y satisfacción laboral de una empresa productiva en La Habana, donde manifiesta que la cultura de una organización puede definirse como, una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema valores y creencia básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión

---

<sup>4</sup> Cordero, C. T. C. (2003) De una empresa productiva La Habana – Cuba Siglo XXI.

y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado. Manifiesta que en la relación con la satisfacción de los trabajadores, se puede plantear que los principales factores de la satisfacción en el contexto laboral de la empresa estudiada son: el salario, las condiciones adecuadas de locales de trabajo y del comedor, la alimentación, los medios de protección, la transportación, las posibilidades de acceder a vivienda, el disponer de la información necesaria, las posibilidades de promoción y la organización de la producción, las cuales están asociadas a la satisfacción de necesidades básicas. Concluye que los mecanismos de satisfacción laboral están dirigidos hacia la necesidad de autorrealización y actualización de potencialidades de los trabajadores, tales como adquisición de conocimientos novedosos, aplicación práctica de lo aprendido y desafío o reto ante las tareas asignadas.

Similar al párrafo anterior, **Cruz Cordero**<sup>5</sup> realizó un estudio de los factores del trabajo que inciden en la satisfacción laboral. En dicho estudio se planteó como objetivo el abordaje de los factores del trabajo a través de la teoría bifactorial<sup>6</sup> de Frederick Herzberg. El estudio realizado fue dirigido a 100 empleados de diferentes departamentos de una compañía de seguros, seleccionados al azar. Los resultados en general indicaron que la mayoría de las personas actitudes positivas hacia los diferentes factores del trabajo por lo que se pudo inferir que existe satisfacción hacia los factores antes mencionados y se sienten satisfechos con su trabajo.

Por su parte, Álvarez Valverde<sup>7</sup> señala que el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de

---

<sup>5</sup> Cruz Cordero Teresa (2003) Motivación y satisfacción laboral

<sup>6</sup> Teoría Bifactorial: Factores de motivación y Factores de Higiene

<sup>7</sup> Álvarez Valverde, Shirley (2001) La Cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología. Abril – Agosto 2001 Lima: UNMSM

distinción e influencia en el comportamiento de quienes lo integran. En suma, es la expresión personal de la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

Esta autora señala que el desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la institución ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

Partiendo de estas afirmaciones desarrollo una investigación, destacando la importancia de la cultura y el clima organizacional como vehículos que conducen la organización hacia el éxito, específicamente aplicado en el Instituto de Oftalmología (INO). Su finalidad esencial fue destacar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes de la eficacia del personal y el desarrollo institucional en el INO, entidad de salud que brinda servicios básicamente a la población de bajos recursos económicos y con problemas oculares severos.

El presente estudio encontró que la cultura organizacional del INO es desequilibrada puesto que el área explícita (operativa) no concuerda con el área implícita (creencia y valores). En el INO se observa una resistencia al cambio por el estilo de liderazgo (autoritario) predominante en la organización. Hay la carencia de un clima participativo y proactivo.

La actividad laboral es excesivamente controlada y supervisada. La carencia de una línea de carrera y de proyección profesional estimula la deserción del personal calificado, tanto estable como controlado, hacia otras instituciones. Hay disconformidad por la política administrativa ya que el personal percibe que no hay verdadera vocación por la innovación y la atención a los recursos humanos de la institución. Prima un tipo de comunicación vertical – informativa. Hay poca comunicación y cooperación entre las áreas.

**Carrillo**<sup>8</sup> estudió la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. La muestra estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima.

Los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral desarrollados bajo el enfoque de McClelland y Litwing. La Validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostradas. Los datos fueron procesados con el software del SPSS. Los resultados evidencian niveles medios de motivación y clima laboral y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios; sin embargo, en relación a clima laboral en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio. La autora resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

---

<sup>8</sup> Palma Carrillo, Sonia (2002) Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Lima.

Según **Bustamante-Ubilla MA, Lapo-Maza MC, Grandón Avendaño<sup>9</sup>** , el clima organizacional ha sido definido y estructurado de manera compleja y diversa. A modo de ejemplo, se define como “el conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que directa o indirectamente influyen en la conducta de las personas”, o como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de los individuos”, y se mide por medio de percepciones, en particular mediante la escala Likert como medio instrumental pertinente y validado. Diversas propuestas para comprender el clima organizacional cuantifican una multiplicidad de dimensiones, algunas contextualizan la realidad, otras definen un patrón de interacciones de las personas en la organización, en tanto que también se caracterizan prácticas en un sistema y en un ambiente determinado, además de identificar elementos intervinientes que contextualizan la realidad de una organización, contribuyendo desde diversas perspectivas a profundizar los estudios de clima organizacional. Sin embargo, en estudios del ámbito sectorial de la salud se ha llegado a determinar que directivos y funcionarios coinciden en validar el saber y la experticia de los profesionales como elementos clave para lograr el éxito personal e institucional y, sobre esa base, generar climas organizacionales adecuados al propósito institucional de prestar, con responsabilidad social, servicios de salud a la comunidad, llegándose a identificar hasta ochenta ítems influyentes en la conducta de un trabajador.

---

<sup>9</sup> Bustamante-Ubilla MA, Lapo-Maza MC, Grandón Avendaño ML. Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. Rev. Gerenc. Polít. Salud. 2016; 15(30): 126-141. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgyys15-30.ccco>

A nivel teórico-práctico, se ha relacionado el clima organizacional con la calidad de los servicios brindados por los empleados colaboradores, lo que se ha ratificado mediante diversas investigaciones de enfoque multidimensional, pero sin perjuicio de la certeza de las relaciones establecidas. Para su eficaz y pertinente aplicación, deben ser validadas en lo teórico, contextos y realidades específicas.

Consecuentemente, desde una perspectiva más bien empírica y sistémica, a nivel de los servicios de salud pública, se ha llegado a determinar que el clima organizacional es esencial en los procesos de gestión, cambio e innovación, en consideración del rol técnico-científico que el clima tiene sobre los procesos sociales que involucra, por una parte, porque el mismo clima organizacional es una herramienta estratégica diagnóstica vital y, por otra, porque algunos estudios han confirmado que las percepciones que contienen las mediciones de clima son esenciales para el desarrollo de las instituciones de salud pública.

Por otra parte, asumiendo la perspectiva multidimensional mencionada, estudios realizados a nivel internacional han analizado el impacto del clima organizacional en la seguridad de los individuos y en la satisfacción del cliente, confirmando la existencia de un panorama de estudios de clima de la mayor relevancia. En principio, se ha estudiado el desempeño de los empleados, productividad, satisfacción, compromiso y calidad de trabajo y, seguidamente, se ha logrado determinar que la mejor gestión de estos genera entornos laborales favorables que son percibidos con claridad por las organizaciones y que progresivamente propician una mejor satisfacción del cliente, por esa vía, se busca mejorar los resultados y la calidad de atención a los usuarios del sector bancario.

En suma, el clima organizacional es efectivamente una estructura compleja e incluye una diversidad de características complementarias que conforman una totalidad compleja. Esta, de ser bien gestionada, es capaz de generar ambientes laborales positivos que posibilitan la satisfacción de los empleados y, a través de ello, la prestación de servicios de calidad a los usuarios finales que atiende.

### **2.1.2 Estudios sobre la satisfacción del cliente.**

La tesis de grado<sup>10</sup>, ha desarrollado en su investigación un interesante aporte en, la importancia de brindar un buen servicio o atención al cliente que radica en los siguientes aspectos: Este debe estar presente en todos los aspectos del servicio al usuario en donde haya alguna interacción con el cliente, debe ir desde el saludo del personal encargado de la seguridad de la atención al cliente, hasta la llamada contestada por la secretaria. Para ello debemos capacitar a todo nuestro personal, todos deben estar motivados en dar una buena atención, todos deben mostrar siempre un trato amable y cordial con todos y cada uno de los clientes. Y, por último, el buen servicio, no sólo debe darse durante el proceso de servicio, sino que también, debe estar presente después de la obtención del servicio post venta.

Para alcanzar la lealtad de un cliente es necesario seguir un proceso estructurado y coherente que integre aquellas estrategias que resulten adecuadas para los diferentes tipos de clientes. Los programas de confianza son pautas de acción encaminadas a

---

<sup>10</sup> TESIS DE GRADO TEMA: Tesis presentada previa a la obtención del Título de LICENCIATURA EN SECRETARIADO EJECUTIVO GERENCIAL. Autores: Ana Lucía Gutiérrez Chicaiza Jesica Marlene Pilatasig Chaluisa Director: Ing. Eliana Nathalie Palma Corrales Latacunga – Ecuador Abril, 2013 “Normas de calidad de servicio y atención al cliente, en la alcaldía del Cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, en el año 2011-2012.” ii universidad técnica de Cotopaxi unidad académica de ciencias administrativas y humanísticas latacunga – Ecuador

estimular el servicio y atención al cliente para que éste se implique con la marca o Institución. Estos programas se basan en acciones productivos y de comunicación sistemáticas y mantenidas a lo largo del tiempo que añaden valor para el cliente.

Para el autor Julio Machado, quien, a través de su estudio, la satisfacción del cliente desarrollado en Madrid en el año 2002, señala que las características de un producto o servicio determinan el nivel de satisfacción del cliente. Estas características incluyen no solo lo relacionado a los bienes o servicios principales que se ofrecen, sino también las características de los servicios que los rodean. La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituyen el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una empresa. Por ese motivo es imprescindible tener perfectamente definido para cada empresa el concepto de satisfacción de sus clientes desarrollando sistemas de medición de satisfacción del cliente y creando modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción. Agregar un valor añadido al producto adicionando características de servicio puede aumentar la satisfacción y decantar al cliente por nuestro producto.

Históricamente, la gestión de las relaciones con los clientes ha experimentado la siguiente evolución:

- 1.-** Creación de departamentos de Servicio al cliente y la gestión de reclamaciones a través de análisis de reclamaciones y quejas, primer paso para identificar oportunidades de mejora.
- 2.-** Creación de sistema de medición de la satisfacción del cliente, con estudios periódicos que evalúen el grado de satisfacción del cliente, sin esperar sus reclamos.

**3.-** Creación del concepto de lealtad y gestión de la fidelización y la deslealtad mediante una metodología de trabajo que incremente la fidelidad de los clientes. Esta es la evolución que se sigue en cuanto a satisfacción del cliente, objetivo importante de todas las empresas, no solo como un fin en sí mismo sino a través de la lealtad o fidelidad de los clientes, factor que tiene una relación directa con los resultados del negocio. Para gestionar la lealtad de los clientes, las empresas líderes en calidad siguen una evolución consistente en organizar unos sistemas de gestión de las reclamaciones, posteriormente diseñar y administrar una serie de encuestas de satisfacción del cliente para finalmente conocer cuáles son los factores que influyen en lealtad y la deslealtad, con objeto de adoptar medidas sobre ellos y gestionar adecuadamente la fidelidad de los clientes.

Según los autores Zeithalm y Cols<sup>11</sup>, precisan que la combinación de un mercado competitivo y el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige (PNCMB) han agudizado la conciencia de las compañías estadounidense respecto a la necesidad de concentrar sus trabajos para el mejoramiento de la calidad en cuestiones relacionadas con los clientes. A fin de incorporar las percepciones y actitudes de éstos en los esfuerzos de mejoramiento de la calidad, es necesario que las compañías midan con exactitud la satisfacción de los clientes. Una manera de evaluarlas es por medio de cuestionarios. Estas empresas deben diseñar cuestionarios para evaluar la satisfacción del cliente que valoren con exactitud las percepciones de este acerca de la calidad de los productos o servicios.

---

<sup>11</sup> Zeithamy, Berry y Parasuraman (1993) The Nature and Determinant of Customer Expectatives of Service. Journal of the Academic of Marketing Science, 21, 1, 1993, p.1-12.

Como indica **Cottle**<sup>12</sup>, la medición de las actitudes de los clientes constituye un elemento importante dentro del movimiento en favor de la calidad en las organizaciones estadounidenses. Por ejemplo, el Premio Baldrige otorgado anualmente a las compañías que demuestran tener normas elevadas que rigen sus prácticas comerciales, incluye siete criterios o categorías mediante las cuales se evalúa a las empresas. Desde el principio, el premio Baldrige ha incluido los aspectos de la medición de la satisfacción del cliente como parte de sus criterios de premiación.

Puede señalarse en resumen que la economía estadounidense en su totalidad y por consiguiente, gran parte de la económica mundial, parece girar en torno de la frase satisfacción del cliente. Existe un enorme deseo de establecer y utilizar las mediciones de las actitudes de los clientes como índices de la calidad de la compañía. A menudo, este deseo nace de la falta de mediciones de la calidad accesibles a ciertas compañías (en especial, las de servicios; o es resultado del interés en satisfacer a los clientes.

Ese deseo de medir las actitudes de la clientela deber ser igual al conocimiento para diseñar cuestionarios de satisfacción del cliente. Para permitir a las compañías evaluar las actitudes de su clientela, las directrices técnicas para la formulación de los cuestionarios de satisfacción del cliente deben mantener el mismo ritmo creciente en las cuestiones relativas a la satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente es un concepto que ha sido ampliamente estudiado, pero que no se presenta bajo una única perspectiva al momento de ser definido. Satisfacción puede ser entendida como la percepción del cliente sobre la medida en que sus necesidades, metas, y deseos han sido cubiertas completamente (Oliver, 1999;

---

<sup>12</sup> Cottle, D. W., Client – Centered Service: How to Keeo Them Coming Back for More, Jhon Wiley and Souns, Nueva York, 1999.

Grigoroudis y Siskos, 2010). Conceptualmente, Lévy y Varela (2006: 456), hacen referencia a la satisfacción como “la resultante psicológica de una experiencia de consumo, donde la medida de satisfacción surge de la consistencia en las respuestas a una serie de cuestiones relativas al grado de bienestar que siente una persona”. En este sentido, en esta investigación se entenderá el factor satisfacción como el bienestar resultante de la experiencia de la atención del empleado colaborador.

**T. Scoott Gross y Bigresearch**<sup>13</sup> a través en su libro nos brinda un caso donde nos demuestra que la confianza es muy importante para mantener a nuestro cliente el cual detallamos: En otoño 2003 computerword, la revista del mundo de la tecnología de la información, publico un artículo en Computerword, con que resultó ser un engaño. Podían haber eliminado el artículo de su página web y haber colgado una disculpa o sencillamente haber ignorado el asunto esperando que nadie se hubiese dado cuenta. Podían haberlo hecho, pero no lo hicieron.

La editora Jefe Maryfran Johnson respondió con total sinceridad, incluyendo una historia que explicaba con todo lujo de detalle lo que había ocurrido. ¿Cuál fue el impacto de los lectores? ¡Positivo! Los lectores ahora tienen pruebas tangibles de que los editores de Computerword son sinceros y de confianza. Ahora saben que, incluso si algo no es correcto, se corregirá gracias a la integridad del personal. Para los publicistas, todo el tema sirvió para demostrar que sus mensajes de publicación estaban apareciendo en un medio muy respetado por el sector.

---

<sup>13</sup> (BIGresearch, 2006)

## 2.2 Teorías sobre el clima organizacional

Toda empresa cuenta con sus propias características como organización, estas características exclusivas de la organización manifiestan el clima organizacional que repercute directamente en el comportamiento de trabajador.

Para **Caraveo**<sup>14</sup> el ambiente interno que se encuentra en una organización está conformado por la percepción individual y colectiva de las personas que lo integran. Esto es considerado como clima organizacional dentro de las cuales las variables psicológicas influyen en el clima laboral, por ello el entorno puede manifestarse como un ambiente de confianza, de temor o de inseguridad.

El enfoque más reciente sobre el clima organizacional es estructural y subjetivo. Los representantes de este enfoque son los profesores Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional está compuesto por factores que repercuten en la generación del Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

El clima organizacional se define como las percepciones colectivas e individuales que tienen los trabajadores sobre su organización, influenciadas por variables psicosociales, laborales y organizacionales, que repercuten sobre el comportamiento organizacional y la productividad empresarial.

Para **Chiavenato (2007)**, el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades

---

<sup>14</sup> Salldoval-Caraveo M.C. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2004;27:78-82., este ensayo nos trata de definir el concepto del clima organizacional, con el fin de conocer el funcionamiento interno de la organización.

motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Este autor, plantea que los seres humanos están obligados a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer y mantener un equilibrio emocional, esto lo define como adaptación, lo cual no solo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social.

El clima no se ve, ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado en una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados; el clima en las organizaciones, está integrado por elementos como:

- a)** El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueden sentir los empleados en la organización.
- b)** Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos cohesión, normas y papeles.
- c)** La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- d)** Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
- e)** La estructura con su macro y micro dimensiones.
- f)** Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Entonces, en el clima organizacional se resaltan las siguientes características:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los integrantes de la organización.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable que interviene y media entre los factores del sistema Organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una labor a otra dentro de una misma organización.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Podemos a partir de estos supuestos intentar una definición: El Clima Organizacional es un fenómeno que interviene y media entre los factores de la Organización y las motivaciones que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc).

### **2.2.1 Teoría de la Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow**

Esta teoría indica que la motivación de las personas depende de las satisfacciones de cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización. <sup>15</sup>Estas necesidades se satisfacen en un orden jerárquico, debido que en tanto la primera necesidad básica no se ha satisfecho, esta tiene el poder exclusivo de motivar la conducta; sin embargo, al ser lograda, pierde su poder de motivación.

---

<sup>15</sup> Teoría, X., & de Douglas Mcgregor, T. Y. Teorías de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow.

De esta forma, un nivel más alto de necesidad se convertirá en un factor de motivación solo cuando las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior hayan sido cubiertas. Maslow postula que para lograr la motivación del personal será necesario que la organización proporcione las condiciones para satisfacer estas necesidades a través de su trabajo. La jerarquía de necesidades incluye cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que deberán satisfacerse en el siguiente orden:

**1. Fisiológicas.** Surgen de la naturaleza física del ser humano y son imprescindibles para sobrevivir, como la necesidad de alimento, techo, vestido; estas se satisfacen mediante los sueldos y prestaciones.

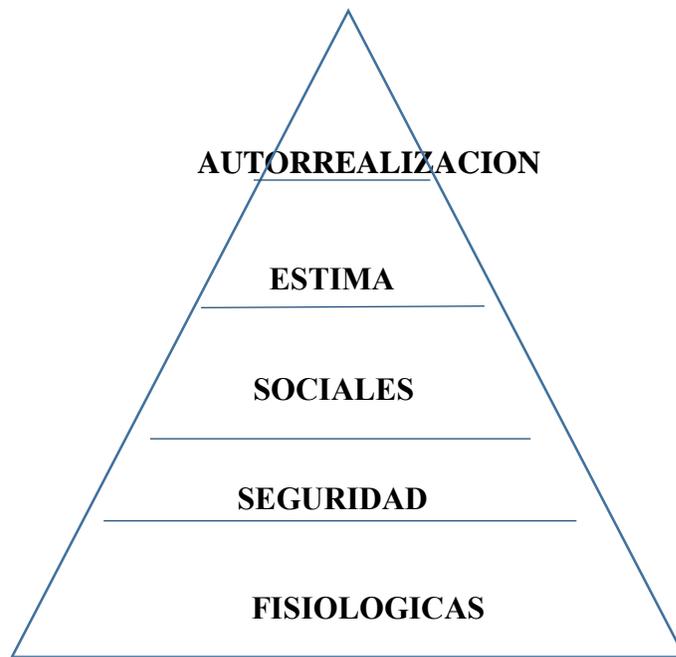
**2. Seguridad.** Se refieren a la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio; incluye estabilidad en el empleo, ambiente de trabajo agradable, pensiones, salud, seguros de vida, higiene y seguridad entre otras.

**3. Afecto, amor, pertenencia.** Se evidencian por la necesidad de mantener relaciones afectivas con otras personas. Se satisfacen mediante el establecimiento de condiciones que faciliten la interacción y cooperación entre los grupos, por ejemplo: desarrollo de equipos, actividades culturales, deportivas y recreativas.

**4. Estima o reconocimiento.** Implica de ser respetado por los demás y por uno mismo; es la necesidad de reconocimiento al esfuerzo y al trabajo. Se obtiene mediante el diseño de sistemas de recompensa y premios que proporcionen reconocimiento, orgullo y dignidad a las personas que desempeñan un trabajo.

**5. Autorrealización.** Aparece una vez que se han satisfecho todas las necesidades básicas. Se refieren al deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de

sus potencialidades. Esta necesidad es permanente y no se satisface nunca por completo, ya que cuanto mayor es la satisfacción que obtienen las personas más aumenta la necesidad de seguir autorrealizándose; se obtiene cuando se encuentra un sentido de vida en el trabajo.



*Gráfico 1 Pirámide de necesidades de Maslow.*

*Fuente: Munch/Garcia, 2004. P.158*

### **2.2.2 Teoría de la motivación e higiene de Frederick Herzberg<sup>16</sup>**

A partir de los resultados obtenidos en una encuesta practicada a ejecutivos, Herzberg (1954) determinó que existen dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo, los motivadores o intrínsecos al trabajo tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, así como el progreso y desarrollo; y los factores

---

<sup>16</sup> Herzberg, F. (1954). La teoría de la motivación-higiene. Recuperado de [http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos\\_extras/1075\\_Fundamentos\\_de\\_estrategia\\_organizacional/10\\_Teoria\\_de\\_la\\_organizacion.pdf](http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf) ISSN, 1729-4827.

externos o de higiene, que comprenden las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados. Los motivadores contribuyen a la satisfacción de las necesidades de alto nivel: autorrealización y estima; mientras que los de higiene satisfacen las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto. Los factores de higiene ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño en el trabajo.

Herzberg postula que los factores que intervienen en la motivación y conducta en el trabajo son:

- Factores de higiene o mantenimiento. Son aquellos que evitan la falta de satisfacción, pero no motivan, es decir, son los mínimos que deben existir en toda institución, tales como el sueldo, prestaciones, políticas y estilos de supervisión.
- Motivadores. Como su nombre lo indica, promueven la motivación, incluyen la autorrealización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo.

