

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



TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO DE ADMINISTRACION

INFLUENCIA DE LA MOTIVACION DEL PERSONAL EN LA SATISFACCION DEL
CLIENTE INTERNO DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU

PREPARADO POR:

BACH. ADM. CRISTHIAN PAVEL SEMINARIO COYCO

BACH. ADM. MARIA ALEJANDRA PORTILLA BUENO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN

LIMA – PERÚ

2018

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y mi amor para mis padres, porque ustedes han hecho todo en la vida para que logre mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento a Dios, por haberme dado la fuerza de culminar con éxito esta etapa de mi vida, y así poder completar esa fuente de inspiración de seguir adelante.

A mis padres, a quienes a lo largo de toda mi vida me han apoyado, logrando motivarme para culminar mi formación académica.

PRESENTACIÓN

Jurado Dictaminador:

En cumplimiento de las disposiciones contempladas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, presento a vuestra consideración la tesis titulada: Influencia de la motivación del personal en la satisfacción del cliente interno del Banco de Crédito del Perú con la finalidad de obtener el título profesional de Licenciados en Administración.

Espero que la presente tesis sea de su satisfacción y sirva de fuente de conocimiento para los estudiantes y futuros profesionales de la Carrera de Administración.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
PRESENTACIÓN.....	IV
INDICE GENERAL	V
INDICE DE TABLAS.....	VIII
INDICE DE GRÁFICOS.....	X
RESUMEN.....	XI
ABSTRACT.....	XII
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Situación Problemática.....	1
1.2 Problemas de la Investigación.....	3
1.2.1 Problema General.....	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Justificación.....	3
1.3.1 Justificación teórica.....	3
1.3.2 Justificación practica	3
1.4 Objetivos de la Investigación	4
1.4.1 Objetivo General:.....	4
1.4.2 Objetivos específicos	4
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	5
2.1 Antecedentes de la Investigación	5
2.2 Bases Teóricas.....	8
2.2.1 Conceptualización de la motivación	8

2.2.2	La motivación del personal	9
2.2.3	Teoría ERG	9
2.2.4	La Teoría de las expectativas de Vroom	10
2.2.5	El ausentismo emocional.....	10
2.2.6	Evaluación del desempeño	11
2.2.7	Importancia de la evaluación de desempeño.....	12
2.3	Conceptualización de Capacitación.....	13
2.3.1	Elementos de la Capacitación	14
2.3.2	Contenidos de la capacitación.....	14
2.3.3	Objetivos de la Capacitación.....	15
2.3.4	Importancia de la capacitación.....	16
2.3.5	La Capacitación como una responsabilidad de línea y una función de staff.....	17
2.3.6	Proceso básico de la capacitación	17
2.3.7	Etapas de la capacitación	17
2.3.8	Evaluación de los resultados de la capacitación.....	18
2.3.9	Principios de aprendizaje	19
2.3.10	Ventajas de la capacitación	19
2.3.11	Técnicas de capacitación.....	19
2.3.12	La capacitación para el éxito.....	20
2.3.13	Capacitación en valores.....	21
2.4	Rotación de personal	21
2.6	Glosario de Términos	45
	CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES	48
3.1	Hipótesis General	48

3.2	Hipótesis Específicas.....	48
3.3	Identificación de variables.....	48
3.3.1	Variable independiente:	48
3.3.2	Variable dependiente: Nivel de Satisfacción del cliente interno.....	48
3.4	Operacionalización de variables.....	48
3.5	Matriz de consistencia	49
	CAPÍTULO IV METODOLOGÍA.....	50
4.1	Tipo de la Investigación	50
4.2	Diseño de la investigación.....	50
4.3	Unidad de análisis	51
4.4	Población de estudio.....	51
4.5	Tamaño de muestra	51
4.6	Selección de muestra.....	51
4.7	Técnicas de recolección de datos	52
4.8	Análisis e interpretación de la información.....	52
	CAPÍTULO V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	53
5.1	Análisis e Interpretación de Resultados	53
	CONCLUSIONES.....	85
	RECOMENDACIONES.....	86
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
	ANEXOS	90
	Anexo N°1 La Encuesta.....	91

INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES	48
TABLA N° 2. MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PERSONAL EN EL BCP.....	49
TABLA N° 3 RESULTADOS DE ENCUESTA EN EL BCP	53
TABLA N° 4 RESULTADOS SOBRE LAS CAPACITACIONES DEBEN SER EN EL ÁREA OPERATIVA	54
TABLA N° 5 RESULTADOS SOBRE LA ENCUESTA DE UNA CONSTANTE CAPACITACIÓN EN EL BCP	55
TABLA N° 6 RESULTADOS DE LA ROTACION DE PERSONAL EN EL BCP	56
TABLA N° 7 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES CON LA ROTACIÓN DE PERSONAL	57
TABLA N° 8 RESULTADOS DE LA INFLUENCIA DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL BCP	58
TABLA N° 9 RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO EN EL ÁREA DE OPERACIONES	59
TABLA N° 10 RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE LA FLEXIBILIDAD DE HORARIOS EN EL BCP	60
TABLA N° 11 RESULTADOS DE ENCUESTA SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO DEL BCP	61
TABLA N° 12 RESULTADOS DEL NIVEL DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE OPERACIONES BCP	62
TABLA N° 13 RESPUESTAS SOBRE LA SATISFACCIÓN EN EL TRATO DEL PERSONAL	63
TABLA N° 14 RESPUESTA SOBRE EL APOYO O COMPAÑERISMO ANTE CUALQUIER PROBLEMA	64
TABLA N° 15 ¿EXISTE UN CONSTANTE INCENTIVO ECONÓMICO DENTRO DE SU ÁREA?	65
TABLA N° 16 ¿SE SIENTE SATISFECHO CON SU CRECIMIENTO LABORAL Y PROFESIONAL DENTRO DE LA EMPRESA?	66
TABLA N° 17 ¿SIENTE QUE SU TRABAJO ES SIGNIFICATIVO Y RECOMPENSADO?	67
TABLA N° 18 ¿SE SIENTE SATISFECHO(A) CON LA CALIDAD DE SERVICIO BRINDADO POR SU PERSONA?	68
TABLA N° 19 ¿ESTÁ DE ACUERDO CON EL TIEMPO QUE EMPLEAN LOS COLABORADORES DE LAS SUBGERENCIAS PARA ATENDER SUS CONSULTAS Y/O INSTRUCCIONES?.....	69

TABLA N° 20 ¿CONSIDERA USTED QUE LA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA MEJORA LA CALIDAD DE SERVICIO?.....	70
TABLA N° 21 FRECUENCIAS OBSERVADAS DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECIFICA.....	73
TABLA N° 22 FRECUENCIAS ESPERADAS DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECIFICA	74
TABLA N° 23 FRECUENCIAS OBSERVADAS DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECIFICA	76
TABLA N° 24 FRECUENCIAS ESPERADAS DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECIFICA.....	77
TABLA N° 25 FRECUENCIAS OBSERVADAS DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECIFICA	79
TABLA N° 26 FRECUENCIAS ESPERADAS DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECIFICA	80
TABLA N° 27 FRECUENCIAS OBSERVADAS DE LA HIPÓTESIS GENERAL	82
TABLA N° 28 FRECUENCIAS ESPERADAS DE LA HIPÓTESIS GENERAL.....	82

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	50
GRÁFICO N° 2: PORCENTAJE DE ENCUESTA EN EL BCP.....	53
GRÁFICO N° 3: PORCENTAJE DE ENCUESTA SOBRE CAPACITACIONES EN EL BCP.....	54
GRÁFICO N° 4: PORCENTAJE DE LA CAPACITACIÓN INTERNA EN EL BCP	55
GRÁFICO N° 5: PORCENTAJE DE RESULTADOS SOBRE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL BCP	56
GRÁFICO N° 6: PORCENTAJE DE RESULTADOS DE SATISFACCIÓN SOBRE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL BCP.....	57
GRÁFICO N° 7 PORCENTAJE INFLUENCIA DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL BCP	58
GRÁFICO N° 8 PORCENTAJE DE RESULTADOS DEL LIDERAZGO EN EL ÁREA DE OPERACIONES DEL BCP	59
GRÁFICO N° 9: PORCENTAJE FLEXIBILIDAD DE HORARIOS EN EL BCP.....	60
GRÁFICO N° 10: PORCENTAJE DE CLIMA LABORAL.....	61
GRÁFICO N° 11: PORCENTAJE NIVEL DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE OPERACIONES BCP	62
GRÁFICO N° 12: PORCENTAJE SOBRE LA SATISFACCIÓN EN EL TRATO DEL PERSONAL	63
GRÁFICO N° 13: ¿CONSIDERA QUE SUS COMPAÑEROS SE ENCUENTRAN PREDISPUESTOS A APOYARLOS ANTE CUALQUIER PROBLEMA?	64
GRÁFICO N° 14 ¿EXISTE UN CONSTANTE INCENTIVO ECONÓMICO DENTRO DE SU ÁREA?	65
GRÁFICO N° 15: ¿SE SIENTE SATISFECHO CON SU CRECIMIENTO LABORAL Y PROFESIONAL DENTRO DE LA EMPRESA?	66
GRÁFICO N° 16: ¿SIENTE QUE SU TRABAJO ES SIGNIFICATIVO Y RECOMPENSADO?	67
GRÁFICO N° 17: ¿SE SIENTE SATISFECHO(A) CON LA CALIDAD DE SERVICIO BRINDADO POR SU PERSONA?	68
GRÁFICO N° 18: ¿ESTÁ DE ACUERDO CON EL TIEMPO QUE EMPLEAN LOS COLABORADORES DE LAS SUBGERENCIAS PARA ATENDER SUS CONSULTAS Y/O INSTRUCCIONES?.....	69
GRÁFICO N° 19: ¿CONSIDERA USTED QUE LA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA MEJORA LA CALIDAD DE SERVICIO?	70
GRÁFICO N° 20: REGIÓN DE RECHAZO DE CHI CUADRADA PARA LAS HIPÓTESIS ESPECIFICAS	72

RESUMEN

La presente tesis titulada: Influencia de la motivación del personal en la satisfacción del cliente interno del Banco de Crédito del Perú es un primer acercamiento a las problemáticas que pueda tener el área de recursos humanos de una empresa que genere un fenómeno de desmotivación en el ambiente de trabajo, por ello se debe ver el enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel correlacional con un diseño no experimental.

Iniciamos con una población específica para la investigación que estuvo constituida por 614 colaboradores de la oficina de Operaciones en el banco de Crédito del Perú sede Central, la muestra fue determinada de manera probabilística obteniendo un resultado de 113 trabajadores.

Para tal fin se recolectaron los datos respecto al comportamiento de dos variables la motivación y satisfacción laboral. La metodología se inició con el procedimiento de recolección de datos mediante la elaboración de una encuesta compuesta por 18 ítems con escala de valoración de Likert.

En el tercer capítulo se codifico y tabulo la información para aplicar el proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico, donde se construirán los aspectos más relevantes sobre la Satisfacción del cliente interno en el BCP.

En el capítulo cuarto se presenta los resultados mediante tablas y gráficos, posteriormente para contrastar la hipótesis se aplicó la técnica estadística Chi cuadrado, demostrando la hipótesis general donde el Motivación se relaciona directa y positivamente con el satisfacción del cliente interno en el Banco de Crédito del Perú.

Finalmente se presenta conclusiones y recomendaciones como propuestas del estudio donde se vuelcan los resultados más representativos de la tesis.

Palabras claves: Motivación y satisfacción laboral

ABSTRACT

The present thesis entitled Influence of staff motivation on internal customer satisfaction of Peru's credit bank is a quantitative approach, applied type, correlational level and non-experimental design.