Partiendo de la investigación hecha por el autor, los factores que producen la satisfacción laboral son distintos que los que llevan a la insatisfacción. Por tanto, los administradores que se proponen eliminar factores de insatisfacción traerán la paz, pero no por fuerza la motivación: aplacarán a los factores en lugar de motivarlos. En consecuencia, el autor denominó factores de higiene a las condiciones del trabajo, como calidad de supervisión, salario, política de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Cuando son adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Si queremos motivar a las personas en su puesto, Herzberg recomienda acentuar los factores relacionados con el

trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.

**Cuadro N° 1** Factores propuestos por Herzberg.

| <b>FACTORES MOTIVADORES<br/>(SATISFACTORES)</b>                 | <b>FACTORES HIGIENICOS<br/>(NO SATISFACTORES)</b>                            |
|---|--|
| Contenido del cargo<br>(como se siente una persona en su cargo) | Contexto del cargo<br>(como se siente la persona en relación con su empresa) |
| 1.- Trabajo en Sí   | 1.- Condiciones de trabajo   |
| 2.- Realización   | 2.- Administración   |
| 3.- Reconocimiento  | 3.- Salario  |
| 4.- Progreso profesional  | 4.- Relaciones con el superior   |
| 5.- Responsabilidad   | 5.- Beneficios y Servicios sociales  |

*Fuente: Chiavenato, 2005, p.288.*

A pesar de que el modelo de los dos factores ha provocado reacciones que van desde su aceptación hasta su rechazo, lo cierto es que ayudo a entender la actitud del individuo; en el trabajo se han manejado los conceptos de enriquecimiento en el trabajo y de calidad de vida en el mismo, por lo que han contribuido a un mejor entendimiento de la motivación laboral, que como teoría ha estimulado a investigaciones considerables.

Herzberg propone a la organización la creación de un ambiente propicio a la satisfacción de los factores motivacionales que permitan a las personas desarrollar sus habilidades, adquirir sus responsabilidades, realizarse al ver cumplidos sus propósitos logrando objetivos personales y colectivos, así como alcanzar el éxito, al desarrollar un trabajo desafiante.

### 2.2.3 Teoría de las necesidades de McClelland

**David McClelland**<sup>17</sup> que la motivación en el trabajo está en relación con las necesidades de cada persona y el predominio de alguna de estas: es el factor que habrá de satisfacerse a través del puesto. Dichas necesidades son:

**a. Poder.** Está constituida por la necesidad que existe en ciertas personas por el poder o de difundir sobre otros y con el ejercicio de la autoridad; esta necesidad puede ser considerada como una variedad de la necesidad de estima.

**b. Afiliación.** Esta necesidad es impulsada por la satisfacción de tener buenas relaciones con los demás y disfrutar de la compañía de otros. La afiliación representa en gran medida lo que Maslow denominó necesidad de afecto.

**c. Logro.** Cuando esta necesidad predomina, se manifiesta por la satisfacción que se obtiene al alcanzar metas y resultados. El individuo que es motivado por el logro realiza grandes esfuerzos para conseguir siempre sus objetivos y experimenta una gran satisfacción cuando los obtiene. Una fuerte necesidad de logro va acompañada de una gran insatisfacción cuando el trabajo carece de desafíos. Para que el personal esté motivado deberá ubicarse en los puestos en donde se satisfaga su necesidad predominante de acuerdo con su perfil psicológico; ya sea el logro, el poder o la afiliación.

---

<sup>17</sup> David McClelland expone en su libro "The Achieving Society" (1961), nos plantea 3 impulsos (poder, asociación y logro), estos son de especial importancia para la administración, puesto que debe reconocerse que todos ellos permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente.

#### 2.2.4 Teoría “X” y teoría “Y”

Douglas McGregor (1960) postulo dos puntos de vista sobre los seres humanos; uno negativo, llamado teoría X, y el otro positivo, la teoría Y.

Después de observar la manera en que los gerentes tratan a sus empleados, McGregor concluyo que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados. De acuerdo con la teoría X, las cuatro premisas de los gerentes son:

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

La teoría “X” conviene en señalar que, para integrar el elemento humano con la organización, la administración se responsabiliza de hacer uso óptimo de los recursos de la empresa tales como: materiales, financieros, técnicos y humanos. Y por lo que respecta específicamente al elemento humano, se traza un proceso para dirigir sus esfuerzos, motivarlos, controlarlos para que se ajusten a las necesidades de la organización.

Por lo anterior se puede decir que la teoría “X” refleja una administración dura y autócrata promueve el interés exclusivo de objetivos económicos. Limita de alguna manera la creatividad y la iniciativa, esto, por una rutina de trabajo.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana. McGregor señalo cuatro premisas que llamo teoría "Y".

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

Con estas proposiciones se trata de explicar que las personas no son por naturaleza perezosas; que la persona, si se le motiva adecuadamente puede desarrollar una alta creatividad, puede lograr sus propias metas auto dirigiendo sus puntos fuertes hacia el logro de los objetivos de la organización.

Por lo anterior se puede decir que la teoría "X" refleja una administración dura y autócrata promueve el interés exclusivo de objetivos económicos. Limita de alguna manera la creatividad y la iniciativa, estos, por una rutina de trabajo. Por el contrario, se puede notar que la teoría "Y" trata a una administración más moderna y democrática y realza la creatividad del personal ya que están motivados.

### 2.2.5 Liderazgo

El autor Richard L. Daft<sup>18</sup>, en su libro *La experiencia del liderazgo* (2007), define el liderazgo como: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

**Chiavenato (2005)**, lo define como: La influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

**Robbins (2005)**, capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. El tradista Cyril Levicki, en su libro *El gen del Liderazgo* () propone la existencia de siete tipos de líder:

- Líder carismático.
- Líderes de inteligencia superior.
- Líder autocrático.
- Líder pastor.
- General en jefe o general del ejército.
- Líderes de la realeza.
- Líder natural.

---

<sup>18</sup> Richard L. Daft, Libro *La experiencia del liderazgo* (2007).

El estilo de dirección o de liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados.

Existe una distinción muy grande entre líder, jefe, gerente y director: ya que ocupar un cargo directivo no garantiza poseer cualidades de un líder. Lo deseable es que toda persona que realice una función directiva en una organización desarrolle competencias para ser un líder.

Un líder se distingue de un jefe, porque el personal bajo su cargo reconoce en él no solo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencias, habilidades y competencias: de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficiente para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización.

“El líder es aquel que desarrolla aptitudes y equipos: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución a todas las personas bajo su mando y hace que sus subordinados se conviertan en “campeones”.” 34 Un líder sabe escoger a la gente más adecuada para el trabajo y la cultura de la empresa; en pocas palabras: el líder es aquel que sabe cómo conducir a sus colaboradores para que se comprometan y desarrollen su mejor esfuerzo.

**Münch (2011)**, existe la controversia acerca de si el líder nace o “se hace”. En el lenguaje cotidiano, un líder es alguien que nace con ciertas características y carisma que le confieren la capacidad para atraer la confianza y respeto de sus seguidores, de tal forma que hacen y logran lo que este les propone. Visto de esta manera el liderazgo es una cualidad innata de hecho, el curso de la historia ha sido transformado por la acción de líderes natos o naturales: Napoleón, Mahoma, Alejandro Magno, Hitler, Gandhi, entre otros.

Por otra parte, existen directivos circunstanciales, que son aquellos a los que, por ciertas causas, en un contexto determinado, se les ha conferido autoridad para dirigir o gobernar. En esta situación se encuentra toda una gama de personas, que van desde los reyes, los gobernantes impuestos o electos, hasta directivos. En estos casos el éxito o fracaso de la función de un directivo dependerá no solo de sus cualidades innatas, ya que puede ser o no un líder nato, sino de la capacidad que posea para aprender y desarrollar las características de un líder, para estar en posibilidad tanto de ejercer el poder como de lograr el apoyo de sus subordinados. Existen múltiples ejemplos en la historia acerca de que, si no se desarrollaran las habilidades necesarias para el ejercicio del poder, independientemente de que este se haya adquirido formalmente se pierde.

Todo gerente, jefe o directivo tiene el compromiso ineludible de conocer las características de un líder para desarrollarlas, de lo contrario sus esfuerzos serán infructuosos.

### **2.3 Aspectos teóricos de la satisfacción del Cliente.**

La satisfacción del cliente es un concepto que ha sido ampliamente estudiado, pero no se presenta bajo una única perspectiva al momento de ser definido. Satisfacción puede ser entendida como la percepción del cliente sobre la medida en que sus necesidades, metas y deseos han sido cubiertas completamente.

Según los autores Valarie A. **Zeithaml**, Mary Jo **Bitner**, y Dwayne D. **Gremler** en su libro “Marketing de Servicios” (2009) señalan que “todo saben lo que es satisfacción, hasta que se les pide una definición. Entonces al parecer nadie sabe.” Esta cita de Richard Oliver, respetado escritor, profesor e investigador desde hace mucho

tiempo sobre el tema de la satisfacción del cliente, expresa el desafío de definir estos conceptos más básicos del cliente. Oliver nos ofrece su propia definición formal: “Satisfacción es la respuesta de realización del consumidor. Es un juicio de que una característica del producto o servicio proporciona un nivel placentero de realización relacionada con el consumo”.

Entendemos que esta definición significa que la satisfacción es la evaluación del cliente de un producto o servicio en función de si ese producto o servicio a cumplido con las necesidades y expectativas del cliente. Se supone que el no cumplir con las expectativas del cliente también generaría una insatisfacción con el producto y servicio generando la pérdida del cliente.

**Harris<sup>19</sup>** señala que en los Estados Unidos las compañías han aprendido que buscar la satisfacción del cliente es buen negocio.

De hecho, si el cliente no está satisfecho, es probable que haya negocio ese día, pero lo más probable es que no se repita. La satisfacción del cliente es parte vital del sistema de competencia en el mercado. Aunque en un sistema de libre competencia los clientes buscan la buena calidad a los mejores precios, como se dice en círculos de negocios “la satisfacción de los precios baratos se olvida mucho más rápido que un mal servicio durante y después de la compra”. Hay que tener presente que una parte fundamental de las franquicias que vienen de los Estados Unidos es el entrenamiento de los empleados, para que aprendan a sonreír y prestar la atención cordial y debida al cliente.

---

<sup>19</sup> Harris, Jhon (2001) Buscar la satisfacción del cliente es buen negocio. Buenos Aires: Sur.

La satisfacción del cliente es uno de los principios básicos de las buenas compañías de los Estados Unidos. “Satisfacción garantizada o le devolvemos el dinero”. Es una promesa difícil, aventurada, pero miles de negocios crecen y sobreviven en los Estados Unidos en base a esa promesa. Quizás haya abusos aquí y allá, pero el cliente aprende a confiar en esa compañía y termina volviendo a comprar en el mismo lugar.

Generalmente, la gestión de calidad enseña a conocer al cliente, las necesidades y qué se debe hacer para mejorarlas, especificando la satisfacción y conservación de los clientes activos, la atracción de clientes potenciales, el diseño de estrategias que satisfagan necesidades cambiantes de los nuevos clientes y la reducción de costos al responder quejas y procesar reclamos.

Dentro de este contexto Drucker. Sostiene que "el cliente evalúa el desempeño de la organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. Para ello, utiliza cinco dimensiones:

**1. Fiabilidad.** Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadosa. Dentro del concepto fiabilidad se encuentra incluida la puntualidad y todos los elementos que permitan al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa. Fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

**2. Seguridad.** Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confía que serán resueltos de la mejor manera posible.

El conocimiento que el personal proyecte, su actitud y su capacidad para ganar confianza, serán elementos básicos en este punto de juicio realizado por el cliente. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y

honestidad. Esto significa, que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido, para dar al cliente una mayor satisfacción.

**3. Capacidad de Respuesta.** Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y suministrar un servicio rápido; también es considerado parte de este punto, el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que pueda ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que se pueda lograrlo.

**4. Empatía.** Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No solamente se debe ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía como también es parte de la seguridad. Requiere un fuerte compromiso e identificación con el cliente, conocimiento a fondo de sus características y necesidades personales y de sus requerimientos específicos. Cortesía implica comedimiento, urbanidad, respeto, consideración con las propiedades y el tiempo del cliente, así como la creación de una atmósfera de amistad en el contacto personal (incluyendo recepcionistas y el personal que atiende el teléfono).

**5. Intangibilidad.** A pesar de que existe intangibilidad en el servicio se puede afirmar que el servicio en sí es intangible. Es importante considerar algunos aspectos que se derivan de este hecho: Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario. Si no se utiliza la capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierde para siempre. Es como el vendedor que dispone de tiempo y no ha vendido, ese tiempo no lo recuperará jamás.

### 2.3.1 Principios de la satisfacción del cliente

Franco<sup>20</sup> acerca de cómo funciona la satisfacción del cliente, señala que: “la satisfacción del cliente es un proceso estándar”.

- 1) Se escucha al cliente a través de diversos procedimientos.
- 2) Se actúa rápidamente, en concordancia a lo escuchado”.

### 2.3.2 La teoría de dos factores en la satisfacción del cliente

La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente sostiene que unas dimensiones de los productos o servicios están relacionadas con la satisfacción del cliente, y otras muy diferentes están relacionadas con la insatisfacción del cliente.

**Swan y Combs (1976), Maddox (1981), Bitner, Booms y Tetreault (1990), y Silvestro y Johnston (1990)** estudian la teoría de los factores en el ámbito de la satisfacción del cliente. Ninguna de estas 4 investigaciones<sup>21</sup> concluye que existan dimensiones que solo produzcan satisfacción o que solo produzcan insatisfacción, aunque si hay dimensiones asociadas a la satisfacción o a la insatisfacción.

Aunque todos estos estudios utilizan el método del incidente crítico, el análisis de los datos realizados (y, por tanto, las dimensiones obtenidas), los productos y servicios estudiados y los segmentos de clientes analizados son distintos. A continuación, detallamos los estudios realizados:

En **Swan y Combs (1976) y Maddox (1981)**, que son investigaciones que solo estudian productos, la clasificación de algunos de sus aspectos en dimensiones

---

<sup>20</sup> Franco, Ramiro (2001) Customer Satisfaction ¿Por qué satisfacción del cliente? Buenos Aires

<sup>21</sup> Swan y Combs (1976), Maddox (1981), Bitner, Booms y Tetreault (1990), y Silvestro y Johnston (1990) Investigaciones Europeas, Vol. 4, N° 1, 1998, pp.53-80.

instrumentales, vinculadas a la insatisfacción, y dimensiones simbólicas, vinculadas a la satisfacción, plantea cierta antigüedad, lo que hace que los resultados obtenidos dependan de la forma en que se resuelva la misma.

**Bitner, Booms y Tetreault (1990) y Silvestro y Johnston (1990)**, que solo estudian servicios, analizan directamente la relación de esos aspectos de los servicios con la satisfacción y la insatisfacción del cliente, sin clasificarlos previamente en dimensiones instrumentales o simbólicas.

**Bitner, Booms y Tetreault (1990)**, que se centra en las interacciones personales entre los clientes y los empleados de la línea caliente en contactos con 3 tipos de servicios distintos, identifica comportamiento y sucesos específicos, que describen los contactos satisfactorios e insatisfactorios con un servicio, más que dimensiones generales. En este estudio se encuentran relaciones estadísticamente significativas entre el tipo de incidente y los grupos y las categorías, que recogen los citados comportamientos y sucesos.

**Silvestro y Johnston (1990)**, no valida las hipótesis de que hay dos tipos distintos de factores de calidad, higiénicos y de crecimiento, proponiendo un nuevo enfoque que sostiene la existencia de 3 tipos de factores de calidad: factores higiénicos (son factores que son esperados por el cliente, en los que un fallo en su prestación causará insatisfacción al cliente), factores de crecimiento (cuya prestación dará lugar a satisfacción en el cliente, y en los que un fallo en su prestación no causará necesariamente insatisfacción) y factores de doble umbral (factores que son esperados por el cliente, en los que un fallo en su prestación causará insatisfacción, y cuya prestación por encima de cierto nivel dará lugar a satisfacción en el cliente). Los autores

también señalan que el analizar de forma conjunta sectores y segmentos de mercado muy dispares puede influir en la polarización satisfacción-insatisfacción de cada dimensión.

### **2.3.3 Niveles de satisfacción del cliente externo.**

Actualmente existen 3 niveles de satisfacción: Luego de realizar la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de estos tres niveles de satisfacción

- **Insatisfacción:** se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- **Satisfacción:** se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- **Complacencia:** se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia nuestra marca o empresa, por ejemplo: un cliente insatisfecho cambiara de marca o empresa de forma rápida (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otra marca o empresa que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o empresa porque siente una afinidad emocional que supera completamente a su preferencia racional (lealtad incondicional)

Por ese motivo, en la actualidad las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que puede entregar, y entregar después más de lo que prometieron y poder lograr tener clientes fidelizados a nuestra empresa.

El cliente, elemento fundamental para hacer crecer a la organización, merece una atención especial, ya que el mismo, además de buscar el producto o servicio, exige un buen trato. Es por ello, que es necesario que el personal tenga la capacidad de ser empático (ponerse en el lugar del cliente) y comprender que existe numerosos factores que lo hacen reaccionar de diversas maneras **(Castillo y Flores, 1997)**

Por lo tanto, el éxito del negocio dependerá de vender a los clientes lo que ellos deseen; razón conociendo los verdaderos deseos, necesidades, actitudes y tendencias de compra de estos **(Albrecht, Kart y Lawrence J. Bradford, 1990)**, ya que la clave para asegurar una buena calidad en el servicio, consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas que tienen los clientes respecto a la organización, enfatizando la determinación de cuál es el problema que el cliente espera que le resuelva y cuál es el nivel de bienestar que espera que le proporcionen **(David W. Cottle, 1991)**

Es muy importante que las empresas recopilen información de los clientes y los proveedores del servicio, ya sea por el medio de encuestas, entrevistas, informes, entre otros, nos ayudara a identificar las necesidades y expectativas de los mismos, así poder implementar nuestras estrategias que nos ayude a lograr la satisfacción de los clientes.

#### 2.3.4 Necesidades para medir la satisfacción del cliente.

Si una empresa está comprometida a enfocarse al cliente y mejorar el nivel de servicio que brinda, es necesario que desarrolle medios objetivos para medir el desempeño. Las mediciones permiten a una compañía:

- Saber dónde se encuentra en relación con una referencia determinada.
- Comprobar la homogeneidad.
- Identificar los puntos fuertes y débiles.
- Centrar los esfuerzos.
- Dirigir y controlar el progreso.
- Cuantificar logros.
- Aumentar el conocimiento de la calidad de servicio.

Según **William Edwards Deming** el estadístico y autor dijo, lo que no se mide no se conoce. Ninguna empresa puede integrarse a la empresa continua sin tener un pleno conocimiento de sus áreas de oportunidad. Entonces es necesario medir, saber en qué posición se encuentra la organización y si se está realizando algún proceso en comparación con los objetivos determinados.

En primera instancia las medidas de desempeño de cualquier empresa deben dividirse en dos categorías (**Butterfield, 1991**)

- **Medidas internas:** Relativas al desempeño de los empleados y procesos dentro de la organización, incluyendo, por ejemplo, índices de errores y productividad.

- **Medidas externas:** Aquellos componentes de servicio que son percibidos por los clientes, por ejemplo, seguridad y tiempo de respuesta.

Es evidente que las medidas internas están directamente relacionadas con las medidas externas, de hecho, reflejan las mismas cosas, pero desde diferentes perspectivas (el punto de vista de la organización y el punto de vista del cliente).

“las medidas para alcanzar o mejorar con respecto a un determinado nivel de referencia son válidos en tanto que dicha referencia refleje con precisión las expectativas de servicio a los clientes. De no ser así, una compañía está creando la perfección sin propósito alguno; el elefante blanco, totalmente inútil, el proverbio”.

Entonces es preciso dejar claro que ninguna medición tiene valor es si misma, es decir, sin referencia, ya que su significado se pierde. Si se trata de medir la calidad en el servicio, las mediciones solo adquieren significado al compararse con los resultados de encuestas de satisfacción al cliente.

### **2.3.5 Decálogo de la satisfacción del cliente.**

Alcanzar la satisfacción de los clientes es uno de los factores críticos para toda organización que pretenda diferenciar de sus competidores y obtener mejores resultados en el negocio. Seguidamente se presenta un decálogo de ideas para meditar.

1. **Compromiso con un servicio de calidad:** Toda persona de la organización tiene casi la obligación de crear una experiencia positiva para los clientes.

2. **Conocimiento del propio producto o servicio:** transmitir claramente conocimientos de interés para el cliente acerca de las características del propio producto o servicio ayuda a ganar la confianza de este.
3. **Conocimiento de los propios clientes:** aprender todo lo que resulte posible acerca de los clientes para que se pueda enfocar el producto o servicio a sus necesidades y requerimiento.
4. **Tratar a las personas con respeto y cortesía:** cada contacto con el cliente deja una impresión, sin importar el medio utilizado (e-mail, teléfono, personalmente, etc.). esta impresión debe denotar siempre corrección en el trato.
5. **Nunca se debe discutir con un cliente:** desde luego que no siempre tiene la razón, pero el esfuerzo debe orientarse a recomponer la situación. Muchos estudios demuestran que 7 de cada 10 clientes harían negocios nuevamente con las empresas que resuelvan un problema a su favor.
6. **No hacer esperar a un cliente:** los clientes buscan una rápida respuesta, por lo que es fundamental tratar ágilmente las comunicaciones y la toma de decisiones.
7. **Dar siempre lo prometido:** una falta a este aspecto genera pérdida de credibilidad y de clientes. Si resulta inevitable un incumplimiento, se debe pedir disculpas y ofrecer alguna comprensión.
8. **Asumir que los clientes dicen la verdad:** aunque en ciertas ocasiones parezca que los clientes están mintiendo, siempre se les debe dar el beneficio de la duda.
9. **Enfocarse en hacer clientes antes de ventas:** mantener un cliente es más importante que cerrar una venta. Está comprobado que cuesta seis veces más generar un cliente nuevo que mantener a los existente.

10. **La compra debe ser fácil:** la experiencia de compra en el punto de venta, pagina web, catálogos, etc. Debe de ser lo más fácil posible y debe ayudar a los clientes a encontrar lo que están buscando.