The research population consisted of 614 workers from the Credit Bank of Perú, the sample was determined probabilistically and obtained a result of 113 individuals.

In order to collect the data regarding the behavior of the motivation and job satisfaction variables, the survey was chosen as the data collection technique and a questionnaire was used as a data collection instrument, which consisted of 18 items with a Likert rating scale.

In the third chapter the information was codified and tabulated to apply the process of analysis and / or treatment using statistical techniques, where the most relevant aspects on the satisfaction of the internal client in the BCP will be constructed.

In the fourth chapter the results are presented by tables and graphs, later to test the hypothesis the statistical technique Chi square was applied, demonstrating the general hypothesis where the Motivation is directly and positively related to the satisfaction of the internal client in the Credit Bank of the Peru.

Finally, conclusions and recommendations are presented as study proposals where the most representative results of the thesis are turned over.

Keywords: Motivation and job satisfaction

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

En la actualidad, la razón de ser de una entidad financiera no solo está orientada a ofrecerles el mejor servicio; la satisfacción del cliente está influenciado por una serie de factores que afectan de manera indirecta y directa al cliente interno y externo de la empresa; manteniendo este objetivo identificando los factores que realmente motivan al personal.

El banco de Crédito del Perú, el cual pertenece al grupo Credicorp, está enfocado en contribuir al desarrollo del país y de sus clientes externos; dejando de lado al cliente interno.

Este debe entender que la satisfacción debe empezar en casa; motivando a su personal a contribuir con el objetivo y metas trazadas de sus clientes internos.

El personal del Área de Operaciones muestra un descontento por las metas establecidas para la atención de reclamos diarios, la cual no es realista debido a que la complejidad de cada uno de ellos es totalmente diferente, lo que obliga a trabajar horas extras, como también disminuye la calidad de atención.

Falta de comunicación, predisposición y desinterés entre equipos donde los procesos operativos van de la mano, poniendo en riesgo la calidad en la respuesta y/o análisis del reclamo. De igual manera la falta de capacitación a gerentes y supervisores en temas de liderazgo, no saben llegar a sus subordinados, no existe empatía; lo que genera inestabilidad emocional del personal.

Rotación constante en asistentes, lo cual la curva de aprendizaje obtiene como resultado la disminución de la productividad, aumentan los errores operativos: la inestabilidad laboral que genera la rotación; genera tensión y preocupación en el antiguo y nuevo personal.

Estos aspectos ocasionan una baja en el rendimiento laboral del personal, puesto que tienen que lidiar de manera diaria con la inestabilidad personal de cada uno (respecto

a su vida personal), sumándole a este la inestabilidad emocional y laboral en la empresa.

El Banco de Crédito del Perú está enfocado a mantener al cliente externo contento, con una serie de mejoras en procesos internos con el fin de satisfacer a sus clientes, es así mismo que existen relación entre Áreas internas donde se puede ver la falta de comunicación y empatía por parte de los colaboradores a la hora de involucrarse en la necesidad del cliente y hacerla suya; con la finalidad de lograr un cliente contento.

Si bien es cierto el banco de Crédito se encuentra como una de las mejores empresas para trabajar en el Perú; donde los ascensos y promociones se realizan de manera constante, sin embargo en el Área de Operaciones el ingreso de estudiantes los cuales aún están en proceso de culminar su carrera universitaria, no logran acceder a este tipo de crecimiento y línea de carrera; existe alta rotación entre ellos lo cual no permite aprovechar y explotar todo el potencial de cada uno de ellos.

No esta demás mencionar la capacitación constante en curso virtuales para la seguridad laboral, prevención de fraudes y lavado de activos. No existe una formación profesional sobre procesos operativos actuales para la actualización del conocimiento sobre el mismo; es decir el flujo del proceso actual la cual está relacionada con otras áreas internas; el personal desconoce el fin de cada uno de las operaciones realizadas, basándonos en solo el proceso de la instrucción realizada sin ir más allá de; sin cuestionarse por qué o el fin de cada una de ellas.

La escasez de todos estos factores antes mencionados, tienen como consecuencia:

Personal interno desmotivado físicamente, emocionalmente para involucrarse y profundizar en cada uno de sus procesos operativos. Disminución en el rendimiento laboral, generando un riesgo operativo mayor debido a la falta de concentración por la tensión de la alta rotación del personal. Riesgo en la calidad de los servicios y atención de reclamos; lo cual podría generar reiterativos.

Para poder reducir e eliminar cada uno de estos factores se deberá incluir estrategias de motivación a cada uno de los empleados desarrollando sus capacitados y dando a conocer sus potenciales mejorando así lo laboral y personal de cada uno de ello

1.2 Problemas de la Investigación

La problemática descrita nos permite plantear la siguiente interrogante que será resuelta a lo largo de su desarrollo dentro de la presente investigación:

1.2.1 Problema General

¿Cómo influye la motivación de la fuerza laboral en lograr la satisfacción del cliente interno en el Banco de Crédito del Perú?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Establecer un programa de capacitación para los empleados del area de operaciones del banco de crédito del Perú influye en la satisfacción del cliente interno?
- ¿Que se realice una alta rotación de personal en el área de operaciones como influye en la satisfacción del cliente interno del Banco de Crédito del Perú?
- ¿Cómo mejora el tener un clima laboral bueno o malo en la satisfacción del cliente interno del Banco de Crédito del Perú?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

Mediante esta investigación sustentaremos, reafirmaremos la importancia de mantener una constante motivación en cada uno de los empleados para poder lograr mayor productividad y calidad, así como mejorar la atención, comunicación con cada uno de los clientes internos y conseguir un cliente externo satisfecho; mediante las teorías que al respecto existen.

1.3.2 Justificación practica

Las propuestas desarrolladas aportarán una mejor actitud, desempeño y un ambiente agradable de trabajo, que repercutirá en el producto que ofrece la entidad al consumidor final.

El beneficiario principal, con el resultado esperado de la investigación sería el cliente interno (personal de las diferentes áreas) y por tanto, el banco de crédito así como el consumidor final; con la única finalidad de mejorar la calidad de atención y comunicación entre las áreas que interactúan entre sí, logrando un cambio en la actitud del personal, mejorando el desempeño, calidad y satisfacción con el fin de que este se involucre más con su proceso.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General:

Comprobar que la motivación del personal influye en la satisfacción del cliente interno del Banco Crédito del Perú.

1.4.2 Objetivos específicos

- Tener los resultados si un programa de capacitación de personal influye en la satisfacción del cliente interno del Banco de Crédito del Perú.
- Determinar si la alta rotación de personal influye de manera positiva o negativa en la satisfacción del cliente interno del Banco de Crédito del Perú.
- Comprobar si el adecuado clima laboral influye en la satisfacción del cliente interno del Banco de crédito del peru.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes considerados para la presente investigación se basan en aplicar una metodología científica que permitirá encontrar el enlace que existe entre la comunicación interna con las distintas áreas y la motivación durante el trabajo que logre obtener una apreciación de la calidad del servicio de los socios, se tomará como ejemplo la ejecución de la metodología en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo del distrito de Trujillo. La comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la cooperativa de ahorro y crédito parroquia San Lorenzo del Distrito de Trujillo (Olivos y Solano 2014) inicia con la compilación de datos, donde se usó como procedimiento la encuesta, con la finalidad de evaluar la eficacia de la comunicación interna, también se realizó una encuesta dirigida a los socios para resolver la apreciación el nivel del servicio. El método que se usó para definir el tamaño de la muestra fue probabilístico y la técnica de muestreo fue aleatorio simple. El diseño de investigación es descriptivo correlacional de corte transversal. Como resultados más notables se determina que el tipo de comunicación interna que predomina es la informal, observándose carencias en la comunicación de funciones, políticas y protocolos de atención al cliente; y que la calidad de servicio es en sus tres dimensiones corresponde a un nivel medio. También, considerando los índices obtenidos se desarrolló un plan de comunicaciones para mejorar la comunicación interna. (p. 23)

En referencia al método utilizado se aplicara de manera correlativa para obtener mejores resultados sobre la influencia de la motivación del personal en la satisfacción del cliente interno en el Banco de Crédito del Perú Armijo, (2014).

Desempeño y Motivación del personal que labora en el Banco Bolivariano Sucursal Cuenca Armijo, (2014) afirma, en todos los aspectos el ser humano debe tener motivación porque funciona como técnica que permite cumplir metas e impulsa al ser humano para alcanzar determinados objetivos, representando una gran relevancia para cada uno y la sociedad, siendo para todos atrayente dado a que puede ser utilizada por

los directores de talento humano. La medición del desempeño establece una técnica de orientación irremplazable dentro del desarrollo administrativo de cada empresa sobre todo porque los empleados o la fuerza laboral es la piedra angular para desarrollar la efectividad, productividad y rentabilidad de cada empresa. Por ello, la motivación es de suma importancia para cualquier área, por ejemplo, en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados logren fidelidad a la institución en aportar su valor agregado en cada una de sus actividades porque se esforzaran por tener un mejor desempeño en su trabajo. (p. 56)

Desempeño y Motivación del personal que labora en el Banco Bolivariano Sucursal Cuenca Armijo, (2014) afirma sobre los objetivos y ventajas que tiene el desempeño y la motivación en las instituciones, trataremos en ahondar más sobre los métodos que se podrían usar para la evaluación del desempeño del personal. El método de análisis que efectuó el Banco Bolivariano CA a los trabajadores inicio con la encuesta, la misma que fue desarrollada con el propósito de recopilar la información de los trabajadores de manera directa, luego se procedió con el análisis de los resultados donde bajo un criterio de costo- beneficio se llegara a la mejor alternativa que mantenga los fines en común externos e internos para mantener la motivación y logro de objetivos en la empresa de manera continua. (p. 115)

Medición Del Grado De Satisfacción De Los Clientes Bancarios De Puerto Montt Basada En La Escala Servqual Benavente, (2012) señala que, brindar un servicio de calidad es fundamental para las organizaciones porque es uno de los factores primordiales para que los consumidores decidan por el producto y/o servicio que van a adquirir, por esta misma razón cada servicio entregado debe ser mejorado constantemente, principalmente en el área de Recurso Humano porque es ahí donde se fortalece la fuerza laboral de toda organización, depende de esa área que se adquiera la efectividad del trabajo en toda la organización para obtener un reflejo del grado de efectividad personal que cada uno tiene en su propia vida. En el transcurso de la tecnología y evidencias de nuevas aptitudes adquiridas por el ser humano se han desarrollado instrumentos para salvaguardar la satisfacción del cliente, a través de la calidad de servicio que las diferentes compañías pueden ofrecer para prevalecer la

credibilidad del proveedor en el mercado, para ello se determina que el consumidor tenga la seguridad de que el producto o servicio cumplan los requisitos de calidad para complacer la necesidad de los usuarios o consumidores, acrecentando la productividad y eficacia en el mercado, siendo competitivos, reduciendo costos y obteniendo beneficios que aseguren la estabilidad de una empresa, así mismo mejorarán la calidad de vida de empresarios, trabajadores y clientes. Y así dependiendo de la disposición y el uso adecuado de estos mecanismos, las empresas garantizarían el óptimo funcionamiento del sistema de gestión de calidad, logrando el objetivo final que es satisfacer las necesidades y la fidelización del cliente.

En el presente estudio se desarrolla en base al instrumento SERVQUAL, el cual busca saber cuáles deben ser las habilidades y herramientas técnicas de los ejecutivos y como éstas se deben transmitir a los clientes a través de la entrega de un servicio de calidad.