#### 2.4 Mapa conceptual sobre el clima organizacional



*Grafica 2: Mapa Conceptual*

*Fuente: Elaboración Propia*

## 2.5. Glosario:

- **Análisis Factorial:** Es una técnica estadística de reducción de datos usada para explicar las correlaciones entre las variables observadas en términos de un número menor de variables no observadas llamadas factores. Las variables observadas se modelan como combinaciones lineales de factores más expresiones de error.
- **Autorrealización:** Logro efectivo de las aspiraciones o los objetivos vitales de una persona por sí misma, y satisfacción y orgullo que siente por ello.
- **Cohesión:** es la acción y efecto de adherirse o reunirse las cosas entre sí.
- **Decálogo:** Conjunto de consejos, pautas o reglas cuyo respeto resulta esencial para llevar a cabo una actividad.
- **Deserción:** abandonar o dejar de hacer algo que se venía realizando en algún plano o contexto.
- **Eficacia:** Es una medida del logro de resultados
- **Empírica:** Es información que es adquirida a través de la observación o de la experimentación. Esta información es recolectada y analizada por científicos y es un proceso central del método científico
- **Ergonomía:** es la disciplina que se encarga del diseño de lugares de trabajo, herramientas y tareas, de modo que coincidan con las características fisiológicas, anatómicas, psicológicas y las capacidades de los trabajadores que se verán involucrados. Busca la optimización de los tres elementos del sistema (humano – máquina – ambiente), para lo cual elabora métodos de la persona, de la técnica y de la organización.

- **Estilo de Dirección:** Elemento de control que define la filosofía y el modo de administrar del gobernante o gerente público. Constituye la forma adoptada por el nivel directivo de la institución pública, para guiar u orientar sus acciones hacia el cumplimiento de los objetivos que persigue cada entidad y los fines sociales del estado en general.
- **Factibilidad:** Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto
- **Fiabilidad:** Probabilidad de que un sistema, aparato o dispositivo cumpla una determinada función bajo ciertas condiciones durante un tiempo determinado
- **Fisiológicas:** es la ciencia que estudia las funciones de los seres vivos.
- **Gestión de calidad:** Denominada también como sistema de gestión de la calidad , son aquel conjunto de normas correspondientes a una organización, vinculadas entre sí y a partir de las cuales es que la empresa u organización en cuestión podrá administrar de manera organizada la calidad de la misma. La misión siempre estará enfocada hacia la mejora continua de la calidad.
- **Gestión Empresarial:** Es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.
- **Interdependiente:** es la acción de ser dependiente, responsable y de compartir un conjunto común de principios con otros.
- **Intrínseca:** que es propio o característico de la cosa que se expresa por sí misma y no depende de las circunstancias.

- **Ineludible:** que no puede ser eludido o evitado.
- **Jerarquía:** Es una estructura que se establece en orden a su criterio de subordinación entre personas, animales, valores y dignidades. Tal criterio puede ser superioridad, inferioridad, anterioridad, posterioridad, etc; es decir, cualquier cualidad categórica de gradación agente que caracterice su interdependencia.
- **Producto:** Es un conjunto de elementos tangibles, intangibles y psicológicos, en una determinada forma, fácil de reconocer, que el cliente desea adquirir para satisfacer sus necesidades.
- **Relaciones Interpersonales:** Las relaciones interpersonales son vínculos o lazos entre las personas integrantes de una comunidad, que resultan indispensables para el desarrollo integral del ser humano, y en especial de las habilidades sociales. A través de ellas, intercambiamos formas de sentir la vida, perspectivas, necesidades y afectos donde entra en juego la interacción con el entorno
- **Rendimiento Laboral:** El rendimiento laboral es el producto del trabajo de un empleado o de un grupo de empleados. Las organizaciones suelen plantear para ese producto del trabajo unas expectativas mínimas de cantidad y calidad, que los empleados deben cumplir o superar.
- **Sector Financiero:** Conjunto de empresa dedicadas a la intermediación financiera donde participan compañías de financiamiento comercial, corporaciones de ahorro vivienda, bancos, compañías de financiamiento comercial.
- **Servicio:** Es el conjunto de actividades que se relacionan entre sí y de actitudes que se diseñan para satisfacer las necesidades de los usuarios. Un servicio es el resultado de llevar

a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

- **Sentido de permanencia:** Se define como el compromiso que tiene las personas.

## **CAPITULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1 Hipótesis general**

El clima organizacional influye directamente en la satisfacción del cliente financiero del banco Scotiabank y Banco de Crédito del Perú de Lima Metropolitana.

#### **3.2 Hipótesis específicas**

1. La ergonomía de los colaboradores que interviene en el clima organizacional influye positivamente en la satisfacción del cliente financiero del banco Scotiabank y Banco de Crédito del Perú de Lima Metropolitana.
2. Las relaciones interpersonales que se desarrollan en el clima organizacional influyen directamente en la satisfacción del cliente financiero del banco Scotiabank y Banco de Crédito del Perú de Lima Metropolitana.
3. El sentido de permanencia como parte del clima organizacional influye positivamente en la satisfacción del cliente financiero del banco Scotiabank y Banco de Crédito del Perú de Lima Metropolitana.
4. La estabilidad laboral como parte del clima organizacional influye directamente en la satisfacción del cliente financiero del banco Scotiabank y Banco de Crédito del Perú de Lima Metropolitana.
5. El estilo de dirección como referencia del clima organizacional influye positivamente en la satisfacción del cliente financiero del banco Scotiabank y Banco de Crédito del Perú de Lima Metropolitana.

### **3.3 Identificación de variables.**

#### **VARIABLE 1: CLIMA ORGANIZACIONAL**

##### **Definición Conceptual:**

Es la forma en que los colaboradores perciben el ambiente que los rodea.

#### **VARIABLE 2: SATISFACCION DEL CLIENTE BANCARIO**

##### **Definición Conceptual:**

Nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio.

### 3.4 Matriz de consistencia

Cuadro N°2

| TITULO  | DEFINICION DEL PROBLEMA  | OBJETIVOS  | FORMULACION DE HIPOTESIS  | VARIABLES E INDICADORES  | DEFINICION OPERACIONAL  | METODOLOGIA   | POBLACION Y MUESTRA   | TECNICAS E INSTRUMENTOS                |
|---|--|--|---|--|---|---|---|--|
| Clima organizacional y la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima | <b>PROBLEMA GENERAL</b><br>¿En qué medida el clima organizacional influye en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima? | <b>OBJETIVO GENERAL</b><br>Determinar en qué medida el clima organizacional influye en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima. | <b>HIPOTESIS GENERAL</b><br>El clima organizacional influye directamente en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima. | <b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b><br><b>Clima Organizacional</b><br>Es la forma en que los colaboradores perciben el ambiente que los rodea. | <b>INDICADORES</b><br>1.1 Ergonomía de los colaboradores.<br>1.2 Relaciones interpersonales<br>1.3 Sentido de permanencia<br>1.4 Estabilidad laboral<br>1.5 Estilo de dirección | <b>TIPO</b> Básica<br><b>NIVEL</b> Explicativo<br><b>DISEÑO</b> No experimental | <b>POBLACION:</b> 160 personas<br><b>MUESTRA:</b> 156 encuestados | <b>TÉCNICAS</b><br><b>INSTRUMENTOS</b> |

|  | <b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b>  | <b>OBJETIVO ESPECIFICOS</b>   | <b>HIPOTESIS ESPECIFICAS</b>   | <b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>  | <b>INDICADORES</b>   |  |  |  |
|--|---|---|--|--|--|--|--|--|
|  | <p>1. ¿En qué medida la ergonomía de los colaboradores como expresión del clima organizacional influye en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima?</p> <p>2. ¿De qué manera las relaciones interpersonales que se desarrollan en el clima organizacional influyen en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima?</p> | <p>1. Estudiar en qué medida la ergonomía de los colaboradores como expresión del clima organizacional influye en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.</p> <p>2. Analizar de qué manera las relaciones interpersonales que se desarrollan en el clima organizacional e influyen en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.</p> | <p>1. La ergonomía de los colaboradores como parte del clima organizacional influye positivamente en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.</p> <p>2. Las relaciones interpersonales que se desarrollan en el clima organizacional influyen directamente en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.</p> | <p><b>Satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y BCP del Cercado de Lima</b></p> <p>Nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio.</p> | <p>2.1 Banca por teléfono<br/>2.2 Asesoramiento comercial<br/>2.3 Infraestructura<br/>2.4 Atención personalizada</p> |  |  |  |

|  |   |  |  |  |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|--|--|--|
|  | <p>3. ¿En qué medida el sentido de permanencia como expresión del clima organizacional influye en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima?</p> | <p>3. Comprobar en qué medida el sentido de permanencia como expresión del clima organizacional influye en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.</p> | <p>3. El sentido de permanencia como parte del clima organizacional influye positivamente en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.</p> |  |  |  |  |  |
|  | <p>4. ¿De qué manera la estabilidad laboral como parte del clima organizacional influye en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima?</p>        | <p>4. Determinar de qué manera la estabilidad laboral como parte del clima organizacional influye en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.</p>       | <p>4. La estabilidad laboral como parte del clima organizacional influye directamente en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.</p>     |  |  |  |  |  |

|  |   |  |  |  |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|--|--|--|
|  | <p>5. ¿De qué manera el estilo de dirección como referencia del clima organizacional influye en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima?</p> | <p>5. Analizar de qué manera el estilo de dirección como parte del clima organizacional influye en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.</p> | <p>5. El estilo de dirección como referencia del clima organizacional influye positivamente en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y BCP del Cercado de Lima.</p> |  |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|--|--|--|

## **CAPITULO IV**

### **METODOLOGIA**

#### **4.1 Tipos de investigación.**

El tipo de investigación aplicada nos permitió responder a las interrogantes y objetivos de la investigación utilizando conocimientos de la administración general, buscando con ello aplicarse en el ámbito de las organizaciones bancarias buscando la satisfacción del cliente. En esta oportunidad trabajamos un tipo de diseño básico.

#### **4.2 Nivel de investigación.**

El nivel de investigación empleado es explicativo, porque nos orientará al descubrimiento de los factores que pueden incidir en la ocurrencia de dicho fenómeno, en nuestro caso sería establecer si la mejora del clima organizacional incide en la mejora de la satisfacción del cliente. De acuerdo a lo manifestado por Sánchez Carlessi<sup>22</sup> (2005) este tipo de investigación trata de responder a las preguntas: ¿Por qué se presenta así el fenómeno? ¿Cuáles son los factores o variable que están afectándolo?, Dentro de esta investigación hemos utilizado el diseño no experimental.

#### **4.3 Población de estudio.**

La población muestral seleccionada para nuestro estudio es de 110 colaboradores del BCP y 50 colaboradores del Scotiabank que trabajan en el área de atención al cliente. Siendo un total de 160 colaboradores que nos ayudaran a fundamentar la tesis.

Se toma en cuenta que ambas entidades financieras son homogéneas en el área comercial, lo que nos permite evaluar sus principios, criterios, pautas comerciales y estándares de calidad, las cuales tiene un fin en común, que es el satisfacer al cliente.

---

<sup>22</sup> Sánchez Carlessi, H. H. (2016). Desafíos para la Investigación en la Universidad Peruana.

En conclusión, todo lo mencionado anteriormente nos permite obtener la muestra poblacional adecuada para poder desarrollar con éxito nuestra tesis.

El estudio será determinado bajo la modalidad probabilística, que quiere decir que es un proceso donde vamos a recoger muestras que nos brindan todos los individuos de poblaciones iguales y estas están enfocadas a estudiar a los colaboradores de las entidades bancarias, tales como el Scotiabank y Bcp del Cercado de Lima.

#### **4.4 Tamaño de la muestra.**

La determinación del tamaño de la muestra se realizó empleando la fórmula que a continuación se detalla:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * q * p}$$

Dónde:

- **Z**= Desviación standart, medida en términos de niveles de confianza
- **E**= Error de muestreo
- **P**= Probabilidad de ocurrencia de los casos (se asume p=0.5)
- **Q**= (1-P)
- **N**= Tamaño de la muestra
- **n**= Tamaño óptimo de la muestra

| PROBABILISTICA  |          |   |  |                                   |                           |                          |
|---|----------|---|--|-----------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| <b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>                                     |          |   |  |                                   |                           |                          |
| <b>A) NO SE CONOZCA CON PRECISION EL TAMAÑO DE LA POBLACION</b> |          |   |  |                                   |                           |                          |
|   | $n$      | $= \frac{Z^2 pq}{E^2}$                      | $= \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)}{0.05^2}$                                    | $= \frac{(3.8416)(0.25)}{0.0025}$ | $= \frac{0.9604}{0.0025}$ | $= 384.16$               |
|   | $n$      | es el tamaño de la muestra                  |  |                                   |                           |                          |
| Distribucion Normal estandar Inversa                            | $Z$      | es el nivel de confianza                    | $= 1.96$   | $= 0.95$                          |                           | $= -1.96 < Z < 1.96 = 0$ |
|   | $p$      | es la variabilidad positiva                 | $= 0.5$  | $=$                               | $=$                       |                          |
|   | $q$      | es la variabilidad negativa                 | $= 0.5$  | $=$                               | $=$                       |                          |
|   | $E$      | es la precision o error                     | $= 0.05$   | $=$                               | $=$                       |                          |
| <b>B) SI SE CONOZCA CON PRECISION EL TAMAÑO DE LA POBLACION</b> |          |   |  |                                   |                           |                          |
|   | $n$      | $= \frac{Z^2 pq N}{(N-1)E^2 + Z^2 pq}$      | $= \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)(110)}{(110-1)(0.05^2) + (1.96^2)(0.5)(0.5)}$ | $= \frac{105.644}{1.2329}$        | $= 85.69$                 |                          |
|   | $n$      | es el tamaño de la muestra                  |  |                                   |                           |                          |
| Distribucion Normal estandar Inversa                            | $Z$      | es el nivel de confianza                    | $= 1.96$   | $= 0.95$                          |                           | $= -1.96 < Z < 1.96 = 0$ |
|   | $p$      | es la variabilidad positiva                 | $= 0.5$  |                                   |                           |                          |
|   | $q$      | es la variabilidad negativa                 | $= 0.5$  |                                   |                           |                          |
|   | $E$      | es la precision o error                     | $= 0.05$   |                                   |                           |                          |
|   | $N$      | es el tamaño de la poblacion                | $= 110$  |                                   |                           |                          |
|   | $Z$      | Valor de la variable - Media de la variable | $= \frac{X - \mu}{\sigma}$   |                                   |                           |                          |
|   |          | Desviacion estándar de la variable          | $\sigma$   |                                   |                           |                          |
|   | $X$      | = Valor de la variable                      |  |                                   |                           |                          |
|   | $\mu$    | = Media de la variable                      |  |                                   |                           |                          |
|   | $\sigma$ | = Desviacion estándar de la variable        |  |                                   |                           |                          |

Procedimiento para determinar el tamaño de la muestra se detalla a continuación:

| Numero de muestra N= 85 personas |          |                       |
|----------------------------------|----------|-----------------------|
| VARIABLES                        | CANTIDAD | INFORMACION           |
| N                                | 110      | Población             |
| Z                                | 1.96     | Distribución estándar |
| p                                | 0.5      | Tasa de éxito         |
| q                                | 0.5      | Tasa de fracaso       |

| PROBABILISTICA  |   |   |   |  |   |                                 |   |                        |
|---|---|---|---|--|---|---------------------------------|---|------------------------|
| <b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>                                     |   |   |   |  |   |                                 |   |                        |
| <b>A) NO SE CONOZCA CON PRECISION EL TAMAÑO DE LA POBLACION</b> |   |   |   |  |   |                                 |   |                        |
| n   | = | $\frac{Z^2 pq}{E^2}$  | = | $\frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)}{0.05^2}$                                  | = | $\frac{(3.8416)(0.25)}{0.0025}$ | = | 384.16                 |
| n   |   | es el tamaño de la muestra  |   |  |   |                                 |   |                        |
| Z   |   | es el nivel de confianza  | = | 1.96   | = | 0.95                            | = | $-1.96 < Z < 1.96 = 0$ |
| p   |   | es la variabilidad positiva   | = | 0.5  | = |                                 | = |                        |
| q   |   | es la variabilidad negativa   | = | 0.5  | = |                                 | = |                        |
| E   |   | es la precision o error   | = | 0.05   | = |                                 | = |                        |
| <b>B) SI SE CONOZCA CON PRECISION EL TAMAÑO DE LA POBLACION</b> |   |   |   |  |   |                                 |   |                        |
| n   | = | $\frac{Z^2 pq N}{(N-1) E^2 + Z^2 p q}$  | = | $\frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)(50)}{(50-1)(0.05^2) + (1.96^2)(0.5)(0.5)}$ | = | $\frac{48.02}{1.0829}$          | = | 44.34                  |
| n   |   | es el tamaño de la muestra  |   |  |   |                                 |   |                        |
| Z   |   | es el nivel de confianza  | = | 1.96   | = | 0.95                            | = | $-1.96 < Z < 1.96 = 0$ |
| p   |   | es la variabilidad positiva   | = | 0.5  | = |                                 | = |                        |
| q   |   | es la variabilidad negativa   | = | 0.5  | = |                                 | = |                        |
| E   |   | es la precision o error   | = | 0.05   | = |                                 | = |                        |
| N   |   | es el tamaño de la poblacion  | = | 50   | = |                                 | = |                        |
| Z   | = | $\frac{\text{Valor de la variable} - \text{Media de la variable}}{\text{Desviacion estándar de la variable}}$ | = | $\frac{X - \mu}{\sigma}$   |   |                                 |   |                        |
| X   | = | Valor de la variable  |   |  |   |                                 |   |                        |
| $\mu$   | = | Media de la variable  |   |  |   |                                 |   |                        |
| $\sigma$  | = | Desviacion estándar de la variable  |   |  |   |                                 |   |                        |

Procedimiento para determinar el tamaño de la muestra se detalla a continuación:

| Numero de muestra N= 44 personas |          |                       |
|----------------------------------|----------|-----------------------|
| VARIABLES                        | CANTIDAD | INFORMACION           |
| N                                | 50       | Población             |
| Z                                | 1.96     | Distribución estándar |
| p                                | 0.5      | Tasa de éxito         |
| q                                | 0.5      | Tasa de fracaso       |

En los recuadros se muestran los datos necesarios para identificar la cantidad de personas que deben ser consideradas para la muestra  $n = 129$ . Se estará considerando 85 personas para el BCP y 44 personas para el Scotiabank.

#### 4.5 Técnicas de recolección de datos

En la presente investigación se empleará como técnica de recolección de datos la encuesta, para que los encuestados nos proporcionen por escrito la información referente a la variable de estudio. (Ver anexo)

El instrumento de recolección de datos para la presentación será el Cuestionario; siendo el cuestionario un instrumento para un procedo de investigación científica, este estará dirigido a los servidores administrativos a fin de conocer sus apreciaciones respecto a la investigación, como principales agentes que interactúan diariamente en la institución.

La técnica que estaremos usando es un cuestionario tipo Likert que comprende los siguientes ítems:

- Ergonomía de los colaboradores
- Relaciones interpersonales
- Sentido de permanencia
- Estabilidad laboral
- Estilos de dirección
- Banca por teléfono
- Asesoramiento comercial
- Infraestructura

Dispone de 5 elementos de repuesta:

|                           |                               |                       |                            |                             |
|---------------------------|-------------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------------|
| <b>1=</b><br><b>Nunca</b> | <b>2=Casi</b><br><b>nunca</b> | <b>3=Regularmente</b> | <b>4=A</b><br><b>veces</b> | <b>5=</b><br><b>Siempre</b> |
|---------------------------|-------------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------------|

#### 4.6 Análisis de la información

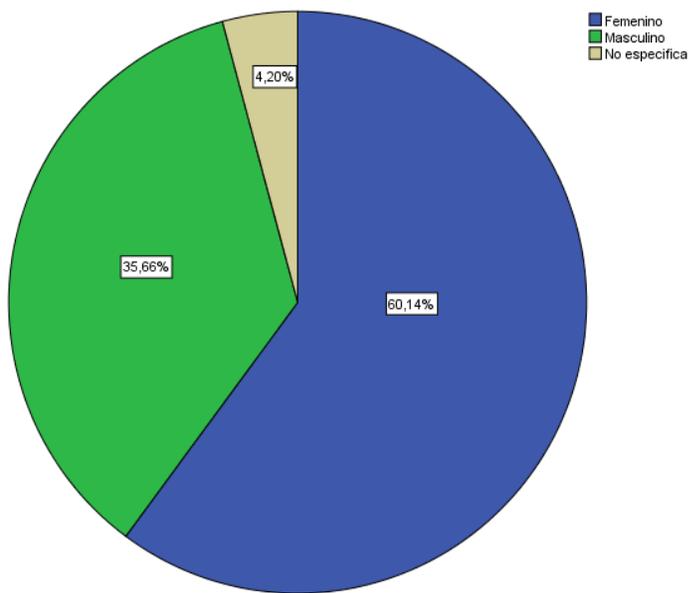
Los datos logrados mediante la aplicación del instrumento indicado anteriormente (encuesta) fueron ordenados, clasificados por variables e incorporados a un programa para

luego presentarlos en resúmenes, cuadros y gráficos estadísticos que nos mostraran con claridad los resultados de esta investigación.