La encuesta se realizó a consumidores de 4 (cuatro) entidades financieras con mayor intervención en el mercado y la medición de resultados se realizó a través de la escala Likert. Los resultados y conclusiones determinaron que los usuarios en general no están satisfechos con los servicios que les entregan sus bancos, sin embargo este problema no siempre se debe al mecanismo que utiliza el banco, sino que los clientes están exigiendo cada vez más sus derechos de consumidores. (p.102)

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Conceptualización de la motivación

Aquino, (2004) En una empresa no es fácil concretar cuál o cuáles son los elementos precisos al momento de encontrar la más alta motivación del talento humano. Algunos indican que el factor económico es el motor principal de lograr las metas, otros creen que es mejor hacer énfasis en la cultura y los valores que tiene la organización. En realidad, cada organización define su propio sistema y prioriza que es lo que genera valor a su empresa. Si una organización busca promover bienes y servicios de calidad, ante clientes satisfechos cuyas expectativas han sido superadas, entonces debe esforzarse y colocar todas sus energías en mantener a su equipo de trabajo motivado y concientizado de la importancia en cada una de sus decisiones dentro de la empresa, que no solo se base a un área en particular sino prácticamente a todo el personal. (p.56)

Beltrán, (1998) La motivación no debe basarse en solo incentivos económicos, a pesar de ser el medio más sencillo y efectivo de obtener resultados que genera una mayor fidelidad a la organización, sin embargo esto podría reemplazarse si se realiza un programa de incentivos donde también se incluya el factor económico, es mucho más motivador de nombrar al empleado del mes basado en eficiencia, productividad, y hasta puntualidad; pero ¿qué sucede con todos los demás empleados que no logran dicho reconocimiento?, podrán estar realmente motivados sino tienen el mismo reconocimiento. La realidad es que no puedes motivar a todo el personal al mismo tiempo porque siempre habrá un ganador y los demás no lo serán, aun cuando no se trata de una competencia. Esto ocasiona un malestar temporal como de largo plazo que los demás en su mayoría demostraran enfado y casi nunca estar de acuerdo con el premiado ni el que premia y aun así queremos menos rotación de personal, mayor fidelidad, mejor calidad y más compromiso. Todo lo que se necesita requiere de un plan de motivación general adentro en la organización para cada una de las áreas con la finalidad de lograr satisfacción al cliente interno. (p. 77)

2.2.2 La motivación del personal

Según Jabato S, (2009) , la motivación es particularidad de la psicología humana que aporta al nivel de responsabilidad de una persona. Motivar es el procedimiento que influye en el comportamiento de los seres humanos, basado en el conocimiento de qué hace que la gente funcione. La motivación, se considera como el estado de ánimo de un ser humano, el mismo que es inducido a través de variables diferentes directas o indirectas que orillan el entorno donde se desarrolla la persona. En cambio, la motivación laboral entendemos como un artificio de mucha importancia al momento de acrecentar el rendimiento del trabajador porque nos da la opción de estimular a que lleven a cabo sus labores y que asimismo las realicen con gozo generando una buena productividad de parte de la empresa.

(p. 484)

La motivación laboral tiene muchos enfoques acerca como un individuo repite aquellos actos que sabe o tiene conocimiento que le han generado alguna recompensa y evitar hacer aquellos por los cuales fue castigado. Aamodt, (2010)

2.2.3 Teoría ERG

Chiavenato I. , (2007) La perspectiva propuesta por Aldelfer o llamada teoría ERG, la cual tiene afinidad con la teoría de Maslow, la cual nos explica que el individuo debe realizar cada una de sus necesidades y así trabaja para satisfacer sus necesidades de crecimiento, relaciones y existencia, manejándose mejor en el ámbito laboral.

2.2.4 La Teoría de las expectativas de Vroom

La teoría de las expectativas de Vroom se apoya en dos supuestos, el primero señala que los individuos saben lo que quieren del trabajo en el que están y entienden que todo depende de su desenvolvimiento el obtener o no las recompensas deseadas y el segundo supuesto que nos plantea es que se observa un vínculo entre el esfuerzo que se efectúa y la ejecución o el rendimiento de trabajo. Por ello se propone la pregunta ¿Que buscan las personas que podamos ofrecerles a cambio de un mayor rendimiento? La mayoría de las personas dependen mucho de la motivación para evidenciar condiciones laborales externas óptimas a fin de que la persona pueda sentirse a gusto para poder realizar un buen trabajo, sin embargo, depende de otros factores como: La participación y delegación, esta técnica consiste en que el personal participe en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se sustenta en el hecho de que es el mismo trabajador quien mejor conoce como desarrollar su trabajo y por tanto quienes deberían recomendar las mejoras o correcciones más eficientes. Por último, el establecer objetivos que consiste en llegar a un pacto o convenio recurrente entre el empleado y el jefe, respecto de los objetivos trazados en un periodo de tiempo concreto. Lovart, (1994)

Chiavenato, (1995) Es importante que a los empleados se les reconozca el trabajo concretado, en nuestra sociedad los trabajadores se quejan de no ser felicitados por el jefe cuando hacen un buen trabajo. No obstante, el jefe siempre está ahí para juzgarles al primer error que cometen. Ante estas circunstancias hasta el mejor trabajador suele desmotivarse. (p.67)

2.2.5 El ausentismo emocional

Ishikawa, (1993) señala un ejemplo sobre un trabajador que trabajaba cuatro días en vez de tres días, con lo cual indico que lo hacía por el dinero debido a que la organización lo evaluaba por día trabajado, es decir a más días mayor cantidad de ingresos. Según Ishikawa, la organización estaba formando una máquina de trabajo sin interés hacia la empresa por elaborar bienes y servicios

de calidad y confiables incrementando el nivel de absentismo y la rotación de personal son medidas que sirven para determinar las fortalezas y debilidades de la forma gerencial y el ánimo de los trabajadores en cualquier empresa. (p.123)

2.2.6 Evaluación del desempeño

Dessler, (2011) menciona que es de suma importancia evaluar el desenvolvimiento para poder medir la motivación debido a que el ser humano necesita retroalimentarse con relación a la forma en la que actúan. Por ejemplo, si el desempeño no es el adecuado, se debe realizar una entrevista de evaluación lo cual generara una oportunidad para analizar el progreso del trabajador y desarrollar un plan para rectificar carencias en sus labores, que se evidencien. En conclusión, para alcanzar este nivel de compromiso por parte de las personas, se debe valorar el grado de disposición y cooperación del grupo que interviene durante la evaluación, implementando mecanismos que garanticen un personal motivado y orientado al logro, y a la vez, satisfecho en sus aspiraciones e intereses particulares (p.88).

Arias G., (1994) La motivación en el centro de labores es un procedimiento que inicia desde el proceso de reclutamiento y selección en toda organización los candidatos ven a la empresa como un lugar ideal y después con el correr de los días, poco a poco ese personal que integra la empresa se siente defraudada porque aparecen las debilidades y desventajas de la empresa por lo que inicia la negatividad del trabajador hacia su lugar de labores que eligió.

Las áreas dentro de la organización deben mostrar una visión compensada de lo que significa trabajar en cualquiera de las áreas, incluso en algún momento podría ser críticos lo que mostraría una imagen des transparentes ya que las personas conocen bien el mercado laboral y entienden que no existe una empresa perfecta Arias G., (1994).

Armijo, (2014) Las oportunidades de carrera dentro de la organización es una herramienta que genera un gran porcentaje de trabajadores motivados y la gestión de las oportunidades de desarrollo son clave para retener a los mejores.

Aamodt, (2010) El trabajador valioso para las empresas no quiere laborar sólo por un sueldo, sino por un plan de vida que incluye una línea de carrera profesional que los haga crecer, con lo cual es un factor para implementar una herramienta que busque oportunidades de mejora para elevar los niveles de motivación laboral.

2.2.7 Importancia de la evaluación de desempeño

Chiavenato I. , (2007) Una de las razones primordiales para que las empresas se ocupen por analizar el desenvolvimiento de sus trabajadores, es por sustentar aumento del sueldo, traslado, promociones y, en muchas oprotunidades, cese de servicio. Tambien para advertir cuando deben mejorar su comportamiento, en las habilidades, las actitudes o los conocimientos. Evaluar el desempeño de los empleados posibilita a darles a conocer lo que el jefe piensa de ellos, siendo una de la más importante razon por la cual se debe realizar un meticuloso procedimiento de evaluación de desempeño es que a través de éste se le da a conocer a cada trabajador evaluado cómo anda en su trabajo, lo que estima el supervisor de sus labores, el mismo que podria brindar las recomendaciones que considere pertinentes para mejorar el desenvolvimiento de su personal. (p.201)

Chávez, (2003) Para que los empleados puedan sentirse parte importante de la empresa, es indispensable una evaluación de desempeño, y que son considerados para todas aquellas decisiones de personal, que se ejejcutan en una empresa, ayudando dicho proceso al cumplimiento de los objetivos institucionales. (p.199)

2.3 Conceptualización de Capacitación

Ibáñez, (2005) La capacitación laboral es considerada como el procedimiento a corto plazo, en el cual se usa un proceso proyectado, invariable y estructurado, abarcando un cúmulo de actos educativos y administrativos orientados a la transformación, enriquecimiento de la habilidad y actitud del empleado, con la finalidad de predisponer deseables condiciones de realización acorde a lo exigido en el puesto que desempeña, propiciando su crecimiento propio, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve como la orientación y la capacitación puede acrecentar la actitud del personal para un puesto.(p.475)

Dessler, (2011) considera la capacitación como conceder a los empleados, nuevos o actuales, la destreza necesaria para desarrollar sus labores, debiendo la empresa orientar la capacitación de manera técnica y practica focalizando en los nuevos empleados la habilidad que necesitan para desempeñar sus trabajos actuales. La capacitación tiene naturales de generar resultados a largo plazo porque su objetivo es desarrollar al trabajador para algún puesto futuro en la organización o resolver algunos problemas organizacionales. (p.238)

Chiavenato I. , (2007) manifiesta que la capacitación es el procesamiento formativo que se desarrolla en un tiempo a corto plazo y su aplicación sigue toda una metodología dentro de la organización que permite que los trabajadores adquieran nuevas habilidades, destrezas, actitudes y conocimiento; que están orientadas para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la institución al cual pertenecen. (p.386)

Fernández, (2001) señala que se entiende por capacitación a la acción de capacitar a los sujetos para que adquieran capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes y se apliquen diariamente durante sus puestos de trabajo y puedan perfeccionar al trabajador en forma diaria. En las organizaciones, el potencial es directo o indirecto, derivándose en mejoras del desempeño. El objeto de toda acción de capacitación es que se desarrolla en la organización para propalar conocimientos, habilidades y actitudes del personal traduciéndose en el comportamiento, produciendo una variación positiva en el desempeño de las tareas (p.123)

Aquino, (2004) indica que capacitar a alguien es inyectarle una actitud positiva para poder desenvolverse exitosamente en lo que desarrolla. Es hacer adecuar su perfil al de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el puesto.

Wayne, (2005) nos dice en cuanto a la capacitación que sus ventajas podrían extenderse en toda su carrera laboral y suelen aportar en el desarrollo de esa persona para cumplir y manejar sus responsabilidades futuras, indistintamente de las actuales (p.241)

2.3.1 Elementos de la Capacitación

Aquino, (2004) indica que el concepto de capacitación tiene varias concepciones y puntos de vista por los autores ya antes citados; sin embargo, podemos notar que los elementos de la capacitación en la que sus definiciones se transcriben son los mismos por lo que definiremos los elementos de la capacitación como parte imprescindible en esta investigación. La capacitación se basa en la transmisión de habilidades, conocimientos y actitudes idóneas para un adecuado desenvolvimiento del puesto ocupado por un trabajador debiendo asegurar que la información sea organizada, uniforme y evitar las contradicciones, las distintas interpretaciones que los profesores den a los temas que se presentan. (p.123)

Aquino, (2004) La acción de capacitar debe responder a las carencias de operación en las organizaciones que asegure asiduidad a la acción, secuencia correcta y sobre todo funcional, esto se refiere específicamente al objetivo que pretendemos en la carrera del trabajador y funcionario designado para asistir a uno o más cursos. También debe ser evaluable según explicaremos a continuación. La acción de capacitación no evaluable, se torna un gasto para la empresa por lo que no debería considerarse capacitación. (p.122)

2.3.2 Contenidos de la capacitación

Chiavenato I. , (2007) Establece como parte fundamental de la capacitación; es realizar una óptima capacitación; ya que su utilización transcenderá en el desempeño de los trabajadores de la empresa. La comunicación es la

herramienta primordial de muchos programas de información que se transmite entre los aprendices en forma de un conjunto de conocimientos. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos, pero en lo que se refiere el desarrollo de Habilidades la capacitación debe ser orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas. La tercera característica es la elaboración o cambio de actitudes donde se pretende erradicar las posturas negativas del personal para convertirla en otras más favorables. (p.133)

Aquino, (2004) Señala que las capacitaciones del personal tienen como objetivo la orientación, básicamente, la de captación de conocimientos, cualidades y actitudes, asimismo define el conocimiento como todo principio, idea, métodos, sistemas, técnicas, procedente del expertica directa y corroborados como verídicos y pragmáticos y que constituyen habitualmente el contenido que se transmite (libros, películas, cursos, entre otros) de uno a otro, de generación en generación. En cambio, cuando se refiere al significado de habilidades consiste en la simplicidad para hacer una tarea u operación. Señala que, a diferencia de los conocimientos, pueden transmitir, pero deben ser asimiladas por el individuo según su propio esquema de percepción, juicio y respuesta en función a su ritmo y velocidad. El autor se toma la libertad de señalar que la aptitud es un marco de referencia, de naturaleza y sobresalientemente emocional, a través de los cuales dictaminamos la realidad y supeditamos nuestra conducta donde instituye el conjunto de ideas, valores y creencias, que garantizan y dan seguridad a una persona. (p.130)

2.3.3 Objetivos de la Capacitación

Ibáñez, (2005) Responde a una idea clara acerca de lo que se quiere lograr, así como la de contar con los recursos y medios disponibles, conduce a una eficiente determinación de objetivos y al desarrollo del personal; puesto que constituyen una referencia para evaluar los logros realizados. La primera es preparando a los trabajadores para la oportuna ejecución de las diferentes actividades asignadas, asimismo dar oportunidades para el desarrollo constante

del trabajador, no solo en lo que realiza, sino también en otras funciones en la cual el trabajador pueda ser considerado cambiando la actitud de los mismos, ya sea para crear un mejor clima laboral entre los trabajadores, acrecentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de gerencia y supervisión. (p.475).

2.3.4 Importancia de la capacitación

Ibáñez, (2005) Menciona que la importancia de la capacitación es que sea dirigida a los nuevos trabajadores tanto como a los empleados con experiencia; ya que su instrucción ayuda a incrementar el rendimiento y desempeño. Si un programa de capacitación y desarrollo es apropiadamente diseñado, aporta a elevar la calidad de la producción del trabajador ya que cometerán menos errores que pueden costar muchos inconvenientes en el trabajo. La capacitación y desarrollo de los empleados llevados adecuadamente contribuirá con las necesidades futuras que se puedan presentar en la empresa, están relacionadas con la capacitación y desarrollo de una organización; puesto que una adecuada capacitación previene accidentes en el trabajo industrial y junto con un ambiente laboral seguro conduce a las actividades más estables por parte del trabajador. Genera un cambio favorable con respecto a las actitudes personales y laborales del trabajador elevando su motivación y su autoestima. La capacitación se brinda un conocimiento más amplio y actualizado con la que produce en ellos una sensación de competitividad, así como de conciencia y habilidades que genera en ellos el deseo de superación personal. La capacitación es necesaria para mantener al personal actualizado de los desarrollos y avances de su área; es un proceso de aprendizaje continuo. (p.477).

2.3.5 La Capacitación como una responsabilidad de línea y una función de staff

Chiavenato I. ,(2007) señala que la capacitación es una responsabilidad administrativa debido a que sus actividades se apoyan en una política que considera el adiestramiento como deber de cada supervisor y administrador, los mismos que deben adquirir entrenamiento especializado con fines de asumir dichas competencias. Para ejecutar esta política, se podría conceder adiestradores de staff's y divisiones de capacitación especializada (p.388)

2.3.6 Proceso básico de la capacitación

Dessler, (2011) nos indica en teoría, el propósito de cualquier programa de capacitación el cual reside en determinar las carencias de la capacitación. Posteriormente es indispensable determinar objetivos de capacitación; ya que en esta etapa se delimita en términos ponderables y observables del cumplimiento que se espera obtener del empleado que será capacitado. Por último, debe existir una evaluación mediante la cual se compare el desempeño del empleado el previo y posterior de la capacitación del trabajador capacitado, y con ello se califica la eficiencia de la capacitación. (p.239)

Werther, (2006) señala que tanto los conocedores en el área de recursos humanos son como todos los gerentes que evalúan los objetivos, necesidades, contenido y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. La persona encargada de realizar la capacitación llamado también capacitador debe medir la necesidad del trabajador y la organización a fin de lograr los objetivos de su labor para que una vez determinados los mismos, deban tener en cuenta el contenido específico y el principio de aprendizaje. (p. 240)

2.3.7 Etapas de la capacitación

Ibáñez, (2005) afirma que para efectos de la capacitación se identifican y describen someramente tres etapas secuencias de este proceso. El primero es la etapa de diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse donde se encuentran las necesidades, la segunda etapa es analizar la organización donde se examina (fuerza laboral, clima laboral, eficiencia organizacional, entre otros.) con

capacidad de realizar una evaluación de los gastos generados y los beneficios que se espera de la capacitación. Procura verificar si los recursos humanos son suficientes, cuantitativa y cualitativamente para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la organización. (p.244)

Dessler, (2011) también indica que evaluar las necesidades señala las dificultades presentes de las empresas y los retos a futuros que deberá encarar; los problemas actuales y de los desafíos ambientales a largo plazo. Para evaluar las necesidades se debe tener en cuenta las necesidades individuales de cada persona, ya que una buena apreciación de la necesidad nos conduciría a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. De no darse el objetivo, el área de personal obtendría una valiosa retroalimentación referente al programa y los participantes para obtener éxito en una próxima oportunidad. (p.301)

Chiavenato I. , (2002) comenta que la detección de necesidades se puede efectuar considerando tres niveles de análisis; el sistema organizacional, sistema de capacitación y adquisición de habilidades.

2.3.8 Evaluación de los resultados de la capacitación

Ibáñez, (2005) menciona que la tercera etapa del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos y sus respectivos seguimientos donde se debe considerar dos aspectos como el comportamiento de los empleados y la relación de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa, siempre es necesario efectuar el seguimiento, tanto al programa como a los participantes (p.487)

Aquino, (2004) comenta que al analizar el método de evaluación es cuando más visible se vuelve la importancia de la correcta fijación de los objetivos de la acción

2.3.9 Principios de aprendizaje

Werther, (2006) Describe que, a pesar de que el índice de aprendizaje necesita de factores propios, el uso de algunos preámbulos de aprendizaje asiste a apresurar el proceso como el principio del aprendizaje humano donde erigen las guías de los procedimientos por los que los seres humanos aprenden de manera más efectiva mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más posibilidades habrá de que la capacitación resulte acertiva. Estos principios son: participación, repetición, relevancia, retroalimentación y transferencia. (p.245)

2.3.10 Ventajas de la capacitación

Ibáñez, (2005) define que la capacitación genera el beneficio de una implementación adecuada de todas las áreas de una empresa y su desarrollo en la organización, es decir al trabajador le promueve el autodesarrollo y mejoramiento profesional permanente, también impulsa las actitudes positivas que ayuden un mayor nivel de compromiso empresarial y social y una realización personal constante.(p.276)

Ibáñez, (2005) resalta el peso que tienen las buenas relaciones humanas en una empresa porque eleva sus niveles de utilidad económica, y eso se aprecia en el incremento de clientes, aumento del índice de productividad, reducción de costos, menos desperdicios, menos accidentes, ausentismo, entre otros. Además, aporta a la formación de líderes y dirigentes para dar solución a problemas que puedan suceder en las diferentes áreas donde se logra que la empresa sea un mejor ambiente para trabajar y vivir en ella. (p.378)

2.3.11 Técnicas de capacitación

Ibáñez, (2005) hace mención a las nuevas técnicas de capacitación y estas son: Aprendizaje positiva, Aprendizaje dinámico y Aprendizaje consultivo. El aprendizaje positivo se afana porque las personas se enfoquen constantemente en la forma de hacer las cosas. En cambio, el aprendizaje dinámico es el que establece la manera focal de aprender. En el aprendizaje consultivo es

apropiado elaborar el material necesario en módulos separados con los principales temas de este proceso. (p.378)

Dessler, (2011) indica las técnicas más usadas de capacitación son la capacitación en el puesto (CEP), la cual se da en el momento en que está desempeñando su trabajo; existen diversos modelos de capacitación en el puesto pero los más conocidas son el método de rotación del personal y el de instrucción; siendo la primera en la que el trabajador pasa de un puesto a otro y la segunda en el que el empleado recibe la capacitación de parte de un trabajador experimentado. (p.247)

Dessler, (2011) Adiciona otras técnicas complementarias para lograr una buena capacitación a través de conferencias donde un grupo de personas recibe la información más rápida y si se utiliza herramientas audiovisuales de películas, cintas de audio resultan eficaces y se utilizan con frecuencia.

Otro método para enseñar habilidades para el puesto, se lleva a cabo mediante la presentación de preguntas o hechos; permitiendo que la persona responda para posteriormente ofrecerle retroalimentación sobre las respuestas lo que permite reducir el riesgo de errores y lo hace más dinámico.

Por último, la capacitación vestibular por simulacros se trata de capacitar a los empleados en grupos fuera del trabajo, resulta necesario para algunos tipos de trabajo puesto que reduce el riesgo de capacitar en el mismo puesto de trabajo ya que a veces resulta muy costoso y peligroso. (p.247)

2.3.12 La capacitación para el éxito

Ibáñez (2005), describe que el ser humano reacciona de diversas maneras frente al cambio. Si el empleador pretende que sus trabajadores se capaciten para que hagan el cambio y se adapten a él con éxito, deberá considerar la participación de este. Ello es específicamente evidente para el cambio tecnológico, al que en su mayoría las personas se aproximan con irrefutable temor. Tener presente las repercusiones psicológicas del cambio tecnológico hace probable vincularlas con otras formas de cambio.

Es así como la expectativa de instruirse y/o estudiar algo nuevo en el centro de trabajo genera suspicacias, ya que las personas tratan con cosas nuevas y extrañas; se sienten extraños y sin preparación. Los empleados que se sienten retados con esta perspectiva, podrían llegar a sentir una sensación de perturbación, sin embargo en otros solo son síntomas físicos de enfermedad.

No culpabilizar a los grupos de usar lo que aprendieron en el desarrollo de su formación.

2.3.13 Capacitación en valores

Dessler, (2011) menciona que los distintos programas de capacitación en la actualidad están orientados a educar trabajadores en torno a los valores más significativos de la empresa (se espera) convencer a los trabajadores de que los valores de la empresa deben ser los suyos.