## CAPITULO V PRESENTACION DE RESULTADOS

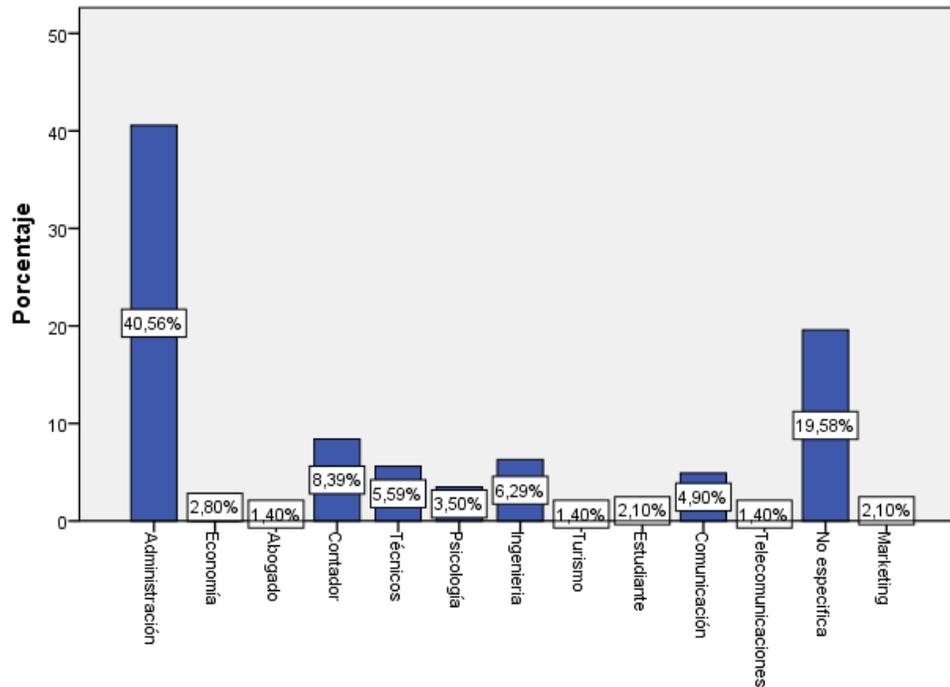
### 5.1 Presentación, análisis e interpretación de resultados

*Gráfico N°3. Porcentaje de colaboradores, según género de las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.*



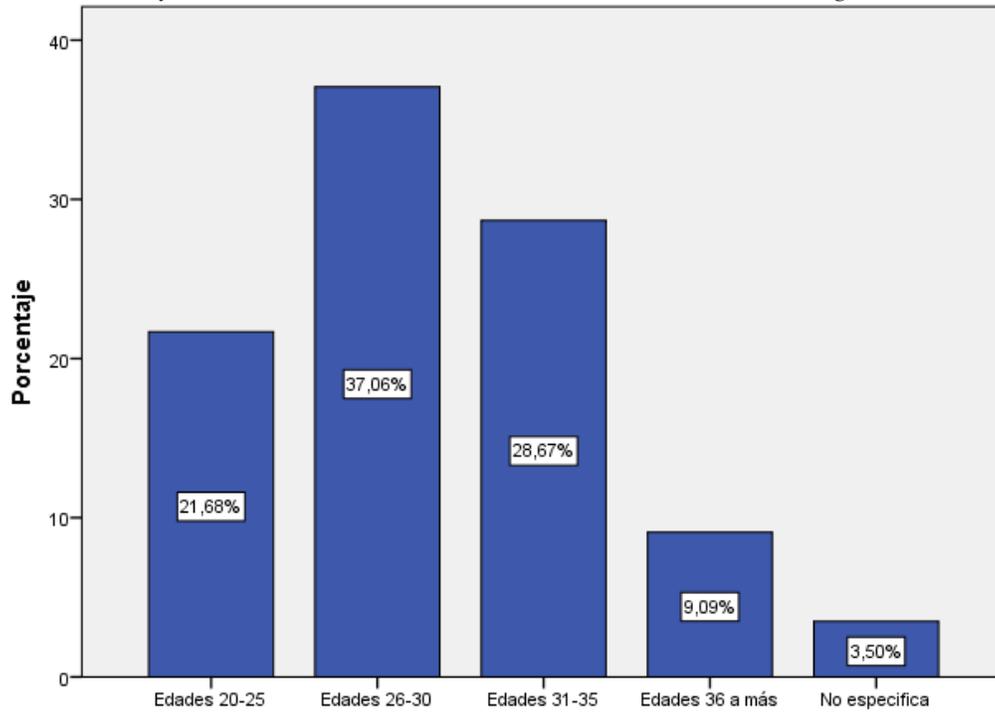
El Gráfico N° 3 refleja que se puede observar que, del total de la muestra, el 60.14% son del género femenino, mientras que el 35.66% son del género masculino y hay una minoría del 4.20% que no especifico su género.

Gráfico N° 4. Porcentaje de profesiones de los colaboradores de las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.



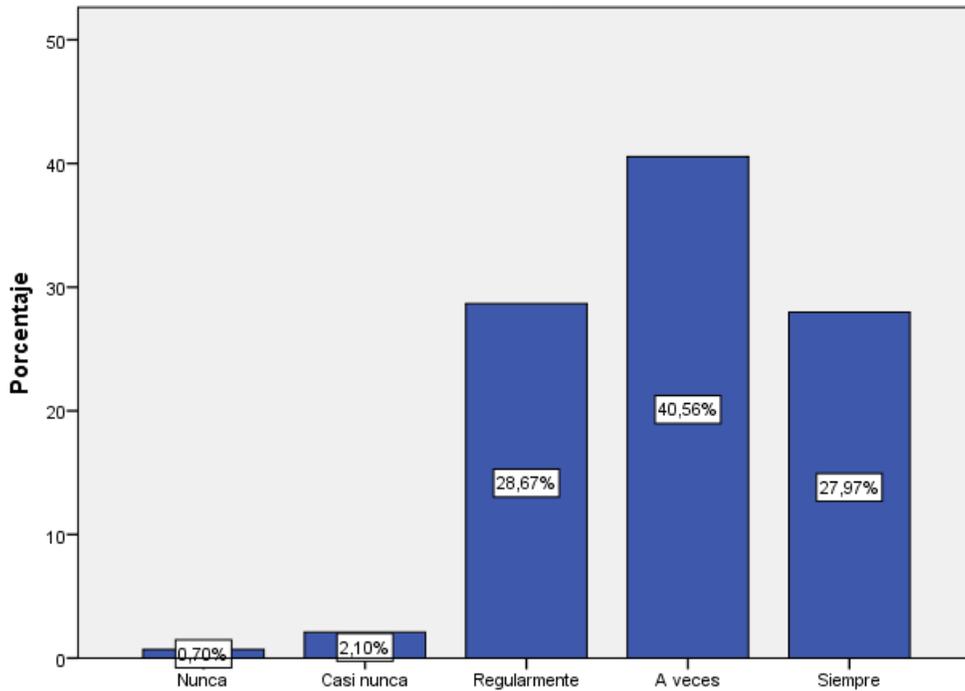
El Gráfico N°4 refleja que, del total de la muestra, se han considerado 13 profesiones, siendo administración el que tiene mayor incidencia con 40.56% y hay un porcentaje del 19.58% que no especifica su profesión, por lo que podemos asumir que ese porcentaje no ha seguido una carrera o en su defecto solo olvidaron mencionarlo.

Gráfico N° 5 Porcentaje de colaboradores según su edad de las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima según el 2017.



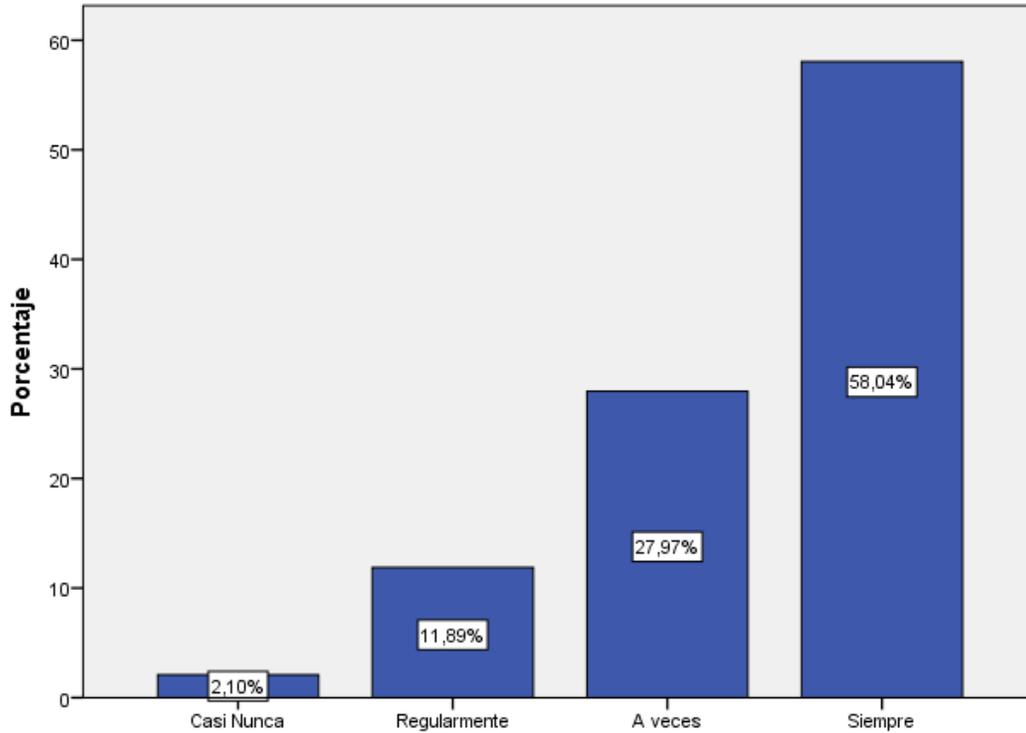
En el Grafico N°5 el resultado nos indica que la mayor proporción de colaboradores encuestados tiene entre 26 y 30 años de edad, lo que significa que el reclutamiento del personal bancario es adulto joven, seguido del 28.67% que tienen entre 31 y 35 años de edad.

*Gráfico N° 6. Porcentaje mayor de colaboradores que opinan que el mobiliario es adecuado en las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.*



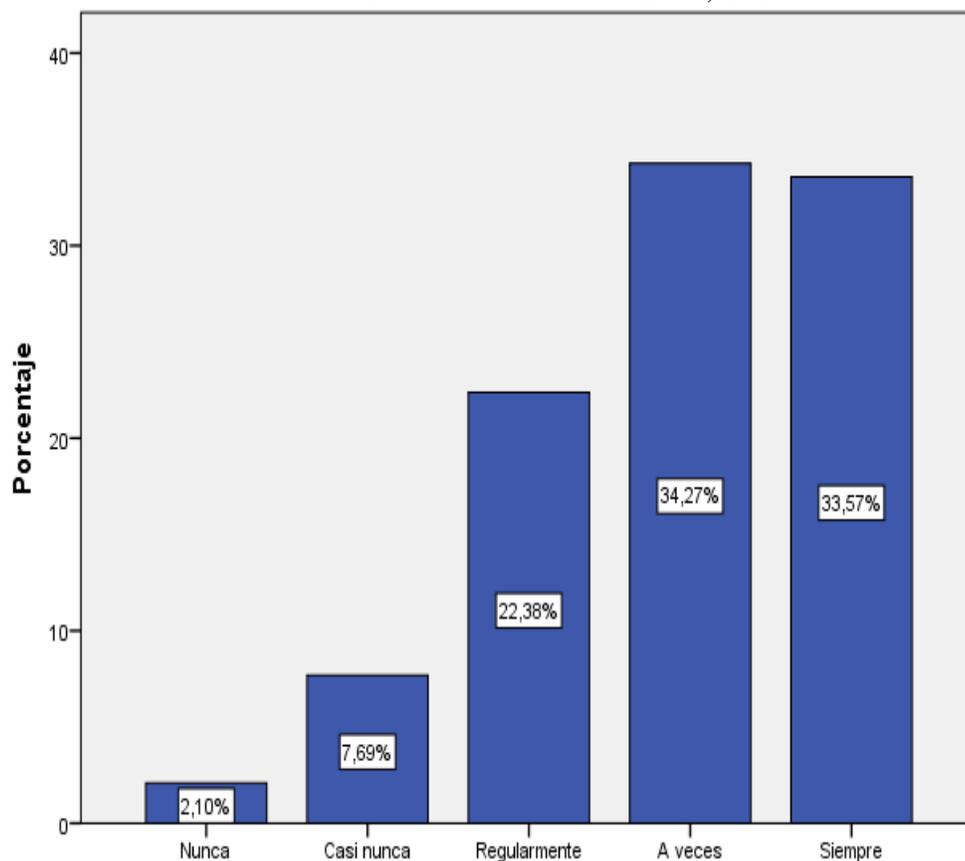
El Gráfico N° 6 refleja que, del total de la muestra, 0.70% dice que nunca considera que el mobiliario es el adecuado, un 2.10% nos dice que casi nunca, el 28.67% indica que regularmente, mientras que el 40.56% indica que a veces y el 27.97% considera que siempre el mobiliario es el adecuado para su puesto de trabajo.

*Gráfico N° 7. Porcentaje de colaboradores que indican que su puesto de trabajo se encuentra bien iluminado en las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.*



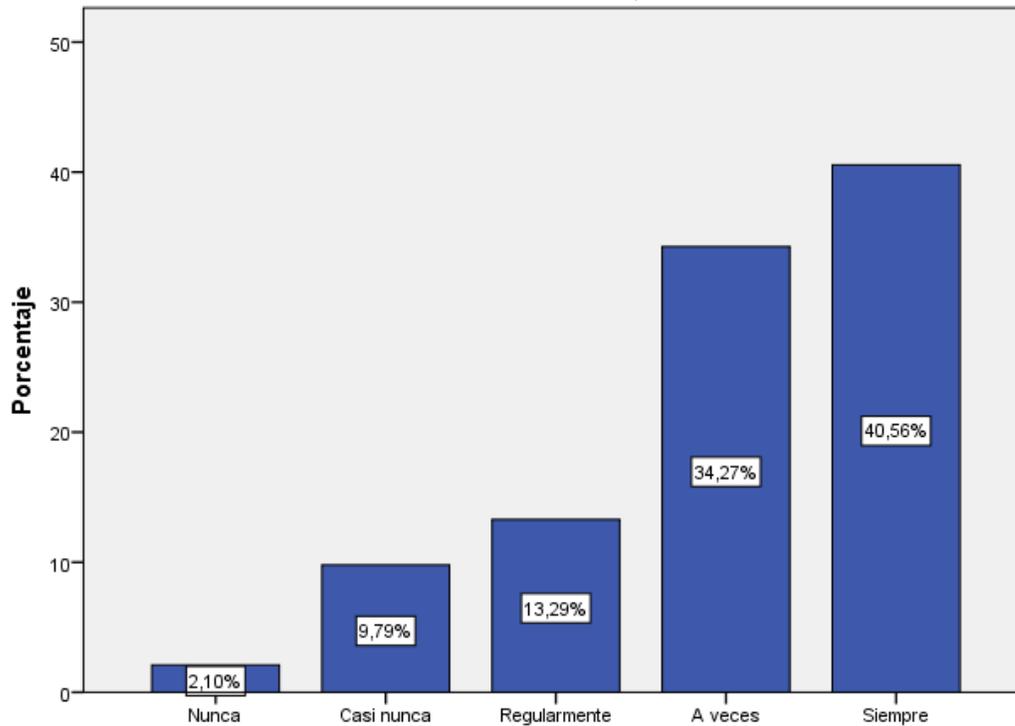
El Gráfico N° 7 refleja que, del total de la muestra, el 2.10% dice que casi nunca considera que su puesto de trabajo está bien iluminado, un 11.89% nos dice que regularmente, el 27.97% indica que a veces, mientras que el 58.04% indica que siempre considera que su puesto de trabajo está bien iluminado.

Gráfico N° 8. Porcentaje de colaboradores que consideran que su equipo informático es el adecuado para la labor que desempeña en las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.



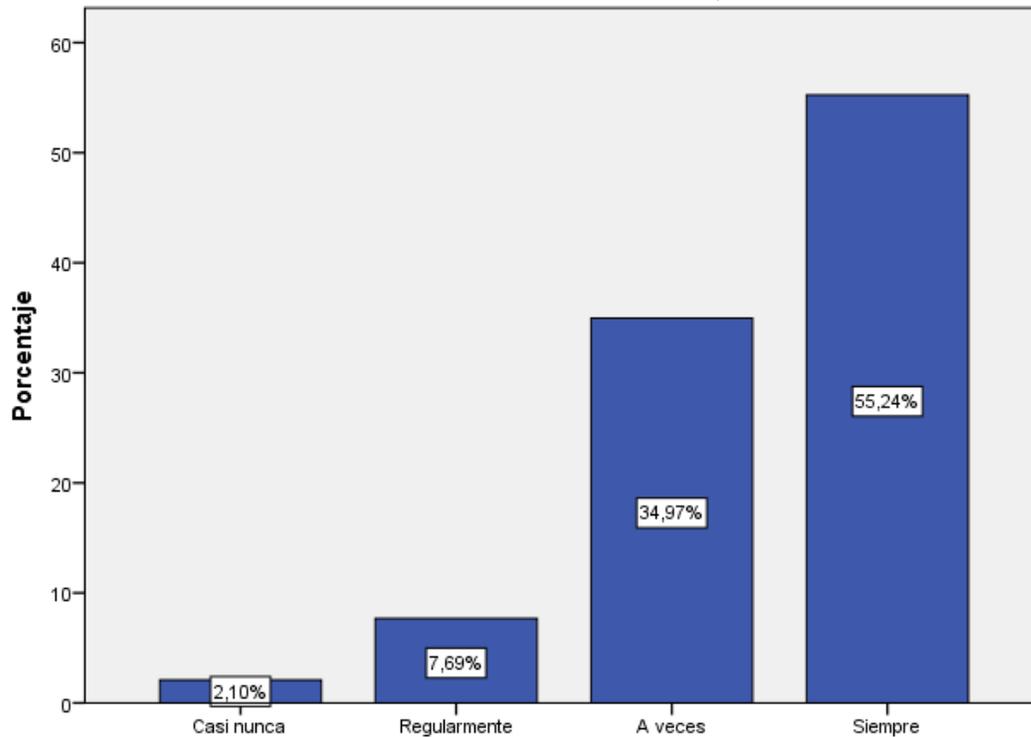
El Gráfico N° 8 refleja que, del total de la muestra, el 2.10% dice que nunca considera que su equipo informático es el adecuado, el 7.69% casi nunca, un 22.38% nos dice que regularmente, el 34.27% indica que a veces, mientras que el 33.57% indica que siempre, estos dos últimos consideran que en su puesto de trabajo cuentan con un equipo informático adecuado para la labor que desempeña.

*Gráfico N° 9. Porcentaje de colaboradores que consideran que el espacio para trabajar es el adecuado de las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.*



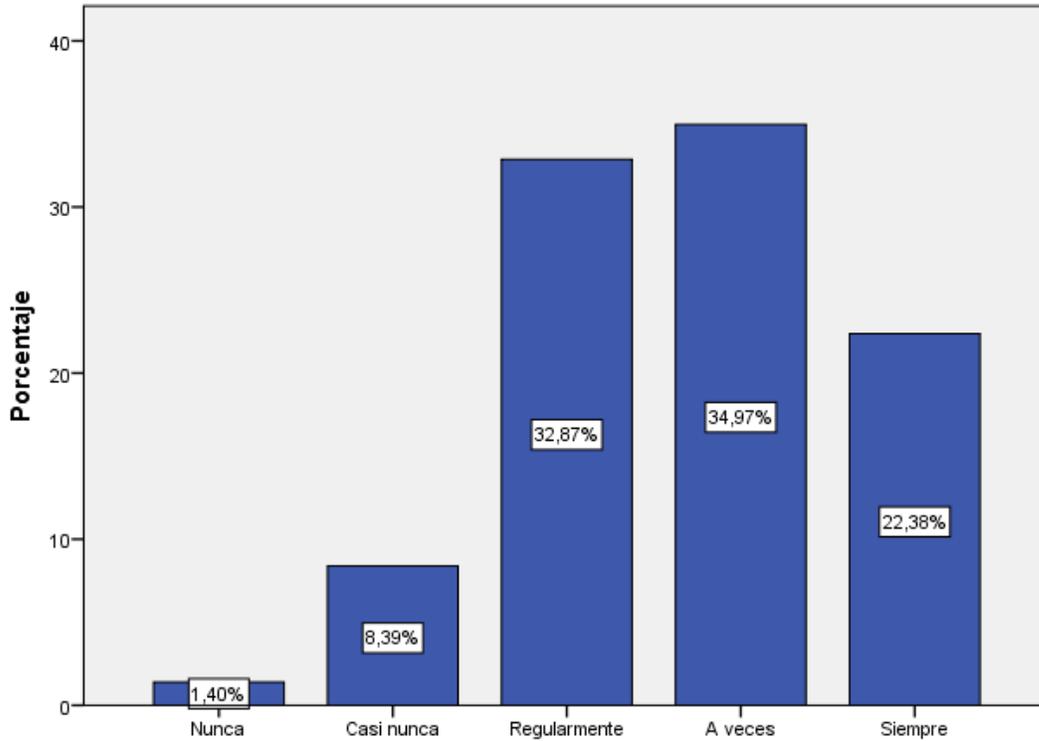
El Gráfico N° 9 refleja que, del total de la muestra, el 2.10% dice que nunca considera que el espacio para trabajar es el adecuado, el 9.79% casi nunca, un 13.29% nos dice que regularmente, el 34.27% indica que a veces, mientras que el 40.56% indica que siempre cuenta con un espacio adecuado para trabajar.

Gráfico N° 10. Porcentaje de colaboradores que consideran que la comunicación con sus compañeros es agradable de las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.



En el Gráfico N° 10, podemos observar, que un 55.24% de los colaboradores encuestados consideran que la comunicación con sus compañeros es agradable, lo que hace el ambiente de trabajo armonioso, lo que ayuda a que la atención al cliente bancario seria bueno.