Los programas de capacitación en Saturn Corporation ilustran esto los supervisores de Saturn se convierte a los valores de Saturn en parte mediante un seminario especial de liderazgo durante dos días llamado valores y creencias. El objetivo básico del programa es familiarizar a los supervisores con los valores centrales de Saturn e ilustrar como traducirlos en palabras a acciones. La parte uno, por ejemplo, explica como los valores de los gerentes influyen en el comportamiento y las precauciones para estar alerta ante cualquier diferencia entre los valores establecidos y los valores operativos (p.254)

2.4 Rotación de personal

Werther, (2006) La actividad en sí misma no experimenta cambios, pero si permite al trabajador rotar de puestos. Esta rotación permite salir de la monotonía de algunos puestos que tienen labores específicas, facultando el uso en diversas áreas; el conocimiento y la experticia del operador, o incluso de diferentes habilidades físicas. Beneficiándose la empresa de esta rotación porque los empleados se hacen competentes en distintos puestos y no sólo en uno. Tener la capacidad de llevar a cabo una hilera de actividades otorga crecimiento personal y en general hace que el

empleado sea más provechoso para la organización adicional a ello permite al empleado mejorar su autoimagen. Un ducho en administración de recursos humanos, a pesar de todas sus ventajas, con mucho cuidado podría utilizar esta técnica, porque no necesariamente mejora los puestos y la conexión entre tareas, actividades y objetivos permanece sin cambios. Y solo debería emplearse sólo después de haber estimado otras probabilidades. (p.301)

Continuando con Werther, (2006) la presente técnica nos faculta ampliar las funciones que se desarrollan en un puesto, añadiendo actividades semejantes a las que ya se realizaban, para suministrar mayor diversidad. La incursión de nuevas actividades disminuye la rutina, al ampliar el ciclo de trabajo y al ordenar un abanico más amplio de habilidades del empleado.

- **Enriquecimiento del puesto**

Werther y Davis (2006) Añadiendo fuentes recientes de satisfacción laboral en el trabajo, aumenta el índice de satisfacción en el trabajador. Esta práctica aumenta el control, autónoma y grado de responsabilidad. La incorporación de recientes actividades, discutidas arriba, consiste en sumar elementos a la tarea. En aumentar el nivel de planeación y control radica el enriquecimiento del puesto.

El perfeccionamiento así como la inserción nuevas labores en determinados puestos de labores podrían provocar en el trabajador cierto rechazo, o sindicato al que pertenezca; antes de realizar un cambio en las actividades que realiza una persona, los supervisores y los expertos en administración de recursos humano deben verificar que no se generarán tensiones o fricciones que habían sido totalmente imprevistas.

- **Grupos autónomos de trabajo**

Werther y Davis (2006) Los llamados también equipos auto-dirigidos de trabajo, realizan actividades y tareas inmersas en una amplia gama de responsabilidades, que de vez en cuando incorpora diligencias reservada para los gerentes y supervisores. Los equipos autónomos de labores mayormente son integrados de 3 a 15 personas que se capacitan para realizar cualquier tarea por la que el grupo

es responsable. Los propósitos de la actividad, adherido en términos de bienes o servicios realizados, se afianzan en términos del equipo en su totalidad, y no de forma individual.

El grupo realiza acuerdos colectivos respecto de cómo va a lograr las metas que se le han trazado. Las competencias de trabajo se asignan dentro del equipo, concediendo que el personal intercambie actividades entre sí para evitar el cansancio y el tedio. La presión del equipo garantiza casi siempre que todos contribuyan a los objetivos, en especial porque los integrantes votan sobre aspectos como medidas disciplinarias, la aceptación de nuevos integrantes del equipo, incrementos salariales y escalonamiento de las vacaciones.

Werther y Davis (2006) Estos grupos fueron creados por múltiples razones. Es más ciertas organizaciones estiman que ésta es el mejor forma para lograr una alta productividad y calidad, considerando en paralelo que se mejora la calidad de la vida laboral. Otras compañías utilizan este método para reducir gastos administrativos, pero cuando no se asocia de otras justificaciones, esta razón aislada justifica la adopción de los grupos sólo en ciertas ocasiones.

- **Clima laboral y organizacional**

Según Wayne y Moe (2005) El desarrollo del clima organizacional debe orientarse al desarrollo del potencial humano en el hacer de su día a día. El clima organizacional puede ser una conexión o traba para un adecuado desempeño de la empresa y podría ser un elemento distintivo e influyente en el comportamiento de quienes la conforman, por lo tanto, procesos que determinan los comportamientos organizacionales, concediendo además, inyectar cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como la estructura organizacional.

El clima organizacional está inmerso dentro de la Administración de Recursos Humanos para esto los autores definen a la ARH como la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la ARH.

Chiavenato I. , (2002) El clima organizacional está ligado fuertemente a la motivación personal o grupal. Vemos que las personas al integrar un equipo pasan por un proceso de adaptación y su rendimiento dentro del equipo se verá influenciado por el grado de motivación que tenga para desempeñar sus funciones. Chiavenato nos define al clima organizacional como la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes.

En la Obra consultada el autor Chiavenato, Idalberto nos indica en cuanto a clima organizacional: el clima organizacional está profundamente conectado con la motivación del personal en las compañías. Cuando la motivación entre los miembros es destacada, el clima organizacional tiende a ser ventajoso y a proporcionar relaciones de satisfacción, animo, interés y colaboración entre los miembros. No obstante, cuando la motivación entre el personal es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades independientes, el clima organizacional tiende a disminuir La administración de personal no es una función exclusiva del área de recursos humanos, sino también es responsabilidad de los gerentes o funcionarios que tienen personal a cargo, esto quiere decir que no solo los órganos de apoyo tienen la función de manejar y cultivar la cultura de clima, sino también los jefes inmediatos deben fomentarla. Con el propósito de fundamentar el estudio, mostrare a continuación las principales ideas desarrolladas en materia de gestión de clima organizacional.(p.128)

- **Trabajo en equipo**

Un proverbio chino nos dice que detrás de un hombre capaz siempre hay otros hombres capaces. Lo cierto es que el trabajo en equipo es parte esencial para lograr grandes logros. La pregunta es si el clima organizacional incluye al trabajo en equipo como indicador, pues la respuesta es positiva, entendemos al conjunto como un todo y donde la individualización de uno distorsiona el rumbo de las acciones, la individualización de uno o la perdida de motivación influye negativamente en el trabajo de equipo.

Maxwell, (2009) en su libro *The power of teamwork*, nos indica acerca de la importancia del trabajo en equipo lo siguiente; los grupos involucran a más individuos, de esa manera generan más recursos, ideas y habilidades de las que posee un individuo, Los grupos facilitan múltiples perspectivas acerca de cómo solucionar una necesidad o lograr una meta, mientras idean diferentes soluciones para cada situación. El enfoque individual es raramente tan amplio y profundo como el de un equipo cuando se enfrenta a un problema.

Lo ideal para que una organización tenga un buen clima laboral es trabajar y fomentar el trabajo en equipo diario. El trabajo en equipo es parte de una cultura organizacional, mientras que el efecto que produzca el trabajo en equipo es clima organizacional.

El desafío del trabajo en equipo es vencer las individualidades y los conflictos que se tengan entre compañeros de trabajo. La inseguridad, el ego, la ingenuidad y el temperamento dañan el trabajo en equipo, la inseguridad origina un temor frente a una amenaza de otro compañero de trabajo, el ego ocasiona que las ideas no sean concertadas o que el trabajador se permita un exceso de tareas por creerse autosuficiente y no pueda cumplir con la eficacia que demanda cada tarea, la ingenuidad se evidencia cuando los trabajadores subestiman metas y el temperamento es un factor importante, esto refiere a la capacidad de llevarse bien con los demás.

Maxwell (2009) nos comenta acerca de cómo afecta un jugador débil a un equipo lo siguiente: así como a cualquier equipo le gusta medirse por sus integrantes más destacados, la verdad es que la fuerza del grupo es impactada por el eslabón más débil. No importa cuántas personas intenten racionalizar esto, intenten compensarlo, un eslabón débil tarde o temprano se hará evidente. (p.91)

Chiavenato (2007) nos habla acerca de los atributos principales de los equipos de alto desempeño y son los siguientes:

Participación: Todos los miembros están comprometidos e inmersos con la delegación de autoridad.

Responsabilidad: Todos los miembros son responsables sobre los actos que se tomen como conjunto.

Claridad: Todos los miembros comprenden analizan y apoyan a las decisiones que tome el equipo.

Interacción: parte del clima laboral, donde todos aportan ideas y se conciertan estas en un ambiente abierto y confiable

Concentración: Todos los miembros estas dedicados a cumplir sus metas.

Creatividad: Todos los talentos e ideas que se puedan crear se utilizaras en beneficio de la organización.

Rapidez: Todos los miembros actúan rápidamente ante cualquier eventualidad o catastro.

Dimensiones del Clima Organizacional

Conocer cada elemento que compone y se relaciona con el clima laboral es sumamente importante para comprender su incidencia en los procesos de la organización. En la conducta de las personas estas dimensiones influyen, es entonces donde el contexto social es un soporte que se ubica dentro de la organización y que no puede ser desconocido, además de las condiciones físicas, la estructura organizacional, las normas, los valores corporativos, la autoridad, el liderazgo y los equipos de trabajo. (p.291)

Según Fernández (2001) existen 8 dimensiones para determinar la percepción del clima:

Los métodos de mando: es el mismo desarrollo de cómo ejercen la autoridad de los superiores.

Las características de las fuerzas motivacionales: procesos a través del cual se desea motivar al empleado y sus necesidades

Características del proceso de comunicación: la estrategia e instrumento de comunicación y su implementación.

Las características de los procesos de influencia: la ligación e interacción de jefe / trabajador para el conocimiento y aplicación de los objetivos de la organización.

Las características de los procesos de toma de decisiones: la estipulación y claridad de las funciones de cada trabajador respecto a la pertinencia de la información que se les otorgue.

Las características de los procesos de planeación: los parámetros bajo los cuales se acuerda los procesos para la elaboración de los objetivos y demás directrices

Las características de los procesos de control: la realización y distribución del control sobre las peticiones que se presentan en la empresa. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: la planeación y los resultados deseados (p.132)

Estudios del clima organizacional según muchos autores están concretamente relacionados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición. (Maish, 2004,p.37)

Dentro de las variables más estudiadas en el clima organizacional son la recompensa, motivación, propósito, conflicto, comunicación, estructura, satisfacción, liderazgo, objetivos, capacitación y liderazgo

Robbins (2004) El liderazgo es la habilidad de incidir en un grupo para conseguir una meta. Los cimientos de esta pujanza pueden ser formales, como los que otorga un rango gerencial en una organización (p.314). No siempre el gerente y, a la inversa tampoco todos los gerentes son líder. La necesidad de influenciar (capacidad de ejercer fuerza moral sobre los seres humanos) existe fuera de la estructura formal de la organización, es tan importante como la influencia formal y, algunas veces, más importante aún un líder puede surgir en un grupo por nombramiento formal o sin el nombramiento.

Robbins S. C., (2010) En su resumen de las teorías e investigaciones del liderazgo indica que existen muchas definiciones de liderazgo como personas que han

intentado definir el concepto. Aquí se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las labores de trabajo de los integrantes de un equipo y de influir en ellas. Esta definición tiene 4 implicaciones más importantes: Los miembros del grupo, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados y seguidores, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir el aplazamiento del líder y permiten que transcurra el proceso de liderazgo, si no hubiera a quien mandar, las cualidades de liderazgo del gerente serían irrelevantes.

El liderazgo implica una distribución no igual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del equipo no escasean de poder, pueden dar forma, y de hecho la hacen, a las actividades del equipo de diferentes formas. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

Esta apariencia de liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de distintas formas. De hecho, algunos líderes han influido en los soldados para que asesinaran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía.

Por lo tanto hablar de liderazgo es aludir a un concepto controvertible por naturaleza, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales que implican desde el perfil de los líderes que se han desarrollado y adaptado a través de la historia, hasta la reconocimiento de los elementos o circunstancias que las generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

Hoy en día, esta sociedad se puede describir como ansiosa de alguien que la conduzca, el líder de la actualidad está obligado a ser un constante agente de cambio. Por su parte, las organizaciones demandan una nueva generación de directivos capaces de retar los procesos, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad de alcanzar éxitos, inspirar una nueva visión compartida, así como de capacitar a otros para la acción.

Fernández, (2001) El talento de liderar siempre es el tope de la eficacia personal y dentro de una organización. Si el liderazgo es fuerte, el tope es alto. Pero si no lo es, entonces la organización está limitada. Por eso, en momentos de dificultad, obviamente las organizaciones buscan un nuevo liderazgo. Cuando el país experimenta tiempos difíciles, elige un nuevo presidente. Cuando una compañía está perdiendo dinero, emplea un nuevo jefe principal. Cuando una iglesia está confusa, busca un nuevo pastor principal. Cuando un equipo deportivo pierde una y otra vez, busca un nuevo director. (p.516)

La relación entre liderazgo y eficacia es visible en los deportes. Por ejemplo, si usted observa los clubs deportivos profesionales, verá que rara vez se cuestiona el talento del equipo. Casi todos los equipos tienen jugadores sumamente talentosos. El liderazgo del director y de varios jugadores clave es lo que hace la diferencia. Para aumentar la eficacia del equipo, se eleva el liderazgo del director.

- **Líderes Efectivos e Inefectivos**

Stoner y otros (2009) Los intentos por contrastar las características de los líderes efectivos con las de los inefectivos la segunda categoría de estudios de los atributos del líder son menos y más recientes, aunque, en general, tampoco han podido aislar los rasgos ligados claramente a los líderes con éxito. Un estudio arrojó que la inteligencia, la iniciativa y la seguridad en sí mismo estaban ligadas a niveles y desempeño administrativos altos. Sin embargo, el mismo estudio arrojó que el factor independiente más importante en cuanto al nivel y el desempeño administrativos era la capacidad del gerente para supervisar; es decir, su habilidad para usar métodos de supervisión adecuados para una situación específica. La mayor parte de los estudios en este campo también han arrojado que la eficacia del líder no depende de una serie particular de rasgos, sino más bien de la medida en que los rasgos del líder se adecuan a los requisitos de la situación (p.516)

- **Conceptualización de la satisfacción del personal**

Jabato S, (2009) Hoy en día el fenómeno de la satisfacción laboral tiene una vital importancia para el desarrollo de la humanidad. Se hace visible que es necesario combinar la innovadora tecnología y el factor humano para obtener la eficacia, eficiencia y efectividad en las organizaciones del siglo XXI. En la comunidad científica, existe acuerdo en precisar que la satisfacción laboral es la actitud que asume el ser humano frente a su trabajo y que se evidencia en sentimientos, actitudes, estados de ánimo y comportamientos en relación a sus actividades laborales.

Si el trabajador está satisfecho con sus actividades responderá convenientemente a las exigencias de estas; de no ser así, está insatisfecho no será capaz de realizar su labor con eficiencia y calidad.

Wayne, (2005) Repara que es una respuesta emocional y afable del individuo ante establecidos aspectos de su trabajo. Es la medida en la que la persona obtiene placer de su trabajo.

Robbins (2004), la puntualiza como el conglomerado de actitudes generales de la persona hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con las actividades que tiene actitudes positivas sobre éste; quien no está satisfecho, muestra ante ello, actitudes negativas. Cuando las personas hablan de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

(Hunt, 1993) Tuvo en cuenta la existencia de dos géneros de agentes laborales: los externos e internos. Los primeros se refieren a las condiciones de trabajo en el más amplio sentido e incluyen aspectos como: el salario, las políticas de la organización y la seguridad en el trabajo. Los agentes internos se refieren a los factores que representan la esencia misma de la actividad laboral e incluyen elementos como: el contenido del trabajo, la responsabilidad y el logro.

Arias G., (1994) La evocación de que la satisfacción del trabajador es una ventaja competitiva para toda empresa y que propiciar que este participe aportando su

caudal de ideas conocimientos y experiencias es una de las mejores formas para alcanzar la excelencia empresarial, es ya una verdad bastante reconocida, aunque poco aplicada. Es evidente que la satisfacción y la participación de los trabajadores no son solo variables que conducen al éxito, sino que también se encuentran vinculadas entre sí. (p.316)

Si bien el ser humano tiene como satisfacción sus necesidades básicas (alimentación, vivienda, salud, entre otras) ya que son una exigencia para sentirnos plenos, existen individuos que siempre aspiran a más y por lo tanto nunca logran estar satisfechos, son estos los que se encuentran tristes y quejosos mirando el lado negativo de las cosas.

Por el contrario, existen individuos que si logran encontrar la satisfacción tanto física como mental.

Según Robbins (2004) Las empresas cada día están más enfocadas en que sus clientes se encuentren contentos con el resultado final de los productos y servicios que adquieren; superando las expectativas del cliente. Por lo tanto, es esencial gestionar eficazmente la satisfacción del consumidor, utilizando medidas fiables. Por lo general las empresas preguntan a sus clientes si sus productos o servicios han alcanzado o superado las expectativas. Por lo tanto, las expectativas son un factor clave detrás de la satisfacción.

Cuando los consumidores tienen expectativas altas y la realidad se queda cortas, ellos se sentirán decepcionados y es probable califiquen su experiencia por debajo de satisfactorio. Por ejemplo, un banco reconocido y posicionado en el mercado, podría recibir un índice de satisfacción menor o por debajo que el de una caja, incluso aunque sus instalaciones y el servicio sean considerados superiores en términos 'absolutos'.

Al aprovechar y explotar todas las oportunidades de mejora dentro de las áreas internas lograremos la mejora en los procesos, satisfacción y bienestar de cada trabajador.

Las expectativas de los clientes antes de la compra o uso de un producto y su percepción relativa del rendimiento de ese producto después de usarlo.

Por tanto, Gordon (1997), tenía conocimiento de lo que decía cuando manifestó lo siguiente: La mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos. Por este motivo es fundamental tener a los clientes satisfechos. A veces, las circunstancias harán que determinados trabajos no salgan bien y/o que surjan conflictos. Esto es inevitable, nadie es perfecto, ni clientes, ni proveedores, pero eso no quiere decir que se deba perder el norte y que la satisfacción del cliente no sea uno de los objetivos principales de la organización.

Uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial.

Sin embargo, la independencia entre satisfacción y rendimiento no es total, ya que existen experiencias que demuestran que cuando un trabajador tiene una fuerte motivación interna hacia el éxito, la satisfacción tiene un efecto visible en su rendimiento.

La calidad de los productos o servicios de cualquier empresa está sustentada en la capacidad de mantener operando establemente sus sistemas de trabajo, y para poder lograrlo, se necesita contar con personas motivadas y capacitadas para desarrollar un buen trabajo.

- **Satisfacción Laboral**

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Robbins (2010) señala que La satisfacción laboral alude a la actitud general de una persona con su trabajo. Un individuo con un buen nivel de satisfacción laboral tiene una actitud positiva con su empleo. Un trabajador insatisfecho tiene una actitud negativa. Cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados, usualmente se refieren a la satisfacción laboral.(p.285)

- **Satisfacción y productividad**

Pinilla (1982) señala que entre la satisfacción laboral y la productividad existe una relación muy importante, diciendo: «por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestra necesidad fundamental y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, las personas requieren que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan percibir una remuneración suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su entorno familiar. Necesitan que se les brinde condiciones de trabajo saludables, que se les otorgue prestaciones sociales para darle solución a los problemas que se les presentan en sus casas. Los trabajadores necesitan aprender continuamente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. requieren que se les trate justa y equitativamente, sin favoritismos, ni trucos en la determinación de las remuneraciones y beneficios, que se premie el esfuerzo y el mérito.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, maltratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.

Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable, y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno para el normal funcionamiento de los pulmones y de la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consiente de los jefes.

Según Frederick Herzberg, la «Teoría de los Dos Factores», que ha estimulado gran expectativa, por ello varios autores intentaron comprobar, como refutar su validez (Dessler, 2011).

Considera que la satisfacción o insatisfacción de una persona en el trabajo es consecuencia de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada a 200 ingenieros y contadores quienes «relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala» («incidentes críticos»).

Los incidentes donde la causa del estado psicológico del protagonista era la tarea en sí, la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento, habían sido recordados primordialmente como fuentes de experiencias positivas; mientras que aquellos donde el rol causal eran factores como el pago, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa, eran recordadas principalmente como fuentes de experiencias negativas.

- **Satisfacción y Ausentismo**

Según Lovart (1994) considera que se encuentran negativamente vinculados, pero dicha correlación es atenuada. parece lógico que los empleados insatisfechos falten más al trabajo, pero no se puede obviar que adicional a ello existen otros factores que poseen un impacto en esta relación y que disminuyen la correlación que existe entre ambos.

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras:

Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades. El abandono se expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.

Los motivos del ausentismo son muchas, no siempre ocurre por causa del empleado; también puede ser causado por la organización, la ineficiente supervisión, la súper especialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la empresa y el impacto psicológico de una dirección deficiente.

- **Satisfacción y Rotación**

Según Hunt (1993) menciona que ambas se encuentran relacionadas de manera negativa, esta relación es más fuerte que la que se observa con el ausentismo. La investigación demuestra que un moderador importante en esta relación, es el desempeño del empleado. Para los individuos que muestran un desempeño superior, la satisfacción es menor relevante en el pronóstico de la rotación; esto porque como es lógico si un individuo muestra un alto desempeño, la organización querrá conservarlo de cualquier manera, ya sea aumentando su sueldo, brindándole recompensas, ascendiéndolo, entre otros.

Otro aspecto interesante que se concluye de las investigaciones es que si existen dos empleados insatisfechos igualmente con su trabajo, el que es más probable de renunciar, es el que posea una mayor propensión a sentirse insatisfecho genéricamente.

Según Chiavenato (2007) otro aspecto importante de la dinámica organizacional es la rotación de recursos humanos, este término se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

La tendencia actual es actuar sobre las causas de la rotación y no sobre los efectos, de este modo, es fundamental establecer sus causas y determinantes.

Robbins (2004) considera que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con la rotación de personal, ésta a su vez, se refleja en la salida inminente de los empleados; por el contrario, cuando existe satisfacción, el ambiente de trabajo se puede dar en condiciones favorables y éste influir de manera positiva, a un buen desempeño laboral, que es reflejo de una organización sana.

Por lo anteriormente expuesto, se considera importante que las empresas desarrollen acciones que logren mejorar la satisfacción general de las personas con los recursos que cuentan, y lograr así una baja rotación de su personal.

Satisfacción y clima laboral:

Según Hampton (1990) considera que el clima laboral ha sido usado como variable para explicar la satisfacción del trabajador en empresas comercializadoras. Se conceptúan ambas variables para su medición, análisis e indagación de la relación causal entre un ambiente de labores favorable y el desempeño satisfactorio de los trabajadores. Se exponen los datos descriptivos que indican un clima laboral favorable y una satisfacción laboral óptima.

La satisfacción del cliente

Según Larrea (1991) La preocupación por la calidad ha desbordado el círculo de los ingenieros y ha ido ganando sucesivamente la atención de los profesionales del marketing, la estrategia, los recursos humanos y las finanzas. En la medida en que la calidad como conjunto de propiedades físico-técnicas se ha convertido en una suma de atributos percibidos e incluso sugeridos por los clientes, ha pasado a ser una categoría básica para el marketing. Puesto que la calidad se advierte como indispensable para la diferenciación o segmentación, resulta fundamental para la planificación estratégica. Si los agentes activos de la calidad son, en definitiva, los empleados de la organización, cuestiones como la formación, la motivación y otras políticas de recursos humanos son decisivas para la obtención de calidad. Y por último, detrás de cualquier planteamiento empresarial, deben cumplirse los equilibrios económicos y financieros correspondientes.