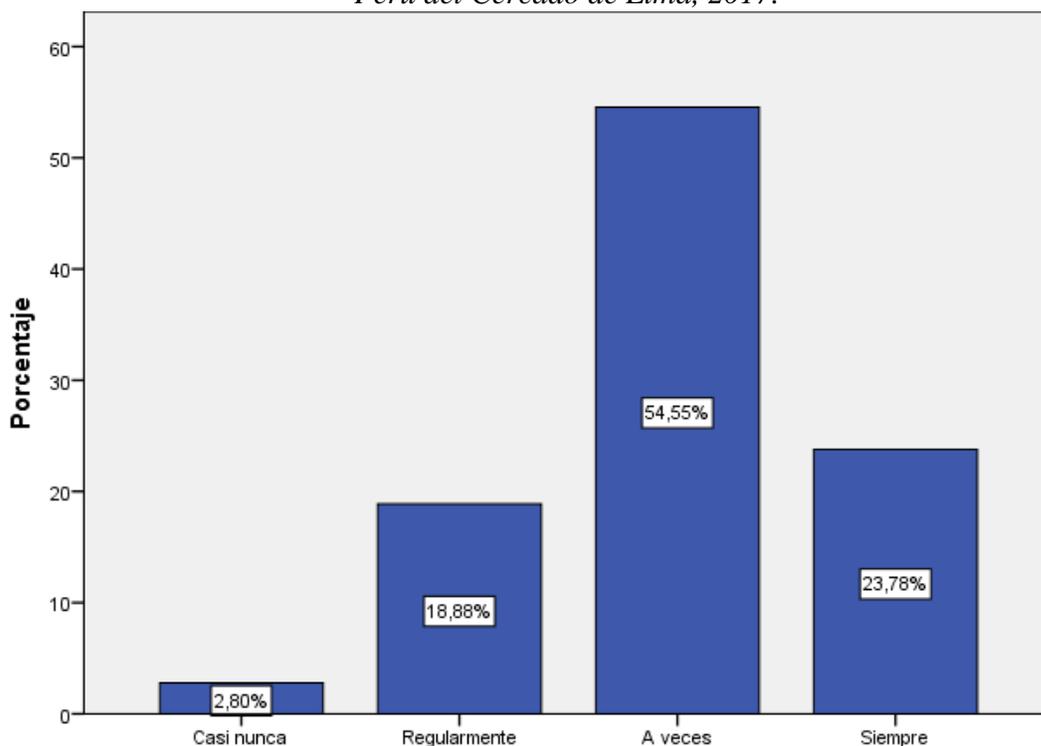
Gráfico N° 11. Porcentaje de colaboradores que consideran si reciben en forma oportuna la información que requiere para su trabajo en las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.



En el Gráfico N° 11 refleja que, del total de la muestra, el 1.40% dice que nunca recibe la información oportuna, el 8.39% casi nunca, un 32.87% nos dice que regularmente, el 34.97% indica que a veces, mientras que el 22.38% indica que siempre.

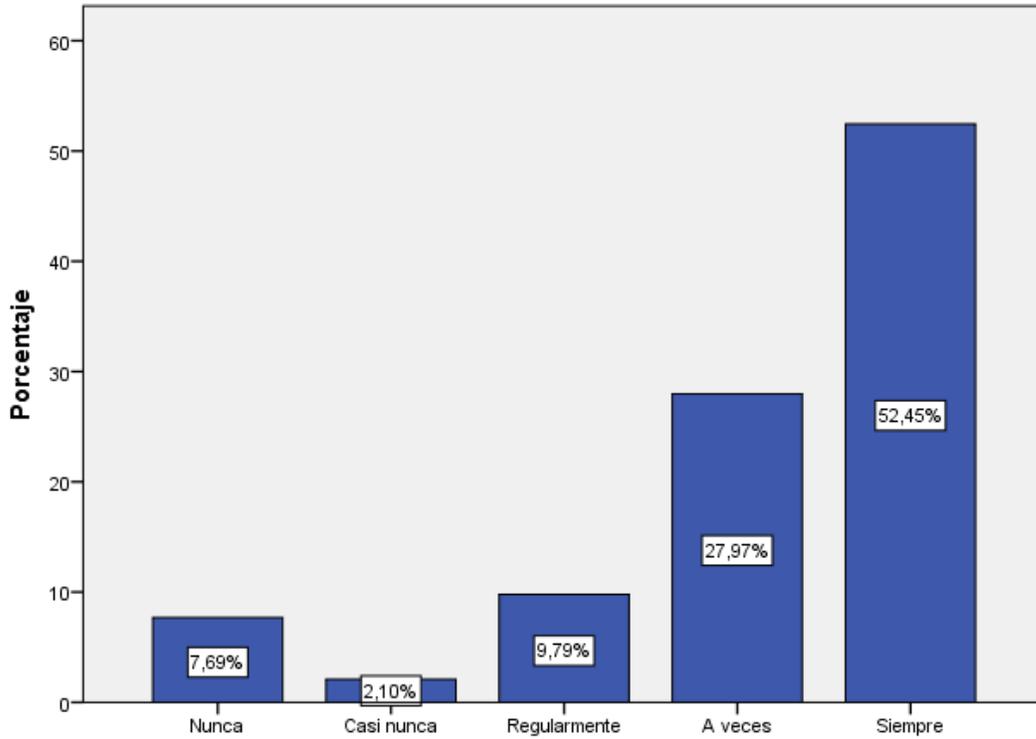
Tenemos un porcentaje de más del 50% que no recibe la información oportuna para realizar su trabajo.

*Gráfico N° 12. Porcentaje de colaboradores que consideran que tienen vocación de servicio para los clientes en las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.*



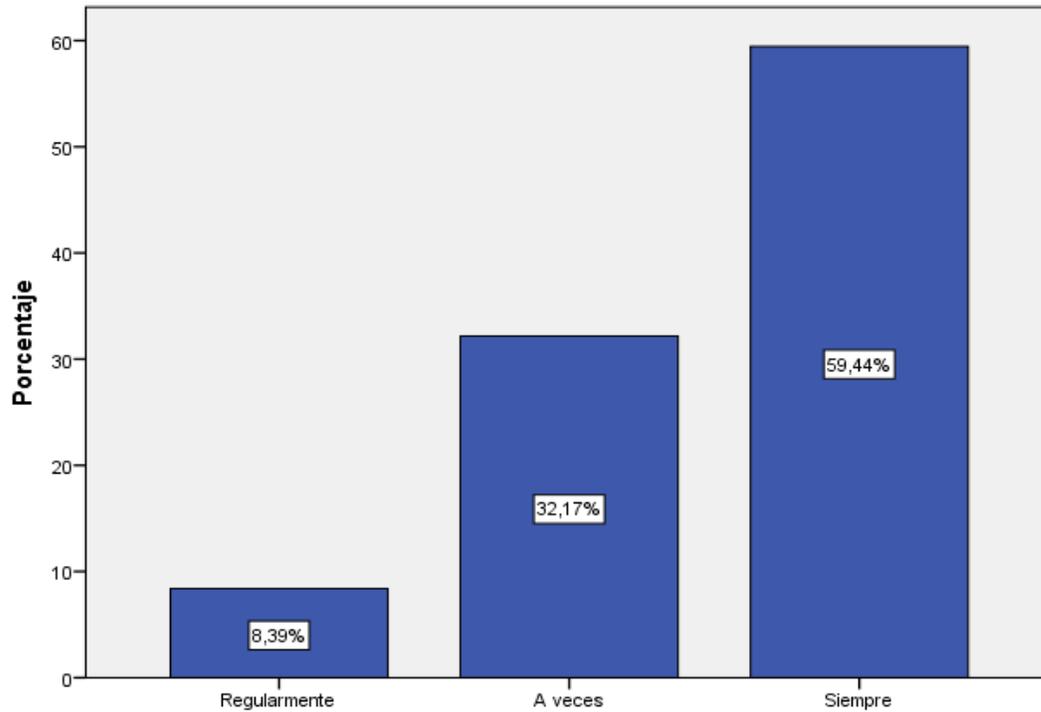
En el Gráfico N° 12, podemos observar que del total de los colaboradores encuestados, un 54.55% indica que a veces tiene vocación de servicio para atender a los clientes (Ver gráfico N°10). Lo que significa que se requiere aplicar cursos de atención al cliente donde se fortalezca la vocación de servicio del colaborador.

*Gráfico N° 13. Porcentaje de colaboradores que creen que su estado de ánimo influye en la atención al cliente entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.*



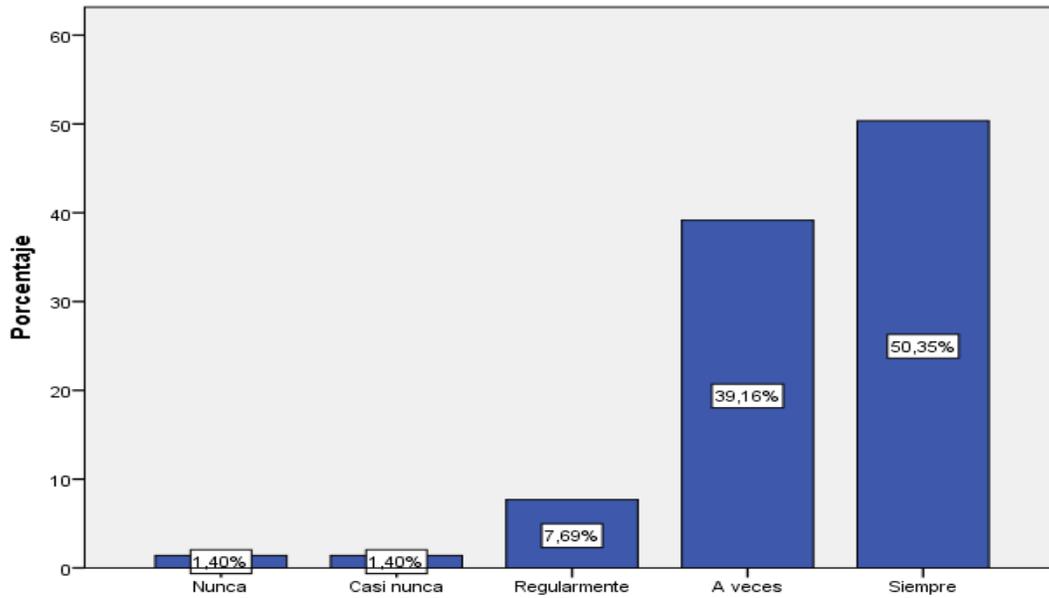
En el Gráfico N° 13, podemos observar que de los colaboradores encuestados, un 52.45% considera que siempre su estado de ánimo influye en la atención del cliente (Ver gráfico N°11), sin embargo hay 27.97% que indica a veces.

Gráfico N° 14. Porcentaje de colaboradores que se sienten comprometidos para lograr las metas establecidas por la entidad en las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.



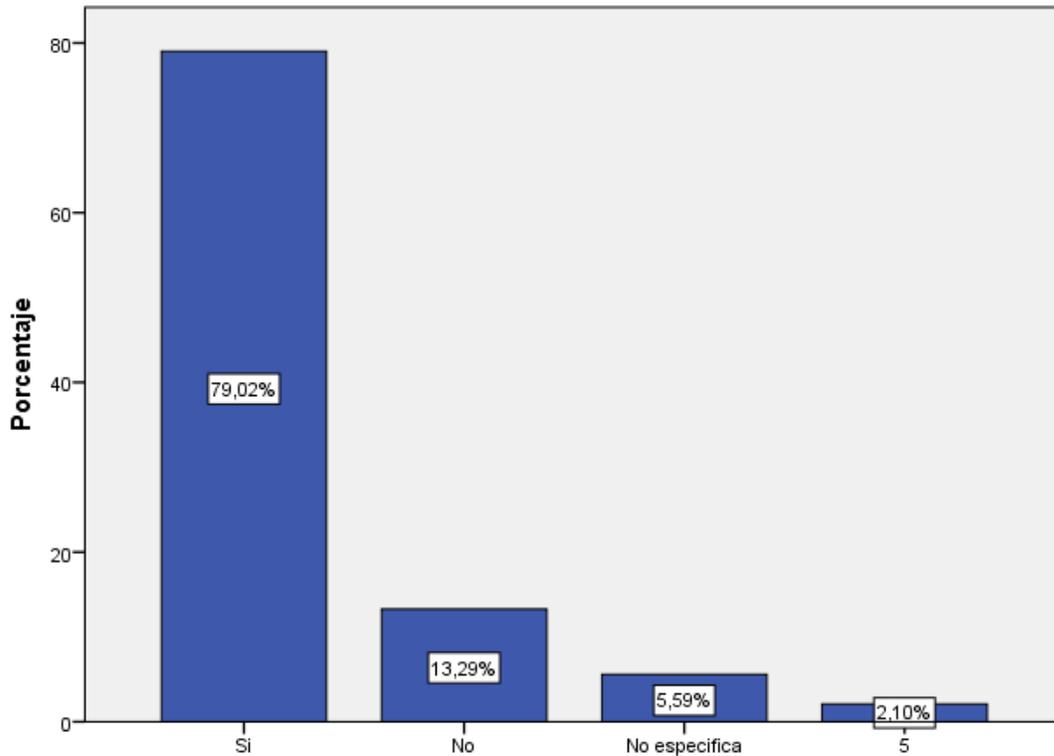
En el Gráfico N° 14, del total de colaboradores encuestados, un 8.39% nos dice que regularmente se siente comprometidos para lograr las metas establecidas por la entidad, un 32.17% nos dice que solo a veces, mientras que 59.44% siempre. Este último dato nos indica que los colaboradores están bien comprometidos (Ver Gráfico N°12).

Gráfico N° 15. Porcentaje de colaboradores que conocen y entienden la visión y misión de su entidad de las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.



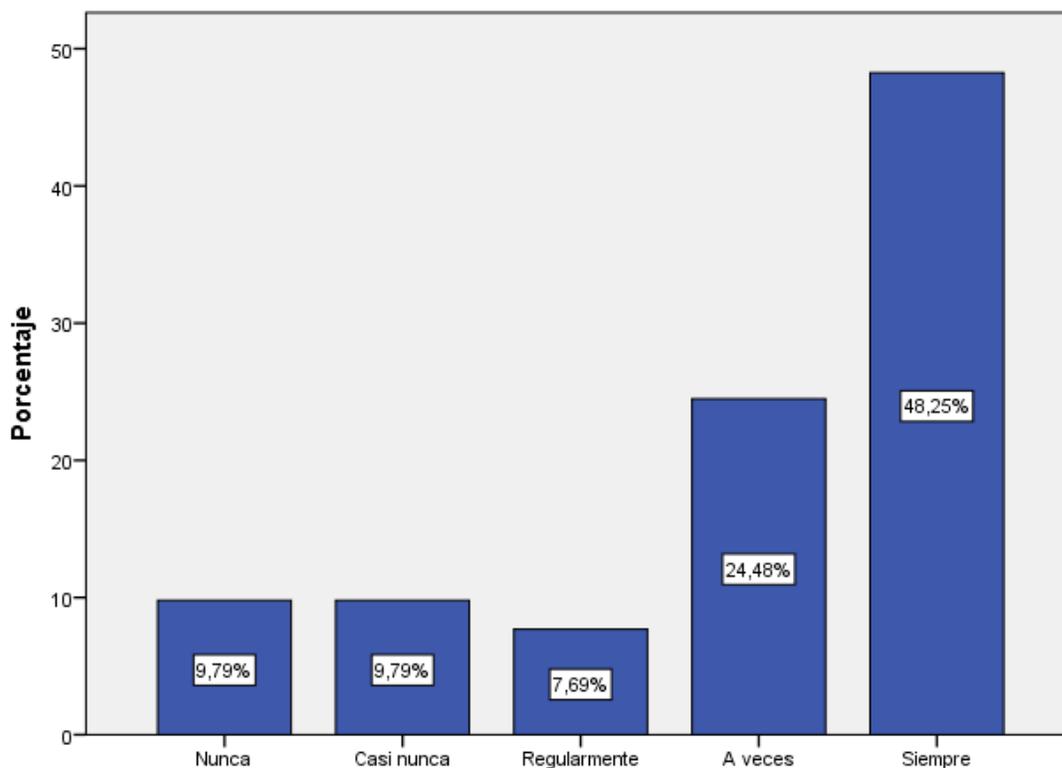
En el Gráfico N° 15, se puede apreciar que de los colaboradores encuestados, un 50.35% conoce y entiende la visión y misión de su entidad (Ver Gráfico N°13).

Gráfico N° 16. Porcentaje de colaboradores que conocen el código de ética de su entidad en las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.



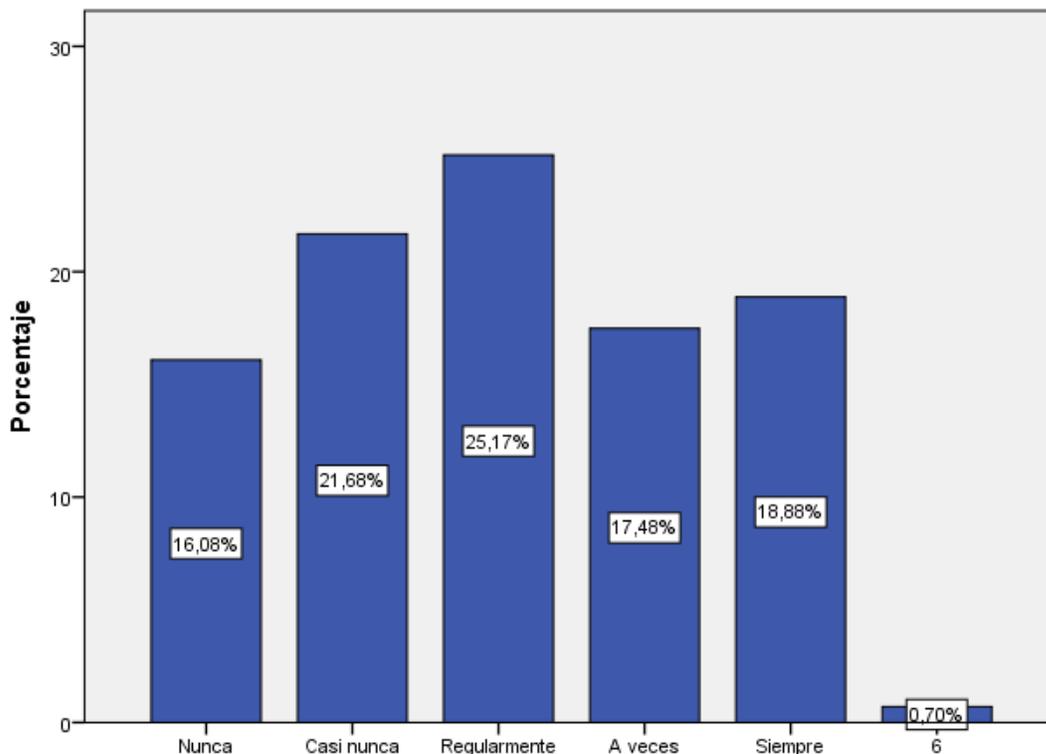
En el Gráfico N°16, del total de colaboradores encuestados del 100% de estos un 79.02% si conoce el código de ética. Esto quiere decir que el 20.98% de los encuestados aún tienen puntos a mejorar ya sea que no conocen bien este el código de ética, o no especifican el motivo de su respuesta.

*Gráfico N° 17. Porcentaje de colaboradores que aplican el código de ética en las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.*



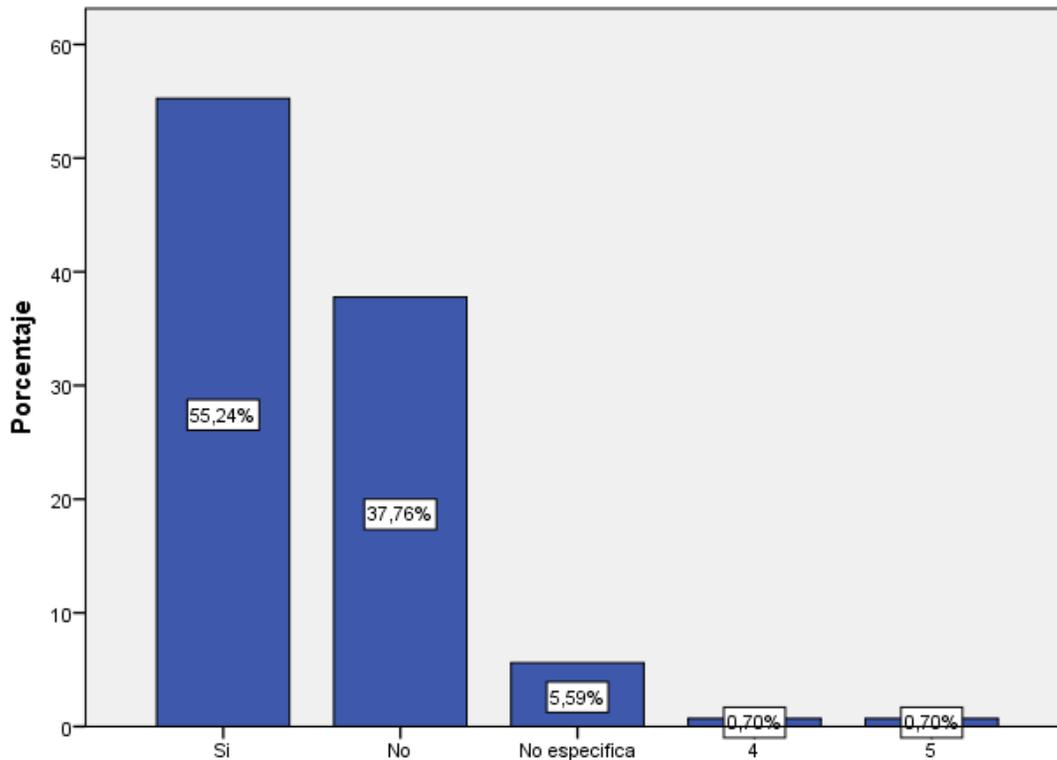
En el Gráfico N°17, podemos verificar en este gráfico que más del 50% de los encuestados no aplican en su totalidad el código de ética, por lo que la empresa debe de crear nuevos planes para poder mejorar estos índices debido a la importancia que tiene este reglamento para el mejoramiento de la calidad de dichas entidades bancarias.

Gráfico N° 18. Porcentaje de colaboradores que creen que su situación laboral es estable en las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.



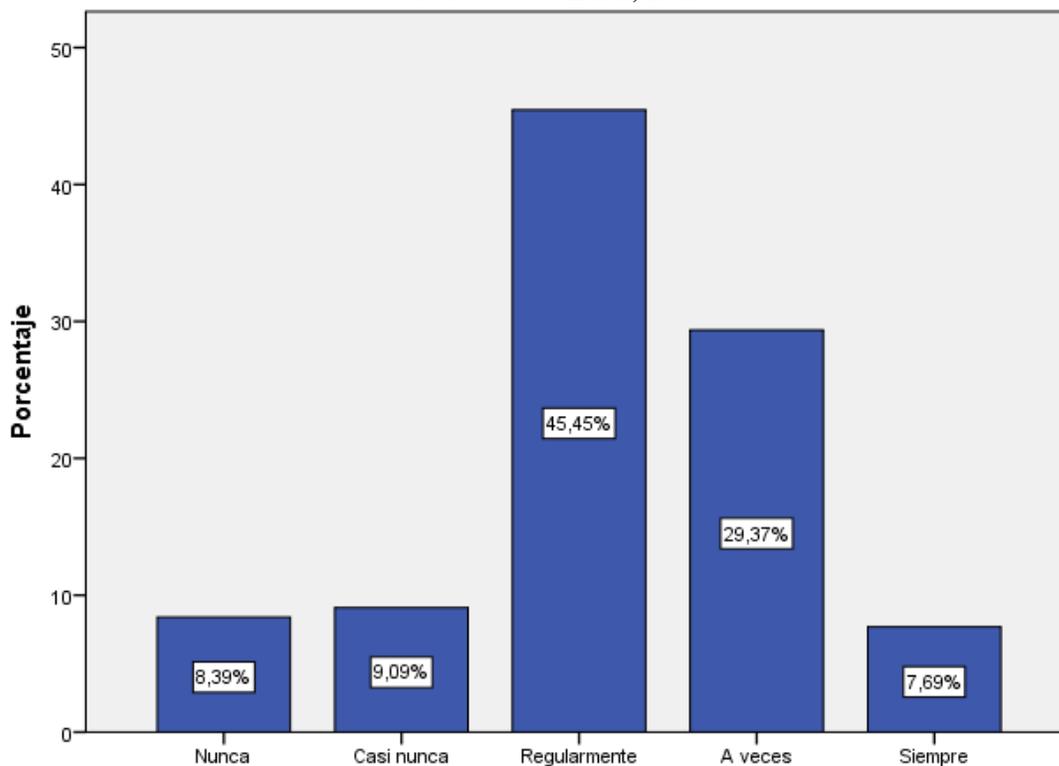
En el Gráfico N°18, se puede apreciar que del total de colaboradores encuestados, un 16.08% indica que su situación laboral nunca es estable un 21.68% indica casi nunca, mientras que el 25.17% regularmente, un 17.48% a veces y un 18.88% siempre. Lo que significa que solo la cuarta parte de la población se siente regularmente estable en su situación laboral lo que indica que las entidades deberían mejorar este punto porque afecta el cliente organizacional.

*Gráfico N° 19. Porcentaje de colaboradores que cree que su trabajo es valorado en las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.*



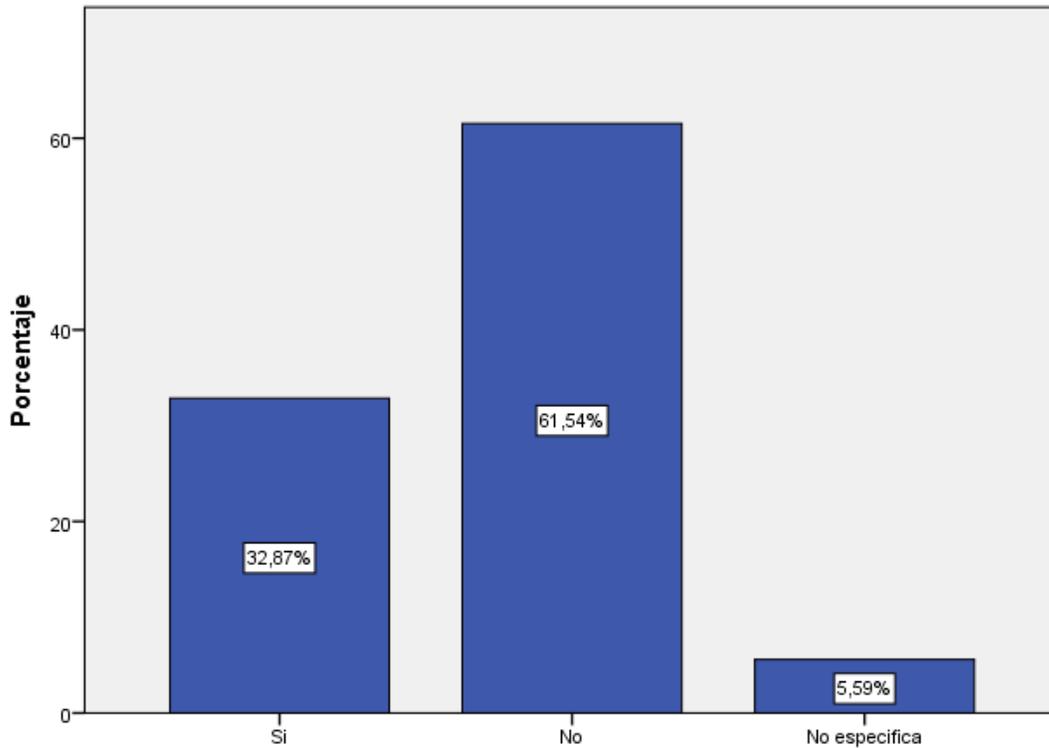
En el Gráfico N°19, como se puede observar un 55.24% de los colaboradores encuestados consideran que su trabajo es valorado según la labor que desempeñan. Las empresas encuestadas deben mejorar este índice porque los colaboradores son la imagen de dichas entidades. Por ende, donde haya un trabajador contento y valorado, es cuando mejora el clima organizacional.

*Gráfico N° 20. Porcentaje de colaboradores que consideran que son promovidos de manera justa en las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.*



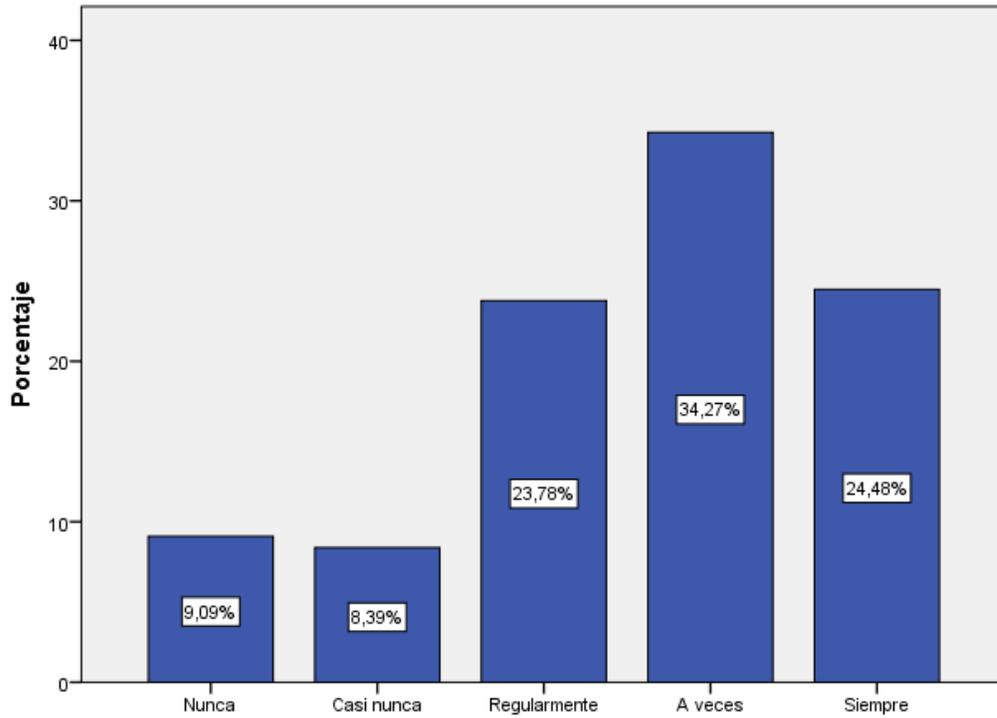
En el Gráfico N°20, del total de colaboradores encuestados, un 45.45% regularmente considera que los colaboradores son promovidos de manera justa.

*Gráfico N° 21. Porcentaje de colaboradores que opinan que su remuneración es la adecuada para la labor desempeña en las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.*



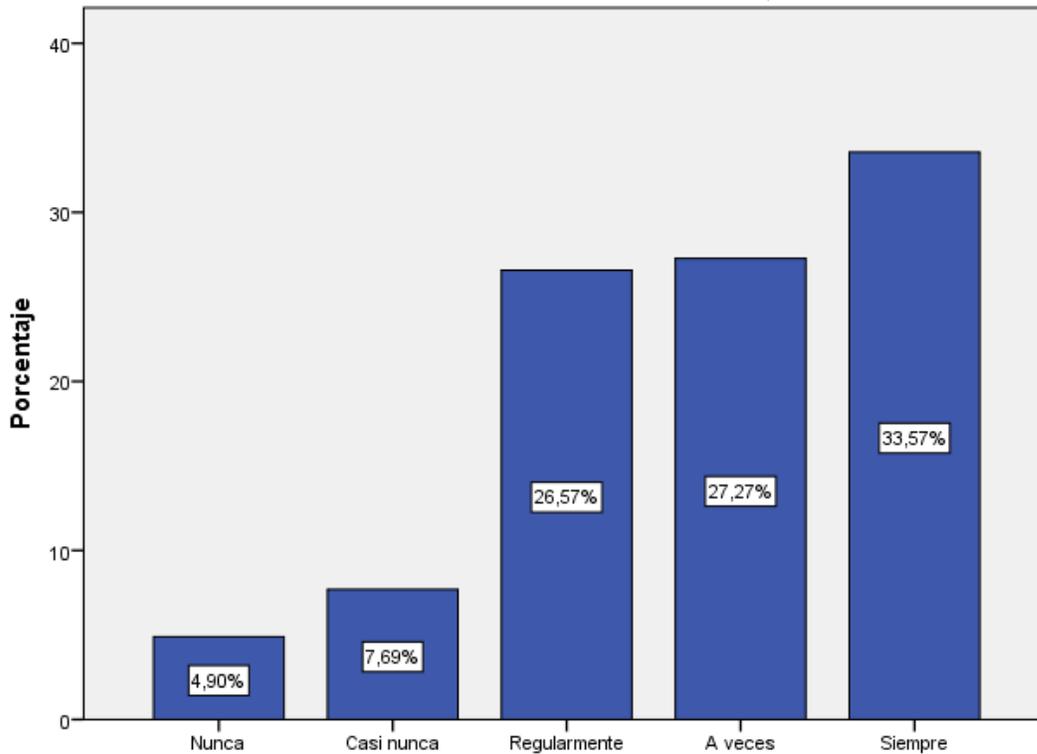
En el Gráfico N°21, podemos apreciar que un 61.54% de los colaboradores encuestados no está conforme con la remuneración que percibe y un porcentaje del 32.87% indica que sí. Sabemos en el Perú la remuneración mensual tiene un monto fijo para los trabajadores. Pero depende de cada empresa poder evaluar la remuneración de los colaboradores según la labor que desempeñan para así poder cambiar la percepción monetaria y tener un mejor desempeño.

*Gráfico N° 22. Porcentaje de colaboradores que están satisfechos y comprometidos con las normas estratégicas de las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.*



En el Gráfico N° 22, del total de colaboradores encuestados, un 34.27% a veces están satisfechos y comprometidos con las normas estratégicas de su entidad (Ver Gráfico N°20).

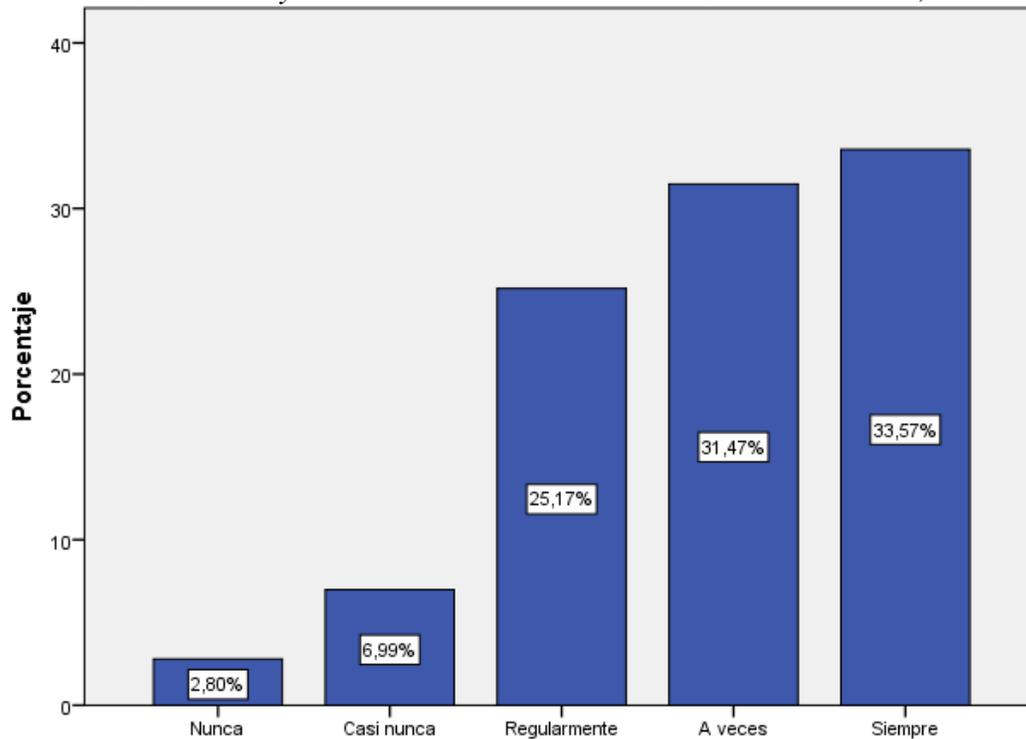
*Gráfico N° 23. Porcentaje de colaboradores que considera que su jefe es flexible ante las peticiones de apoyo que solicita en las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.*



En el Gráfico N°23 del total de colaboradores encuestados del 100%, se puede apreciar que un porcentaje menor del 33.57% consideran que su jefe es flexible ante las peticiones de apoyo que solicita.

Esto quiere decir que los jefes directos deberían desarrollar una comunicación más efectiva con sus colaboradores para que así las personas que tenga a cargo puedan sentir el apoyo de su superior y así pueda influenciar el trabajo en equipo.

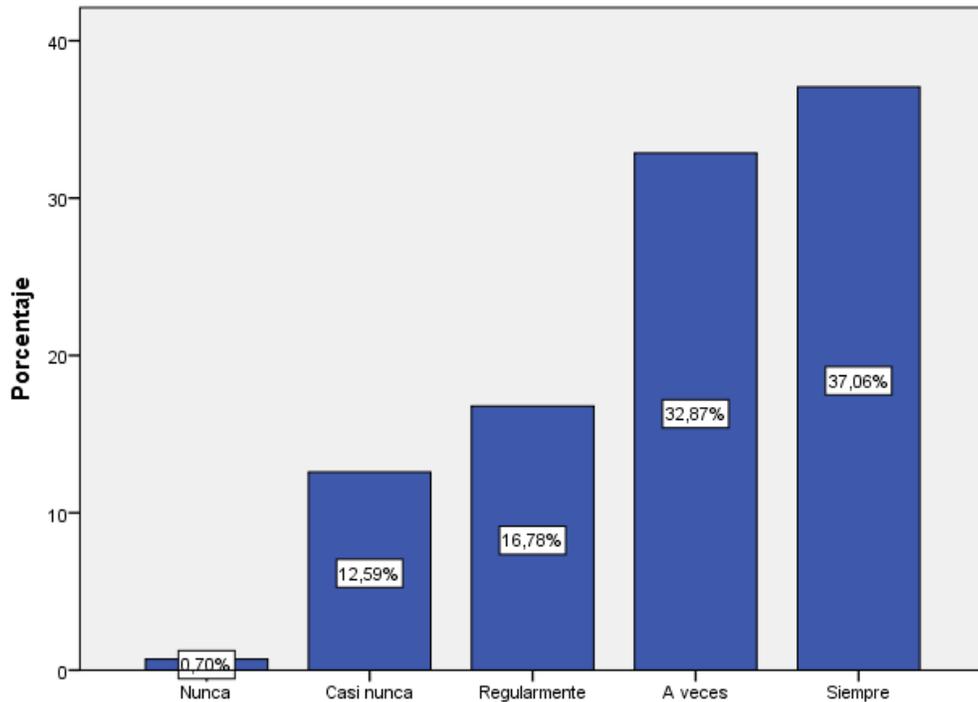
Gráfico N° 24. Porcentaje de colaboradores que creen que cuentan con el apoyo de su jefe cuando propone alguna idea para mejorar su trabajo en las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.



En el Gráfico N°24, se puede observar que solo un 33.57% siempre tienen el apoyo de su jefe cuando propone alguna idea para mejorar su trabajo.

Esto quiere decir que el porcentaje mayor de colaboradores encuestados de las entidades, se encuentran insatisfechos con su jefe directo y no cuentan con el apoyo necesario para poder desarrollar su labor.

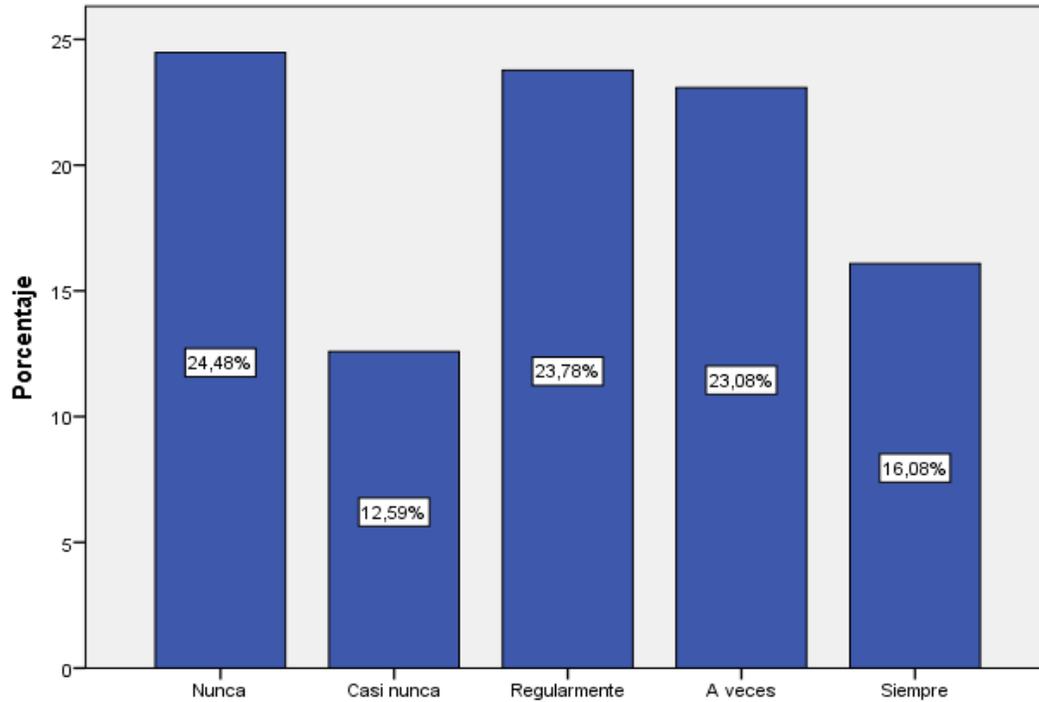
Gráfico N° 25. Porcentaje de colaboradores que consideran que la empresa cuenta con los materiales (folletos, recibos y similares) para la información adecuada a sus clientes en las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.



En el Gráfico N°25, podemos observar que del total de colaboradores encuestados, un 37.06% opinan que siempre la empresa tiene materiales (folletos, recibos y similares) para la información adecuada a sus clientes.

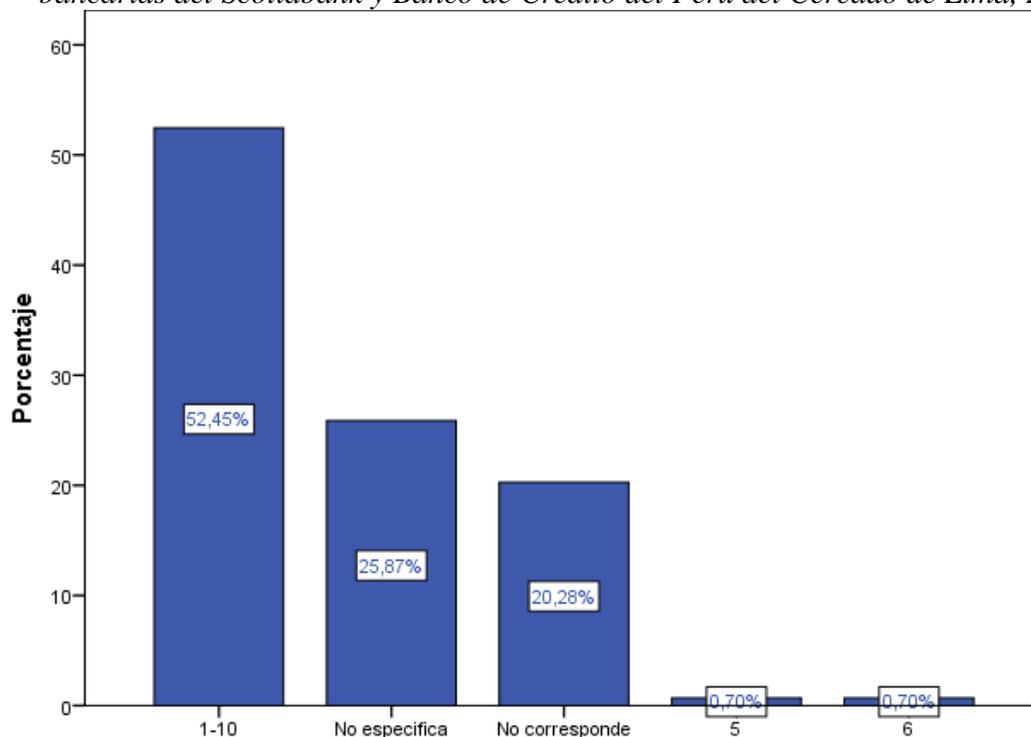
Un porcentaje mayor de colaboradores opinan que las entidades financieras deberían invertir más en el material informativo, este punto es importante para el conocimiento correcto del producto que el cliente va a adquirir.

Gráfico N° 26. Porcentaje de colaboradores que reciben reclamos de los clientes en las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.