Calidad

Según Larrea (1991) Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente.

Calidad y satisfacción

Siguiendo con Larrea La calidad es también un concepto subjetivo. La calidad no es, propiamente como avanzamos en su momento, la coherencia entre las propiedades de un bien y las exigencias del cliente. Es más bien la correspondencia entre la percepción de las propiedades de dicho bien y lo que de él se espera. Es la comparación entre la percepción del desempeño y las expectativas del comprador. Por tanto, la calidad es una categoría relativa, en cuanto que es consecuencia de la puesta en correspondencia de dos variables.

¿Qué es la calidad de servicio?

Según Larrea (1991) Lo expuesto a lo largo de los apartados anteriores del presente capítulo nos permite situar el lugar que ocupa la calidad en el conjunto del recorrido que va desde la aparición de la necesidad económica hasta la satisfacción del cliente (y eventualmente, su respuesta de recompra). Queda por precisar a qué servicio nos estamos refiriendo.

En efecto, el servicio es lo que en lógica se llama un término equívoco, capaz de acoger significados diversos, algunos de los cuales han ido apareciendo en las páginas anteriores. Los empleos más frecuentes del vocablo servicio son:

Servicio como bien económico. Es la respuesta dada, independientemente de su naturaleza, por un proveedor al problema o necesidad de un cliente.

Servicio como una determinada especie de bien económico. Es aquella clase de bien en el que predominan los componentes intangibles. Se trata, por tanto, de un paquete de prestaciones (tangibles e intangibles) en el que predominan las segundas.

Servicio como prestación principal. En el supuesto anterior, se trataría de la prestación que constituye la razón de ser de la solución que se propone para la satisfacción de la necesidad del cliente.

Servicio como prestaciones accesorias. En el mismo supuesto comentado, el servicio es ahora el conjunto de prestaciones secundarias que acompañan a la prestación principal.

Servicio post-venta. Se refiere a la provisión de las prestaciones accesorias de reparaciones, mantenimiento y atención de las reclamaciones de los clientes. Es una actividad propia del sector industrial.

Servicio = Atención de las reclamaciones de los clientes.

Servicio = Recepción de pedidos de la empresa.

Servicios = Actividades económicas que integran el sector terciario de un sistema económico.

Participación en el trabajo y compromiso laboral

La participación en el trabajo es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía. Los empleados con un nivel alto de participación en el trabajo se identifican y ocupan del tipo de trabajo que llevan a cabo. Su actitud positiva los lleva a contribuir a su trabajo de formas positivas. Se ha encontrado que los altos niveles de participación en el trabajo se relacionan con bajo ausentismo, tasas de renuncia más bajas y un mayor compromiso de los empleados con su trabajo.

Para Robbins (2010) El compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y sus metas y deseos, a fin de mantener su pertenencia a esa organización. Mientras que la participación en el trabajo significa identificarse con su empleo, el compromiso organizacional significa identificarse con su organización empleadora. Las investigaciones indican que el compromiso organizacional también contribuye a disminuir los

niveles de ausentismo y rotación, y es, de hecho, un mejor indicador de la rotación que la satisfacción laboral.

¿Por qué? Probablemente porque es una respuesta más global y duradera hacia la organización que la satisfacción con un empleo en particular. Sin embargo, el compromiso organizacional es una actitud respecto del trabajo menos importante de lo que alguna vez lo fue. Por lo general, los empleados no se quedan en una sola compañía la mayor parte de su carrera y la relación que tienen con su empleador ha cambiado considerablemente. Aunque el compromiso de un empleado hacia una organización puede no ser tan importante como lo fue alguna vez, las investigaciones sobre el apoyo organizacional percibido, la creencia general de los empleados de que su compañía valora su contribución y se preocupa por su bienestar, muestran que el compromiso de la organización hacia el empleado puede ser benéfico. Los niveles altos de apoyo organizacional percibido llevan a un incremento en la satisfacción laboral y a una menor rotación. (p. 287)

Compromiso del Empleado

Un negociante de bajo nivel empleado por un enorme banco francés, perdió miles de millones de dólares en operaciones deshonestas, y nadie reportó ningún comportamiento sospechoso. Una investigación interna evidenció que otros empleados no habían alertado a sus supervisores sobre los movimientos sospechosos. La indiferencia de los empleados puede tener consecuencias graves.

Es aquí donde Robbins (2010) Describe al compromiso de esta manera, el gerente quiere que sus empleados estén conectados con, satisfechos con y entusiastas sobre sus trabajos. Este concepto se conoce como compromiso del empleado. El empleado altamente comprometido está apasionado y profundamente conectado con su trabajo. El trabajador no comprometido firma su salida y no se interesan. Inician su trabajo, pero no tienen energía ni pasión por él. Existen beneficios que resultan de contar con empleados altamente comprometidos.

Primero, este tipo de los empleados tienen 2 y media veces más probabilidades de sobresalir que sus compañeros menos comprometidos. Además, las compañías con empleados altamente comprometidos tienen índices de retención más altos, lo que les ayuda a mantener los costos de reclutamiento y capacitación bajos. Ambos resultados: mejor desempeño y costos más bajos, contribuyen a un desempeño financiero superior.

Como retener a los empleados competentes y de alto desempeño

Cuando una organización ha invertido una cantidad de dinero significativa en el reclutamiento, selección, orientación y capacitación de los empleados, los quiere conservar, especialmente a aquellos empleados competentes y de alto desempeño. Dos actividades de la administración de RH que juegan un papel importante en la retención de estos empleados son el manejo del desempeño del empleado y el desarrollo de un programa apropiado de compensación y beneficios.

Robbins (2010) nos habla sobre el manejo de desempeño de los empleados y dice Los gerentes necesitan saber si los empleados realizan su trabajo de modo eficiente y efectivo o si es necesaria una mejora. Esto es lo que hace el sistema de manejo del desempeño: establece los estándares de desempeño utilizados para evaluar el desempeño del empleado. ¿De qué manera evalúan los gerentes el desempeño de los empleados? Aquí es donde entran los diferentes métodos de evaluación del desempeño.

También hace mención a la compensación y beneficios La mayoría de nosotros espera recibir la compensación apropiada de nuestros empleadores.

Siguiendo con Robbins (2010) El desarrollo de un sistema de compensación efectivo y apropiado es una parte importante del proceso de la administración de RH. Puede ayudar a atraer y retener a individuos competentes y talentosos que ayuden a la organización a lograr su misión y sus metas. Además, se ha demostrado que el sistema de compensación de una organización tiene efecto en el desempeño estratégico.

Los gerentes deben desarrollar un sistema de compensación que refleje la naturaleza cambiante del puesto y del espacio de trabajo a fin de mantener motivada a la gente. La compensación de la organización puede incluir muchos tipos diferentes de incentivos, como sueldos y salarios base, sueldos y salarios adicionales, pagos como incentivos y otros beneficios y servicios. Algunas organizaciones ofrecen a los empleados algunos inusuales, pero populares, beneficios.

Comunicación asertiva

Según Nicuesa (2012), la comunicación es la clave del éxito de una empresa en la que existe un buen ambiente de trabajo. El buen ambiente se define por parte, por la motivación que tiene un trabajador en la empresa y por la ilusión que tiene en su rutina diaria. Cuanto más feliz es un empleado mayor es su rendimiento laboral. Pues bien, a veces, la ilusión muere de la mano de la comunicación agresiva que se utiliza en algunas empresas en las que se confunde el poder con el autoritarismo.

Por el contrario, la verdadera clave del éxito reside en la comunicación asertiva que implica respeto a la hora de transmitir un mensaje. Es decir, no se trata de valorar el talento propio sino también, el ajeno. De este modo, es posible aprender de los demás.

La comunicación asertiva implica transmitir un mensaje de una forma consciente, responsable y madura. Dentro de la comunicación empresarial existen palabras claves que nunca deben de faltar en tu vocabulario: Gracias, lo siento y por favor. Es decir, se gana mucha calidad en el ambiente laboral cuando se aprenden a pedir las cosas de forma educada, aprendes a dar las gracias por tener la suerte de tener un trabajo y también, puedes pedir disculpas ante un error.

Dentro de la comunicación asertiva merece la pena utilizar el yo, es decir, hablar siempre en primera persona. Sin embargo, dentro de un equipo es posible utilizar nosotros. Hablar en primera persona del plural transmite fuerza y mucha energía. Existe una palabra que no es muy positiva a nivel laboral. La palabra debes.

Suena a imposición, obligación y resta libertad. Es mejor dar instrucciones de forma directa y clara.

La comunicación también se mejora en la medida en que se fortalece la propia autoestima porque de este modo, el nivel de madurez también es mayor.

Los 5 componentes verbales del mensaje asertivo

Vallina, (2016) menciona los siguientes componentes.

Comprensión de la postura del otro

Se trata de transmitir que comprendemos el punto de vista del otro sobre el asunto. Entender lo que la otra persona dice o hace no significa necesariamente que estemos de acuerdo con ella.

Expresión del problema

Se expone el problema concreto.

Expresión de sentimientos y consecuencias negativas

Se trata de expresar los sentimientos y consecuencias negativas que genera el comportamiento que queremos que la otra persona modifique.

Petición de un cambio de conducta

Se trata de indicar la otra persona qué esperamos de su comportamiento en un futuro.

Expresión de consecuencias

Se trata de expresar los resultados positivos que se pueden conseguir con los cambios propuestos.

Participación del personal

Interpretando a Chávez y Yolanda (2003) menciona que la participación del personal es un factor clave en el éxito de cualquier organización, pues dependiendo de su grado de involucramiento se obtendrán comportamientos

organizacionales dirigidos al logro de los objetivos establecidos. La expresión del comportamiento laboral refleja las expectativas y necesidades de las partes interesadas, por lo que deberán tomarse en cuenta para lograr la participación requerida, según lo recomiendan las normas para los sistemas de gestión de la calidad.

Medios de comunicación

Según Ortiz (2016), define la comunicación como un proceso mediante el cual un individuo (emisor) le transmite a otro (receptor) determinada información, a través de la palabra u otro medio (canal) con un propósito determinado. De este modo la comunicación implica reciprocidad, en este sentido, es necesario visualizar el proceso de la comunicación.

La importancia del medio reside en que hace posible la transmisión o transporte de un producto comunicacional o mensaje. En otras palabras, sin medios de comunicación no existiría la posibilidad de enviar y recibir mensajes. Dicho mensaje debe ser claro y comprensible para ambos comunicantes, pues de lo contrario no se establecería una comunicación eficaz.

Se le ha dado diversos nombres a la manera de comunicarse en masa, lo cual ha generado una discusión sobre la denominación más conveniente. Las más frecuentes son la Comunicación Social (la más usada), Comunicación Colectiva y Comunicación de Masas. Los medios de comunicación Social. Uno de los elementos más representativos de la evolución tecnológica humana se configura en los medios de comunicación, los mismos que han logrado evolucionar con el pasar del tiempo. De tal forma se puede visualizar el avance de estos medios.

Los medios de comunicación se clasifican en:

Medios Impresos: Son aquellos cuyo contenido está representado por la escritura. Entre ellos encontramos la prensa, revistas, libros, etc.

Medios Sonoros: Son aquellos que pueden ser percibidos a través del oído. Entre ellos están la radio y el teléfono.

Medios visuales: Son aquellos cuya información es eminentemente icónica, es decir, hacen uso de la imagen para la construcción del mensaje. La publicidad es el área de la comunicación que mayor uso hace de este tipo de medios, especialmente a través de vallas.

Medios Audiovisuales: Son aquellos cuyos mensajes se perciben simultáneamente con la vista el oído, como la televisión y el cine.