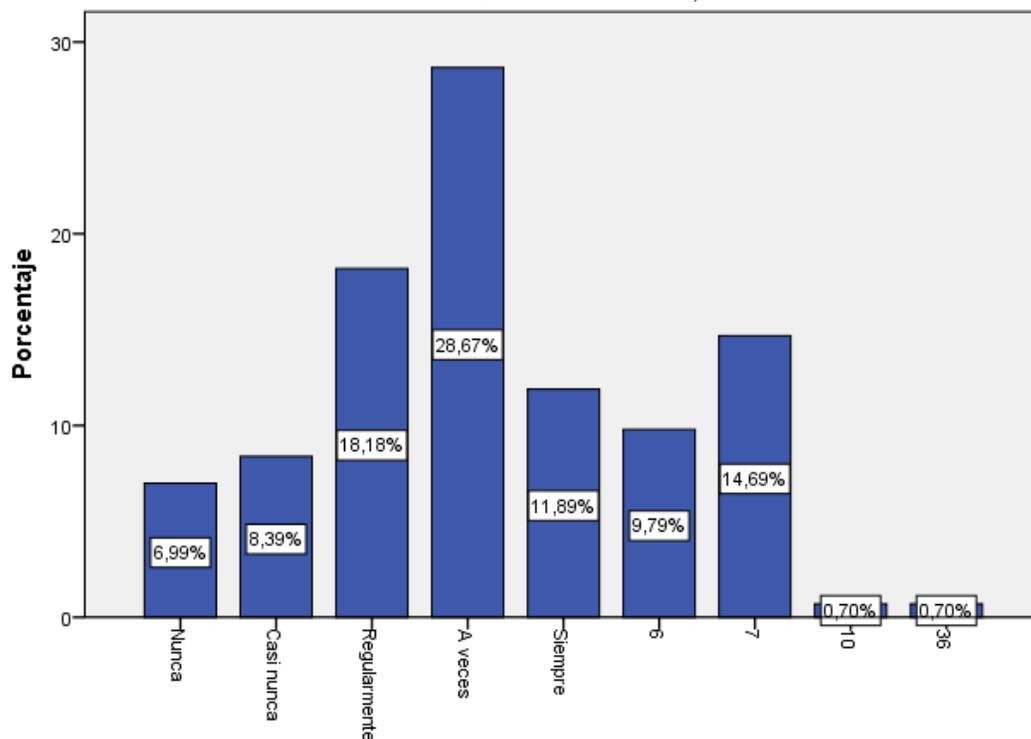
En el Gráfico N° 26, los resultados indican un 23.78%, de los encuestados tienen regularmente reclamos de clientes, notamos entre las otras opciones un promedio similar encontrando un 12.59% en casi nunca reciben reclamos. Lo que significa que se la gestión operativa es cada vez mejor y se debe implementar coaching constantes para reducir en un menor número los reclamos del cliente bancario.

Gráfico N° 27. Porcentaje de colaboradores que reciben reclamos por día en las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.



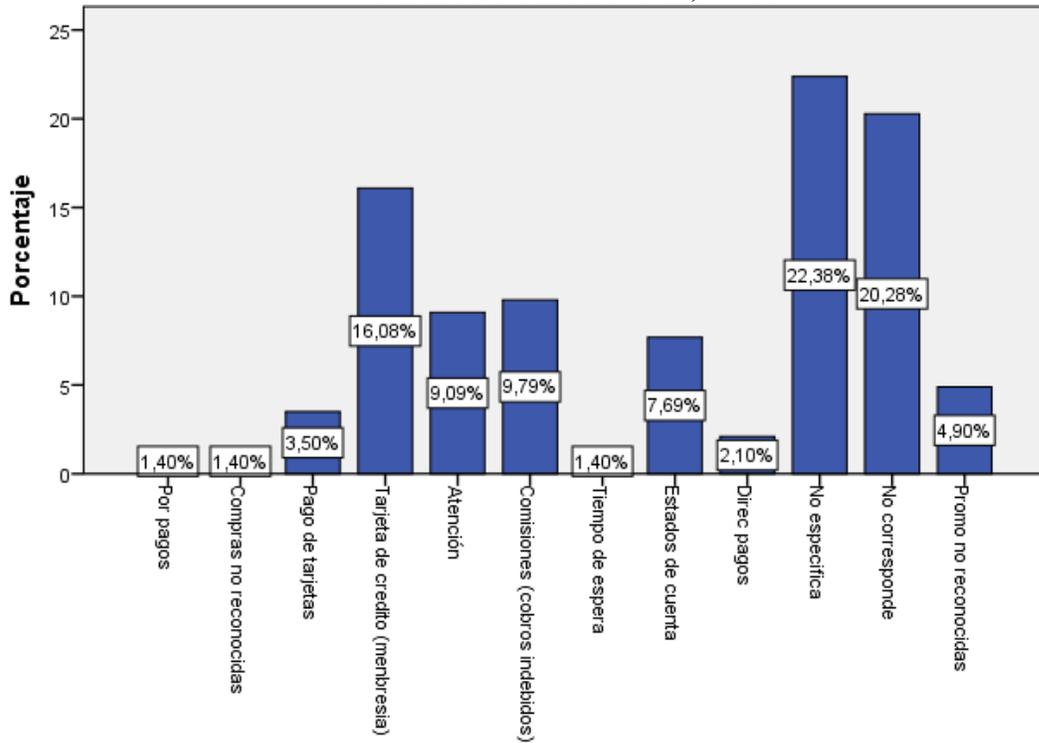
En el Gráfico N° 27, el resultado nos indica que el 52.45% es el promedio de reclamos en el día, que reciben los clientes y están en escalas del 1 al 10, seguido de un grupo del 25.87% que no especifica y en la escala más baja 0.70% a veces y siempre. Lo que significa que se debe realizar una gestión más efectiva de solución para el cliente, además de poner más canales de solución a su disposición, esto reduciría que las agencias se encuentren congestionadas por este motivo y se brinde una atención personalizada de mejor asesoramiento para el cliente bancario.

*Gráfico N° 28. Porcentaje de colaboradores que consideran que los reclamos son resueltos oportunamente en las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.*



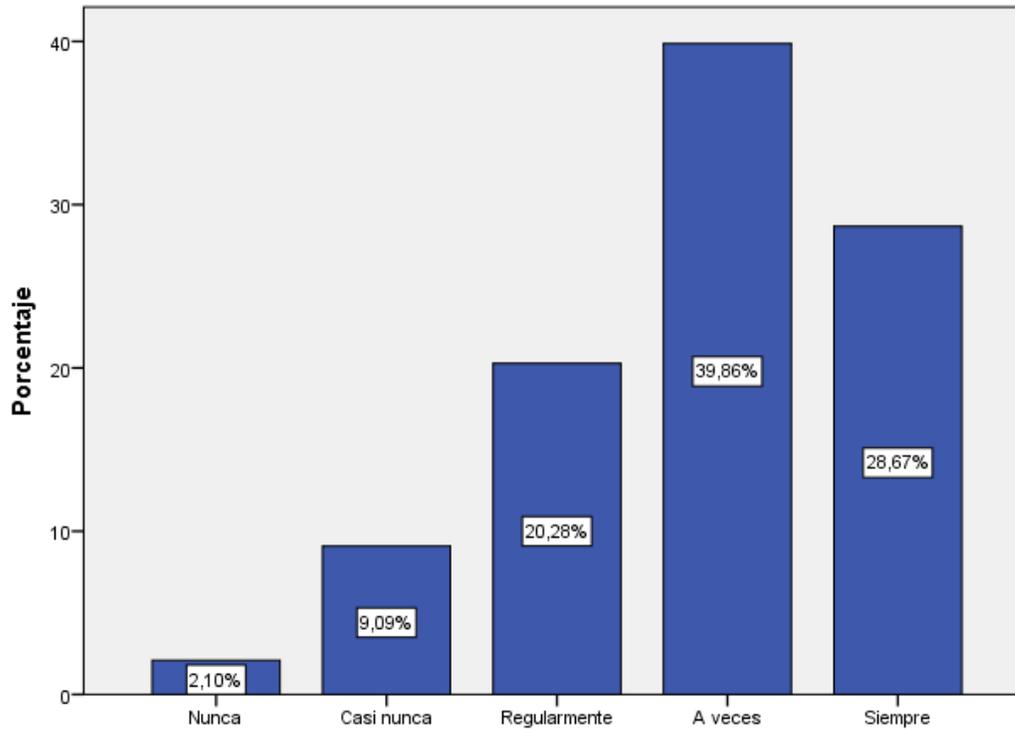
En el Gráfico N° 28, podemos observar del total de encuestados que el 28.67% considera que a veces está de acuerdo sobre los reclamos resueltos, mientras que el 6.99% indica que nunca en rangos más resaltantes. Lo que indica que debemos optimizar los procesos, instrumentos y técnicas de solución, en menor tiempo posible y orientado a brindar una atención más efectiva al cliente bancario.

Gráfico N° 29. Porcentaje de colaboradores que nos indican que tipo de reclamos recibe con mayor frecuencia en las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.



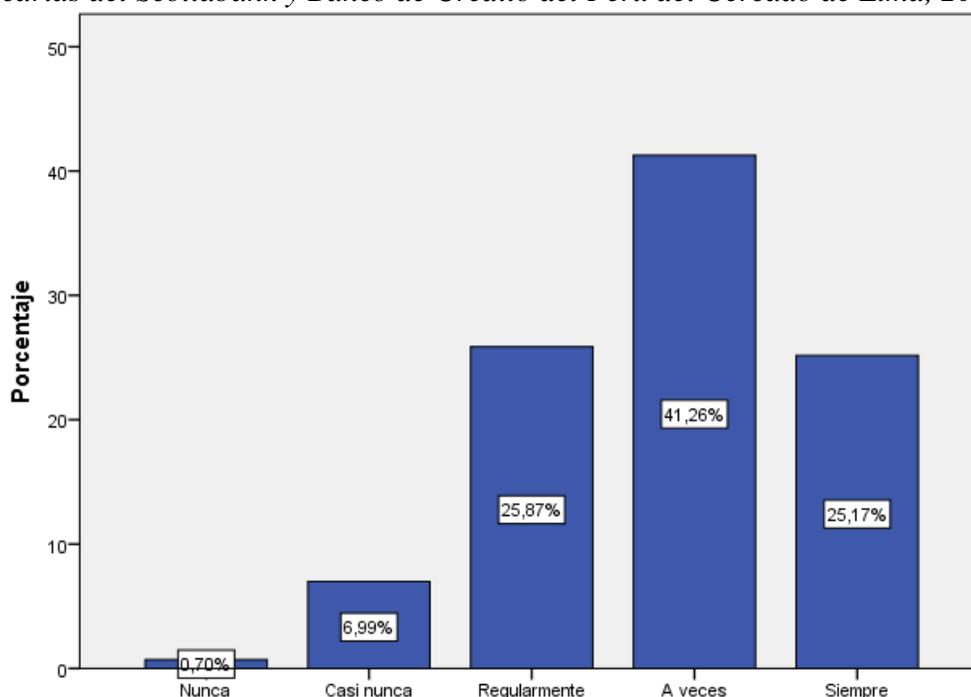
En el Gráfico N° 29, del total de colaboradores encuestados, se identifica varios reclamos, de los cuales el que tiene mayor incidencia con 16.08 % es por la membresía y en menor escala con 1.40% por pagos, es importante considerar un 37.07% en los demás reclamos. Lo que significa reestructurar estrategias orientado a la verificación de los antecedentes de cada reclamo a fin de reducir el indice de reclamos con mayor frecuencia.

*Gráfico N° 30 Porcentaje de colaboradores que consideran tener las herramientas necesarias para lograr una buena atención al cliente en las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.*



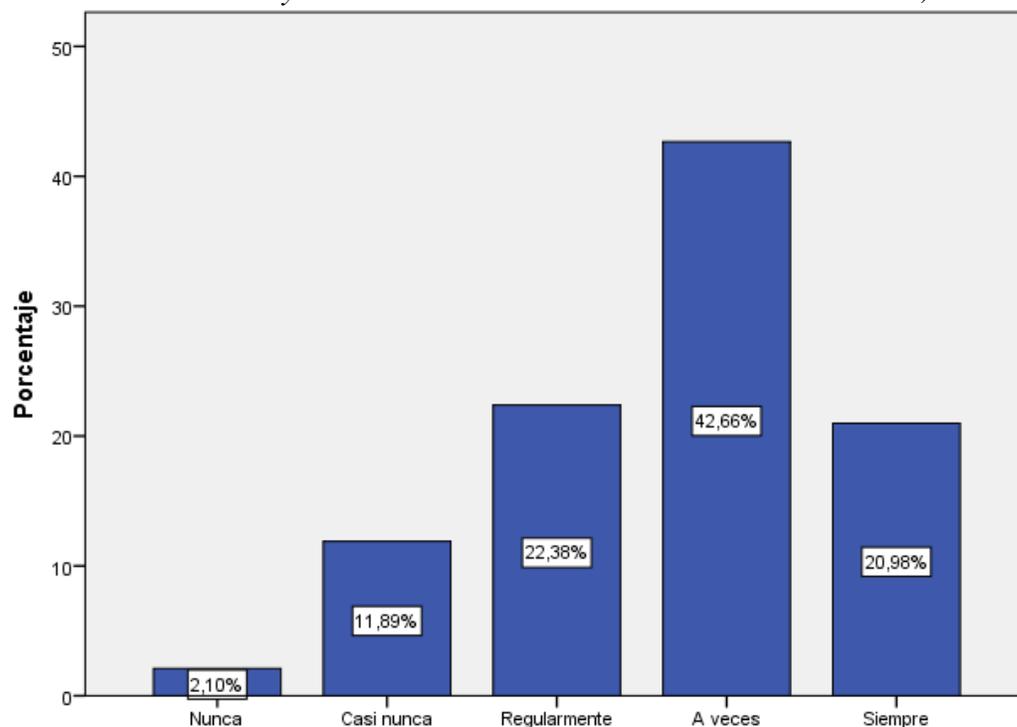
En el Gráfico N° 30, se puede observar que del total de colaboradores encuestados un 39.86% que a veces cuentan con las herramientas necesarias para resolver los problemas de los clientes y en menor rango con 2.10% nunca tiene herramientas lo cual reduce la calidad del servicio. Lo que significa la necesidad de reestructurar los instrumentos y herramientas orientadas a una eficaz ejecución del proceso de atención del cliente bancario.

*Gráfico N° 31 Porcentaje de colaboradores que consideran que las capacitaciones on line que le brinda su entidad en temas de atención al cliente son útiles en las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.*



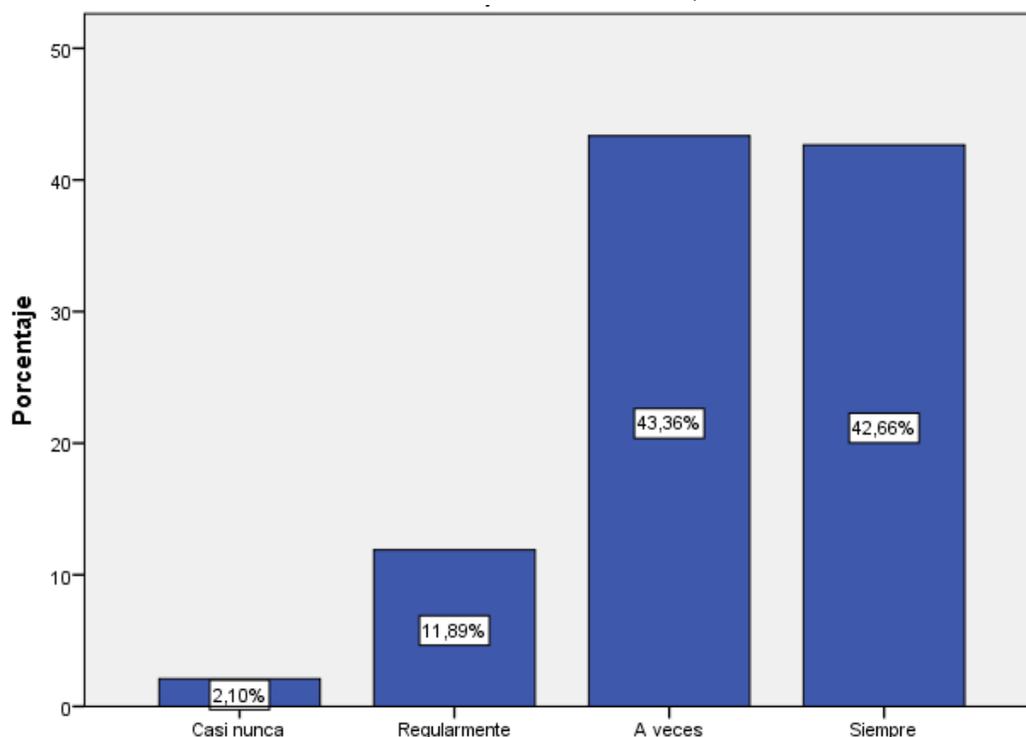
En el Gráfico N° 31, podemos observar que del total de colaboradores encuestados tenemos el 41.26% que indica que a veces son útiles las capacitaciones Online y en menor rango con 0.70% de encuestados indicaron que nunca necesitarían capacitación online. Lo que significa que se requiere aplicar estrategias y metodología, con el objetivo de fortalecer los conocimientos y competencias de cada colaborador lo cual refleja en la atención y satisfacción del cliente bancario.

*Gráfico N° 32 Porcentaje de colaboradores que nos indican si su entidad les da el soporte necesario para resolver los problemas de los clientes en las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.*



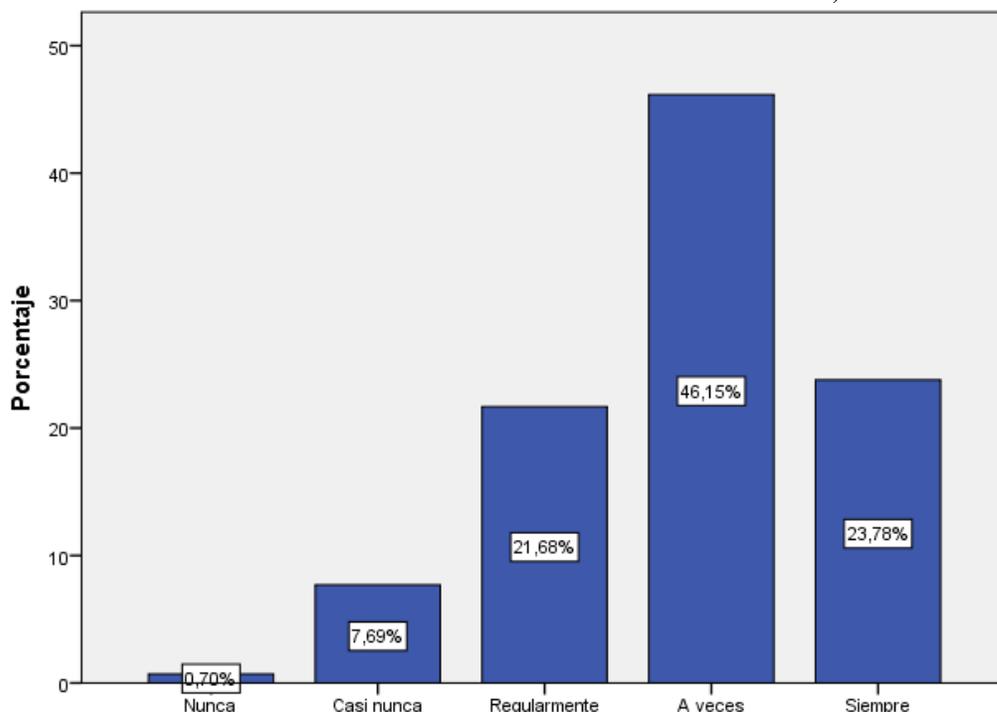
En el Gráfico N° 32, del total de encuestados, nos da un resultado de 42.66% que indica a veces cuenta con el soporte para los problemas y con un 2.10% nunca tiene soporte para la atención a clientes. Lo que significa que se debe reestructurar los procesos de ejecución y respuesta con tiempos reales de cada área ante la problemática diaria de los colaboradores que deben atender y solucionar con eficiencia las casuísticas del cliente bancario.

*Gráfico N° 33. Porcentaje de colaboradores que nos sienten que brindan una atención rápida a los clientes de las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.*



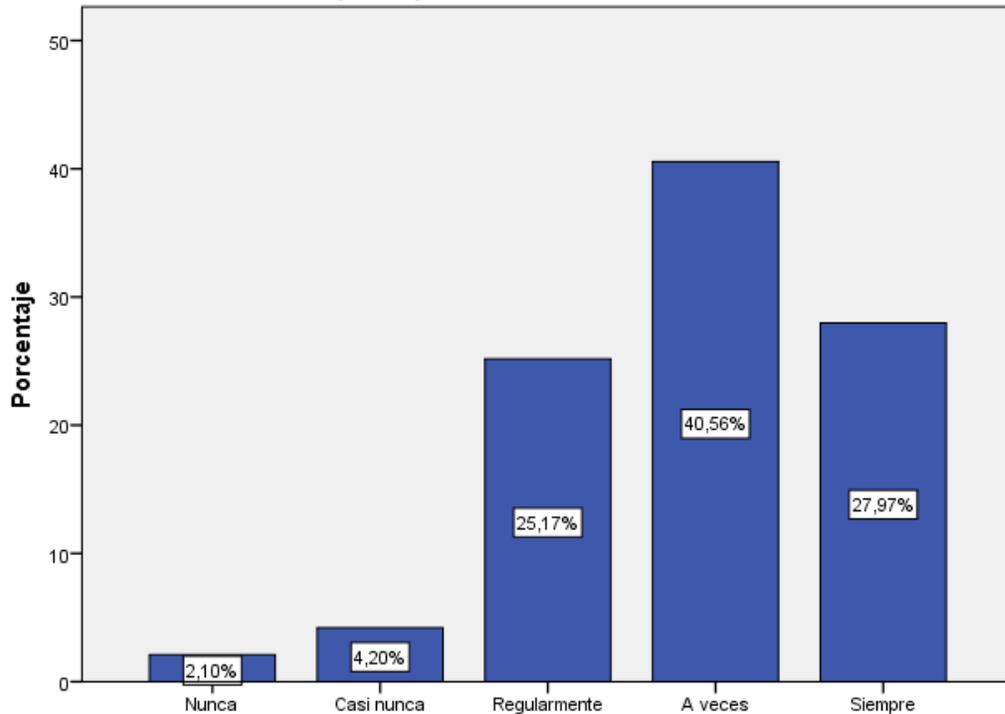
En el Gráfico N° 33, del total de colaboradores encuestados, podemos observar que 43.36% (Ver gráfico N°33), considera que a veces hay atención rápida a los clientes y en menor escala a con 2.10% casi nunca. Lo que significa se debe reforzar y mejorar procesos que nos permita determinar tiempos en la gestión y atención al cliente bancario.

*Gráfico N° 34 Porcentaje de colaboradores que consideran que cuentan con equipos modernos para la atención a sus clientes en las entidades bancarias del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.*



En el Gráfico N° 34, del total de los colaboradores encuestados, obtuvimos un resultado de 46.15% que no indica que a veces cuenta con equipos modernos y según los demás rangos tenemos 23.78% siempre, además 21.66% regularmente y con un 0.70% los que consideran que nunca son modernos los equipos de la entidad. Lo que significa que las empresa se preocupan por tener equipos adecuados que deben estar en constantes actualizaciones e innovaciones y permita al colaborador ser eficiente en la atención a los clientes.

Gráfico N° 35. Porcentaje de colaboradores que cree que el espacio brindado al cliente para sus operaciones es el adecuado, en las entidades Scotiabank y Banco del Crédito del Perú del Cercado de Lima, 2017.



En el Gráfico N° 35, del total de colaboradores encuestados, obtuvimos que el 40.56% de los clientes considera que a veces el espacio es adecuado para la atención, mientras que el 2.10% considera que nunca, tenemos un 27.97% siempre y 25.17 % regularmente es el espacio adecuado para el cliente. Lo que significa que hay una necesidad de reestructurar las agencias, en espacios con mayor comodidad, esto permite tener una adecuada infraestructura moderna y agradable para lograr una adecuada atención al cliente bancario.

## 5.2 Prueba de hipótesis

### 5.2.1 Hipótesis general.

- **H1:** el clima organizacional influye directamente en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.
- **H0:** el clima organizacional no influye directamente en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.

**Nivel de Significación:** 5%

**Estadístico de prueba:** correlación de spearman.

**Cuadro N° 3**

|                          |                                      | Satisfacción del cliente | Clima organizacional |
|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|----------------------|
| Satisfacción del cliente | Coefficiente de correlación Spearman | 1,000                    | ,458**               |
|                          | Sig. (bilateral)                     | .                        | ,000                 |
|                          | N                                    | 108                      | 108                  |
| Clima organizacional     | Coefficiente de correlación Spearman | ,458**                   | 1,000                |
|                          | Sig. (bilateral)                     | ,000                     | .                    |
|                          | N                                    | 108                      | 143                  |

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

**Decisión:** dado que  $p < 0.05$  se rechaza  $H_0$ .

**Conclusión:** hay evidencia que el clima organizacional influye directamente en la satisfacción del cliente bancario de las entidades Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.

### 5.2.2 Hipótesis específica N° 1

- **H1:** la ergonomía de los colaboradores como parte del clima organizacional influye positivamente en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.
- **H0:** la ergonomía de los colaboradores como parte del clima organizacional no influye positivamente en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.

**Nivel de Significación:** 5%

**Estadístico de prueba:** correlación de spearman.

**Cuadro N°4**

|                          |                                      | Ergonomía | Satisfacción del cliente |
|--------------------------|--------------------------------------|-----------|--------------------------|
| Ergonomía                | Coefficiente de correlación Spearman | 1,000     | ,480**                   |
|                          | Sig. (bilateral)                     | .         | ,000                     |
|                          | N                                    | 143       | 108                      |
| Satisfacción del cliente | Coefficiente de correlación Spearman | ,480**    | 1,000                    |
|                          | Sig. (bilateral)                     | ,000      | .                        |
|                          | N                                    | 108       | 108                      |

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

**Decisión:** dado que  $p < 0.05$  se rechaza  $H_0$ .

**Conclusión:** hay evidencia que la ergonomía de los colaboradores como parte del clima organizacional influye positivamente en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.

### 5.2.3 Hipótesis específica N° 2

- **H1:** las relaciones interpersonales que se desarrollan en el clima organizacional influyen directamente en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.
- **H0:** las relaciones interpersonales que se desarrollan en el clima organizacional no influyen directamente en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.

**Nivel de Significación:** 5

**Estadístico de prueba:** correlación de spearman.

**Cuadro N°5**

|                            |                                      | Relaciones interpersonales | Satisfacción del cliente |
|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Relaciones Interpersonales | Coefficiente de correlación Spearman | 1,000                      | ,210*                    |
|                            | Sig. (bilateral)                     | .                          | ,029                     |
|                            | N                                    | 143                        | 108                      |
| Satisfacción del cliente   | Coefficiente de correlación Spearman | ,210*                      | 1,000                    |
|                            | Sig. (bilateral)                     | ,029                       | .                        |
|                            | N                                    | 108                        | 108                      |

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

**Decisión:** dado que  $p < 0.05$  se rechaza  $H_0$ .

**Conclusión:** hay evidencia que las relaciones interpersonales que se desarrollan en el clima organizacional influyen directamente en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.

### 5.2.4 Hipótesis específica N° 3

- **H1:** el sentido de permanencia como parte del clima organizacional influye positivamente en la satisfacción del cliente bancario de las entidades Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.
- **H0:** el sentido de permanencia como parte del clima organizacional no influye positivamente en la satisfacción del cliente bancario de las entidades Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.

**Nivel de Significación:** 5%

**Estadístico de prueba:** correlación de spearman.

**Cuadro N°6**

|                          |                                     | Sentido de permanencia | Satisfacción del cliente |
|--------------------------|-------------------------------------|------------------------|--------------------------|
| Sentido de permanencia   | Coeficiente de correlación Spearman | 1,000                  | ,172                     |
|                          | Sig. (bilateral)                    | .                      | ,075                     |
|                          | N                                   | 143                    | 108                      |
| Satisfacción del cliente | Coeficiente de correlación Spearman | ,172                   | 1,000                    |
|                          | Sig. (bilateral)                    | ,075                   | .                        |
|                          | N                                   | 108                    | 108                      |

**Decisión:** dado que  $p < 0.05$  no se rechaza  $H_0$ .

**Conclusión:** no hay evidencia que el sentido de permanencia como parte del clima organizacional influye positivamente en la satisfacción del cliente bancario de las entidades Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.

### 5.2.5 Hipótesis específica N° 4

- **H1:** la estabilidad laboral como parte del clima organizacional influye directamente en la satisfacción del cliente bancario de las entidades Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.
- **H0:** la estabilidad laboral como parte del clima organizacional no influye directamente en la satisfacción del cliente bancario de las entidades Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.

**Nivel de Significación:** 5%

**Estadístico de prueba:** correlación de spearman.

**Cuadro N°7**

|                             |                                | Estabilidad<br>laboral | Satisfacción<br>del cliente |
|-----------------------------|--------------------------------|------------------------|-----------------------------|
| Estabilidad laboral         | Coefficiente de<br>correlación | 1,000                  | ,375**                      |
|                             | Sig. (bilateral) Spearman      | .                      | ,000                        |
|                             | N                              | 143                    | 108                         |
| Satisfacción del<br>cliente | Coefficiente de<br>correlación | ,375**                 | 1,000                       |
|                             | Sig. (bilateral) Spearman      | ,000                   | .                           |
|                             | N                              | 108                    | 108                         |

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

**Decisión:** dado que  $p < 0.05$  se rechaza  $H_0$ .

**Conclusión:** hay evidencia que la estabilidad laboral como parte del clima organizacional influye directamente en la satisfacción del cliente bancario de las entidades Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.

### 5.2.6 Hipótesis específica N° 5

- **H1:** el estilo de dirección como referencia del clima organizacional influye positivamente en la satisfacción del cliente bancario de las entidades Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.
- **H0:** el estilo de dirección como referencia del clima organizacional no influye positivamente en la satisfacción del cliente bancario de las entidades Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.

**Nivel de Significación:** 5%

**Estadístico de prueba:** correlación de spearman.

**Cuadro N°8**

|                          |                                      | Estilo de dirección | Satisfacción del cliente |
|--------------------------|--------------------------------------|---------------------|--------------------------|
| Estilo de dirección      | Coefficiente de correlación Spearman | 1,000               | ,325**                   |
|                          | Sig. (bilateral)                     | .                   | ,001                     |
|                          | N                                    | 143                 | 108                      |
| Satisfacción del cliente | Coefficiente de correlación Spearman | ,325**              | 1,000                    |
|                          | Sig. (bilateral)                     | ,001                | .                        |
|                          | N                                    | 108                 | 108                      |

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

**Decisión:** dado que  $p < 0.05$  se rechaza  $H_0$ .

**Conclusión:** hay evidencia que el estilo de dirección como referencia del clima organizacional influye positivamente en la satisfacción del cliente bancario de las entidades Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.

### 5.3 Comprobación de hipótesis

Para comprobar las hipótesis específicas se procedió a correlacionar cada una de las áreas del clima organizacional con la satisfacción del cliente. Se obtuvieron los siguientes resultados:

**Cuadro N°9**

|                            |                                      | Satisfacción del cliente |
|----------------------------|--------------------------------------|--------------------------|
| Ergonomía                  | Coefficiente de correlación Spearman | ,480                     |
|                            | Sig. (bilateral)                     | ,000                     |
|                            | N                                    | 108                      |
| Relaciones Interpersonales | Coefficiente de correlación Spearman | ,210                     |
|                            | Sig. (bilateral)                     | ,029                     |
|                            | N                                    | 108                      |
| Estabilidad laboral        | Coefficiente de correlación Spearman | ,375                     |
|                            | Sig. (bilateral)                     | ,000                     |
|                            | N                                    | 108                      |
| Estilo de dirección        | Coefficiente de correlación Spearman | ,325                     |
|                            | Sig. (bilateral)                     | ,001                     |
|                            | N                                    | 108                      |
| Satisfacción del cliente   | Coefficiente de correlación Spearman | 1,000                    |
|                            | Sig. (bilateral)                     | .                        |
|                            | N                                    | 108                      |

## CONCLUSIONES

El proceso organizativo de una empresa constituye nuestra mayor preocupación en el ámbito académico, toda vez que el clima organizacional se relaciona directamente con el desempeño del colaborador de una empresa. Pudiendo ser este interno y/o externo.

En ese sentido, el trabajo que hemos realizado parte del objetivo general, que es determinar en qué medida el clima organizacional influye en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.

En las entidades bancarias, comprobamos que la ergonomía (estructura física, equipos informáticos, etc) cumple la adecuada infraestructura y ejecuta parcialmente la satisfacción de los colaboradores y esto influye de manera directa en la atención al cliente del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.

La presente investigación nos ha permitido conocer que las relaciones interpersonales no son las adecuadas, para lo cual el buen funcionamiento de la entidad se logra con un agradable ambiente laboral; además las buenas relaciones interpersonales constituyen una condición forzosa para que la vida institucional interior de una organización sea ideal. Con ello se concluye que toda vez que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente bancario

Dentro de las entidades bancarias, se identificó la necesidad de aplicar estrategias para crear un entorno estable para los colaboradores, lo cual nos permitirá tener un personal más comprometido y con mayor rendimiento, lo que influirá de manera directa en la satisfacción del cliente de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.

Esta investigación nos ha permitido conocer que la mayor parte de los colaboradores se encuentran en desacuerdo con el estilo de dirección de la actual gestión. Este resultado es fundamental, ya que influye de manera directa en los colaboradores para lograr los objetivos, y ello se ve reflejado en la satisfacción del cliente bancario de las entidades del Scotiabank y Banco de Crédito del Perú del Cercado de Lima.

## RECOMENDACIONES

1. Reestructurar el mobiliario de las oficinas, en especial las sillas y escritorios para darles a los colaboradores un mejor confort; además se recomienda realizar el cambio del equipo informático con la finalidad de manejarlos adecuadamente y desarrollar eficientemente su trabajo, en beneficio de los clientes bancarios.
2. Implementar talleres de juegos de roles donde se planteen y resuelvan los conflictos latentes o manifiestos entre el personal, así como los problemas de comunicación existentes. Desarrollar un mural en cada área para facilitar la comunicación integral, así como la comunicación bidireccional con el personal colaborador
3. Se debe fortalecer de manera permanente los lazos de integración e identificación del banco con los equipos de trabajo, hacerlos parte de la entidad, con ello lograremos que los colaboradores puedan obtener un mayor grado de confianza, y se sientan valorados, de esta forma será más fácil que el colaborador sienta una mayor estabilidad laboral, a la que actualmente perciben.
4. Los supervisores deben desarrollar una comunicación más efectiva con sus colaboradores para que así las personas que tenga a cargo puedan sentir el apoyo de su superior y así pueda influenciar el trabajo en equipo y que tengan un cumplimiento positivo para mejora de la satisfacción del cliente, por eso es importante que los colaboradores del banco puedan obtener un mayor grado de confianza, y de esta forma será más fácil identificar las necesidades, obstáculos y metas del colaborador.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Solsol, Tito Doroteo, 2014**, La aplicación del aprendizaje organizacional en el clima organizacional, Tesis de grado doctoral en mención ciencias, Lima.
- Álvarez Valverde, Shirley, (2001)**, La Cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia, Instituto de Oftalmología, UNMSM Lima.
- Benavente Miranda, Víctor Renato, Calderón, Ponce, Paulo, Sergio, (2014)** Abril-Julio 41-43, “Análisis de la satisfacción de los clientes en relación al nuevo sistema de atención plan imaginen del banco interbank”, Arequipa.
- Bustamante-Ubilla MA, Lapo-Maza MC, Grandón Avendaño ML**, Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Rev. Gerenc. Polít. Salud. 2016, 15(30) 126-141, Chile, recuperado de <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgyyps15-30.ccco>, <http://www.redalyc.org/pdf/545/54546742009.pdf>
- Carmona Lavado, A, (1997)**, "Relación entre las dimensiones de un servicio y la satisfacción e insatisfacción del cliente. Una aplicación del método del incidente crítico en el sector de las copisterías", recuperado de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v04/041053.pdf>
- Castillo, L, Lengua, C, Pérez Herrera, P.A, (2011)**, Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario colombiano. International Journal of Psychological Research, 4(1)40-47, recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2990/299022819006.pdf>
- Cordero, C. T. C. (2003)**, De una empresa productiva La Habana – Cuba siglo XXI, recuperado de [https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/cruz1\\_280203.pdf](https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/cruz1_280203.pdf)

**Cottle, D W, (1999)**, Client – Centered Service: How to Keoo Them Coming Back for More, Jhon Wiley and Souns, Nueva York.

**Cruz Cordero, Teresa, (2003)**, Motivación y satisfacción laboral, Habana Cuba, tesis de maestría

**Franco, Ramiro, (2001)**, Customer Satisfaction ¿Por qué satisfacción del cliente?, Paidós, Buenos Aires.

**Gutierrez Chicaiza, Ana, 2011-2012**, “Normas de calidad de servicio y atención al cliente”, TESIS DE GRADO Universidad Técnica de Cotopaxi Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas, Ecuador.

**Herzberg, Frederick, (1954)**, La teoría de la motivación-higiene, recuperado de [http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto\\_dimensiones.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf)

**Herzberg, Frederick**, Teoría bifactorial factores de motivación y Factores de Higiene, recuperado de [http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos\\_extras/1075\\_Fundamentos\\_de\\_estrategia\\_organizacional/10\\_Teoria\\_de\\_la\\_organizacion.pdf](http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf)

**ISO 9000:2005**, "Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario", recuperado de [http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65\\_satisfaccion\\_del\\_cliente.html](http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html)

**Kotler, Philip, Armstrong, Gary, (2008)**, fundamentos del marketing, octava edición Pearson Educación, México,

**Leguina, Adrián, Arancibia Carvajal, Sara, Espinosa Zamorano, Paulina, (2013)**, Abril-Junio, 255-267, Factores determinantes en la percepción de la imagen y calidad de servicio y sus efectos en la satisfacción del cliente un caso aplicado a la banca chilena, Revista de Ciencias Sociales (Ve), recuperado de <http://www.redalyc.org:9081/comocitar.oa?id=28026992007>

**Matute, Genaro, Becerra, Miguel Angel, Muñoz, Roger, (2008)**, pp 36, Clima organizacional en las empresas mineras, universidad Esan, Orcopampa-Lima.

**McClelland, David** expone en su libro “The Achieving Society” (1961).

**McGregor, D. M, (1960)**, The Human Side of Enterprise Harris, Jhon, (2001), Buscar la satisfacción del cliente es buen negocio, Buenos Aires.

**McGregor, D. (1960)**, La Teoría X y la Teoría Y, Revista Pensamiento Imaginativo, Investigación 4, 06-13, recuperado de [http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos\\_extras/1075\\_Fundamentos\\_de\\_estrategia\\_organizacional/08\\_Teoria\\_de\\_la\\_organizacion.pdf](http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/08_Teoria_de_la_organizacion.pdf)

**Palma Carrillo, Sonia, (2002)**, Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias, UNMSM, Lima.

**Daft, Richard L, (2007)**, La experiencia del liderazgo, S.A ediciones Paraninfo, Madrid.

**Sánchez Carlessi, H. H, (2016)**, Desafíos para la Investigación en la Universidad Peruana, artículo, Lima.

**Sandoval Caraveo, M.C, (2004)**, 27,78-82, Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas, ensayo, México.

**Swan y Combs, (1976), Maddox, (1981)**, Bitner, Booms y Tetreault, (1990), y Silvestro y Johnston, (1990), Investigaciones Europeas, Vol. 4, N| 1, 1998, pp.53-80.

**T.Scott Gross, BIGresearch, (2000)**, “Cuando los clientes hablan pueden convertirse lo que le dicen en ventas”, Gestión, Lima.

**Zeithaml, V. A, Berry, L. L., & Parasuraman, A, (1993)**, 21, 1, 1993, p.1-12, The Nature and Determinant of Customer Expectatives of Service. Journal of the, Academic of Marketing Science, Texas.

## **ANEXOS**



**Estimados colaboradores, sírvase leer atentamente las preguntas que siguen y valore según su preferencia. Tenga en cuenta que: 1=Nunca. 2= Casi nunca. 3= Regularmente. 4= A veces. 5= Siempre.**

**Muchas gracias por su colaboración.**

|   |                   |          |          |             |   |
|---|-------------------|----------|----------|-------------|---|
| 1. Señale su género:  |                   | F        |          | M           |   |
| 2. Profesión:   |                   |          |          |             |   |
| 3. Identifique su rango de edad: (marcar con un X la casilla correspondiente)           | 1) 20-25          | 2) 26-30 | 3) 31-35 | 4) 36 a más |   |
| Preguntas   | Escala de valores |          |          |             |   |
|   | 1                 | 2        | 3        | 4           | 5 |
| 1. ¿Considera que el mobiliario para su puesto de trabajo es adecuado?                  |                   |          |          |             |   |
| 2. ¿Considera que su puesto de trabajo se encuentra bien iluminado?                     |                   |          |          |             |   |
| 3. ¿Considera que su equipo informático es el adecuado para la labor que desempeña?     |                   |          |          |             |   |
| 4. ¿Considera que el espacio para trabajar es el adecuado?                              |                   |          |          |             |   |
| 5. ¿Considera que la comunicación con sus compañeros es agradable?                      |                   |          |          |             |   |
| 6. ¿Considera que recibe en forma oportuna la información que requiere para su trabajo? |                   |          |          |             |   |

|   |    |   |    |   |   |
|---|----|---|----|---|---|
| 7. ¿Considera que los colaboradores tienen vocación de servicio para los clientes?            |    |   |    |   |   |
| 8. ¿Cree Ud. que su estado de ánimo influye en la atención al cliente?                        |    |   |    |   |   |
| 9. ¿Se siente comprometido para lograr las metas establecidas por la entidad?                 |    |   |    |   |   |
| 10. ¿Conoce y entiende usted la visión y misión de su entidad?                                |    |   |    |   |   |
| 11. ¿Conoce el código de ética de su entidad?   | Sí |   | No |   |   |
| 12. ¿Aplica usted el código de ética de su entidad?   |    |   |    |   |   |
| 13. ¿Cree Ud. Que su situación laboral es estable?  |    |   |    |   |   |
| 14. ¿Cree Ud. que su trabajo es valorado?   | Sí |   | No |   |   |
|   | 1  | 2 | 3  | 4 | 5 |
| 15. ¿Considera que los colaboradores son promovidos de manera justa?                          |    |   |    |   |   |
| 16. ¿Cree usted que su remuneración es la adecuada para la labor desempeña?                   | Sí |   | No |   |   |
| 17. ¿Está satisfecho y comprometido con las normas estratégicas de su entidad?                |    |   |    |   |   |
| 18.¿Considera que su jefe es flexible ante las peticiones de apoyo que solicitas?             |    |   |    |   |   |
| 19. ¿Cuenta usted con el apoyo de su jefe cuando propone alguna idea para mejorar su trabajo? |    |   |    |   |   |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 20. ¿Considera que la empresa tiene los materiales (folletos, recibos y similares) para la información adecuada a sus clientes? |  |  |  |  |  |
| 21. ¿Recibe reclamos de los clientes?<br>* Si su respuesta es nunca pase directo a la pregunta 25.                              |  |  |  |  |  |
| 22. ¿Cuántos reclamos recibe al día (en promedio)?  |  |  |  |  |  |
| 23. ¿Considera que los reclamos son resueltos oportunamente?  |  |  |  |  |  |
| 24. ¿Qué tipo de reclamo recibe con mayor frecuencia? Indique solo uno:   |  |  |  |  |  |
| 25. ¿Considera tener las herramientas necesarias para lograr una buena atención al cliente?                                     |  |  |  |  |  |
| 26. ¿Considera que las capacitaciones on line que le brinda su entidad en temas de atención al cliente son útiles?              |  |  |  |  |  |
| 27. ¿Su entidad le da el soporte necesario para resolver los problemas de los clientes?   |  |  |  |  |  |
| 28. ¿Siente Ud. que brinda una atención rápida a los clientes?  |  |  |  |  |  |
| 29. ¿Considera que la entidad cuenta con equipos modernos para la atención a sus clientes?                                      |  |  |  |  |  |
| 30. ¿Cree que el espacio brindado al cliente para sus operaciones es el adecuado?   |  |  |  |  |  |
| ¿Le gustaría agregar algo?<br>-----<br>-----  |  |  |  |  |  |