Medios Multi-mediáticos: Son aquellos medios en los que se encuentra una fusión de todos los elementos de los medios anteriores, es decir, elementos sonoros, visuales, escritos y audiovisuales, se configura con la presencia del internet o superautopista de la información.

2.6 Glosario de Términos

Robbins S. C., (2010) Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente y calidad de vida en el trabajo puede ser positivo o negativo de un ambiente laboral.

C., (1995) Capacitación: Proceso de enseñanza a los nuevos colaboradores en las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo. La capacitación de los empleados es una importante actividad de la administración de RH.

Hampton, (1990) El compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de éstos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa.

Maxwell, (2009) el clima organizacional se define así al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental.

Beltrán, (1998) La comunicación asertiva implica transmitir un mensaje de una forma consciente, responsable y madura. Dentro de la comunicación empresarial existen palabras claves que nunca deben de faltar en tu vocabulario: Gracias, lo siento y por favor. Es decir, se gana mucha calidad en el ambiente laboral cuando se aprenden a pedir las cosas de forma educada, aprendes a dar las gracias por tener la suerte de tener un trabajo y también, puedes pedir disculpas ante un error.

Benavente, (2012) La comunicación se define la comunicación como un proceso mediante el cual un individuo (emisor) le transmite a otro (receptor) determinada información, a través de la palabra u otro medio (canal) con un propósito determinado. De este modo la comunicación implica reciprocidad, en este sentido, es necesario visualizar el proceso de la comunicación.

Arias G., (1994) El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.(p.180)

Aquino, (2004) señala que la Enfoque satisfacción del cliente interno y externo. Esforzarse en comprender el negocio del Cliente, anticiparse a sus necesidades y proporcionar soluciones adecuadas y convenientes para todos. Hace propios los problemas del cliente y los soluciona.

C., (1995) el enfoque Empresarial significa actuar como dueño dentro del alcance de su rol y responsabilidades. Inicia acciones para lograr beneficios o ventajas, administrando de modo efectivo los riesgos asociados. Genera soluciones creativas e innovadoras para solucionar los problemas del trabajo y apoya constructivamente las ideas de los otros.

Enriquecimiento de las tareas: Consiste en la constante sustitución de tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, con el fin de seguir el crecimiento individual de cada empleado, se le ofrecen condiciones de desafío y de satisfacción profesional en el cargo acorde a su desarrollo y con sus características individuales.

Equipo.- Un reducido número de personas con cualidades complementarias que trabajan en pro de objetivos comunes de los que son mutuamente responsables.

Frustración: Ocurre cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, pasa a ser un motivo de frustración.

Factores motivacionales: Factores intrínsecos, son aquellos que están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que ejecuta la persona; es por ello que estos factores están bajo el control del individuo, pues están relacionados con aquello que él hace y desempeña.

Liderazgo, es la capacidad de influir en un grupo para que consiga unas metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización

Motivación del personal: La motivación, es considerada como el estado de ánimo del individuo, el cual es provocado por diversas variables dependientes o independientes que rodean el ambiente donde se desenvuelve el individuo.

Orientación al Crecimiento, significa buscar constantemente expandir y diversificar sus conocimientos y capacidades para realizar un aporte a la empresa cada vez más eficaz y eficiente. Aprovecha los recursos de capacitación y oportunidades de aprendizaje y estimula a los demás a hacer lo mismo.

Puntualidad, llegar temprano al lugar de trabajo es una acción de respeto a las personas con las cuales interactuamos y sólo el principio de un buen día laboral.

Rendimiento laboral: Productividad del trabajador en condiciones laborales normales.

Rotación de puestos. - Técnica de capacitación administrativa que implica mover a la persona que se está capacitando de un departamento a otro para ampliar su experiencia e identificar sus puntos fuertes y débiles.

Satisfacción laboral: Se refiere a la actitud en general de una persona con su trabajo. Una persona con un buen nivel de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia su empleo. Una persona insatisfecha tiene una actitud negativa. Cuando las personas hablan de las actitudes de los trabajadores, usualmente se refieren a la satisfacción laboral.

Tensión (o estrés): es una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe incierto a la vez que importante y no es necesariamente mala en sí misma.

Trabajo en equipo, es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común. Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya un compañerismo.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

La motivación del personal influye positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú.

3.2 Hipótesis Específicas

La capacitación del personal influye positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú.

La rotación del personal influye positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú.

El clima laboral influye positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú.

3.3 Identificación de variables

3.3.1 Variable independiente: Nivel de Motivación del personal

3.3.2 Variable dependiente: Nivel de Satisfacción del cliente interno

3.4 Operacionalización de variables

Tabla N° 1.
Descripción de las variables

Variables	Indicadores
Variable independiente: Motivación del Personal	1.1 Numero de Capacitaciones 1.2 Cantidad de Rotación del Personal 1.3 Porcentaje de Clima Laboral
Variable dependiente: Satisfacción del Cliente Interno	2.1 Comunicación 2.2 Numero de Reclamos 2.3 Calidad del Servicio

Fuente: Elaboración propia

3.5 Matriz de consistencia

Tabla N° 2.
Matriz de consistencia

Título: influencia de la motivación del personal en la satisfacción del cliente interno del banco de crédito del Perú

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y SUBVARIABLES	INDICADORES
<p>Problema Central</p> <p>¿De qué manera la motivación del personal influye en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú?</p> <p>Problemas secundarios:</p> <p>¿De qué manera la capacitación influye en la satisfacción del cliente interno del Banco de Crédito del Perú?</p> <p>¿De qué manera la rotación del personal influye en la satisfacción del cliente interno del Banco de Crédito del Perú?</p> <p>¿De qué manera el clima laboral influye en la satisfacción del cliente interno del Banco de Crédito del Perú?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Explicar si la motivación del personal influye en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>Conocer si la capacitación del personal influye en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú</p> <p>Conocer si la rotación del personal influye en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú</p> <p>Conocer si el clima laboral influye en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>La motivación del personal influye positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>La capacitación del personal influye positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú</p> <p>La rotación del personal influye positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú</p> <p>El clima laboral influye positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú</p>	<p>Identificación de Variables.</p> <p>V. Independiente: X = Motivación del personal</p> <p>V. Dependiente: Y = Satisfacción del cliente interno</p>	<p>V. Independiente:</p> <p>Tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Rotación del Personal - Clima laboral. <p>V. Dependiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Servicio al cliente - Calidad de servicio

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

4.1 Tipo de la Investigación

En la presente investigación está enmarcado en un enfoque cuantitativo del tipo aplicada porque describe la influencia o relación entre las variables de investigación en la realidad concreta del universo. (Fernández, 2001)

4.2 Diseño de la investigación

La investigación está bajo un Diseño no experimental de corte transversal porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos; esto implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo único. (Kerlinger, 1983)

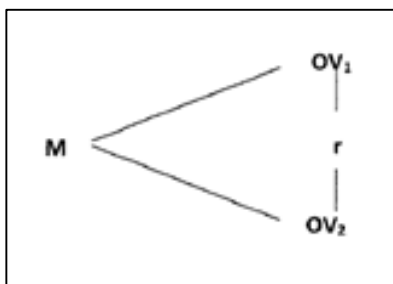


Gráfico N° 1
Diseño de la Investigación

Fuente: Kerlinger 1983

Dónde:

M: Muestra

O: Observación

V1: Motivación del Personal

V2: satisfacción del cliente interno

r: nivel de influencia entre las variables

4.3 Unidad de análisis

La presente tesis se desarrollará en el ámbito geográfico de Lima, en el Banco de Crédito del Perú; al personal que labora en el área de operaciones en el año 2017.

4.4 Población de estudio

La población comprende al personal (cliente interno) del área de operaciones del Banco de Crédito del Perú que son un total de 614.

4.5 Tamaño de muestra

El tamaño de la muestra se realiza con ciertas inferencias del cliente interno (personal del Banco de Crédito del Perú) con relación a la variable: Motivación del Personal del cliente interno del Banco de Crédito del Perú.

4.6 Selección de muestra

De los 614 usuarios se tomó una muestra probabilística aleatoria simple, por lo que se aplicó una fórmula que nos dará como resultado la cantidad:

$$n = \frac{(Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N)}{[e^2 \cdot (N - 1)] + (Z^2 \cdot p \cdot q)}$$

Dónde:

Z = 1.96 (95% de confianza)

p = 0.90 (probabilidad de éxito)

q = 0.10 (probabilidad de fracaso)

e = 0.05 error permisible

N = 614 trabajadores

Aplicando los valores en la real formula tenemos:

$$n = \frac{[(1.96)^2 (0.90)(0.10)(614)]}{[(0.05)^2 - (614 - 1)] + [(1.96)^2(0.90)(0.10)]}$$

$$n = 113$$

Tamaño de muestra será de 113 trabajadores

4.7 Técnicas de recolección de datos

La técnica de recolección de datos con relación a la variable: Motivación del Personal del cliente interno del Banco de Crédito del Perú se realizó a través de documentar la información utilizando diversas herramientas como fichas textuales y de resumen; teniendo como fuentes informes y otros documentos de la empresa respecto a las variables dependientes. La segunda técnica fue aplicar una encuesta recurriendo a cada uno de los trabajadores que pudo completar los datos de motivación y rendimiento de los trabajadores de la empresa

4.8 Análisis e interpretación de la información

La investigación será de tipo transversal, es decir se llevará a cabo en un solo acto de investigación a fin de formular una propuesta basada en factores y procesos de enriquecimientos de labores y tareas, y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco del Crédito del Perú. Los datos iniciaran con técnicas e instrumentos antes indicados mediante la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de frecuencias y gráficos, para poder interpretar adecuadamente el resultado de cada una de las preguntas. En el caso del planteamiento de la hipótesis estadísticas (Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa), utilizando para ello como estadística de prueba la correlación, toda vez que se trataba de demostrar la relación existente entre las variables, involucradas en el estudio.

El resultado de la contratación de las hipótesis, nos permitió tener bases para formular las conclusiones de investigación, y así llegar a la base para formular las conclusiones generales de la investigación.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

Se realizó la siguiente encuesta como instrumento de recolección de datos, a continuación la siguiente información:

Pregunta N°1: ¿Se Siente Capacitado Para Desempeñar Diferentes Funciones Dentro De Su Área?

Tabla N° 3
Resultados de encuesta en el BCP

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	5%
EN DESACUERDO	20	18%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	25	22%
DE ACUERDO	39	35%
TOTALMENTE DEACUERDO	23	20%
TOTAL	113	100%

Fuente: Elaboración propia

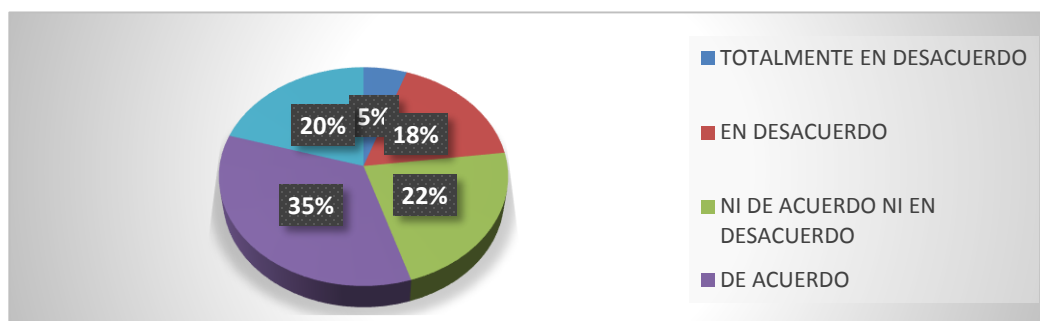


Gráfico N° 2:
Porcentaje de encuesta en el BCP

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente gráfico °2 se tiene que el 20% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que la empresa debe capacitarlos continuamente para desempeñar diferentes funciones, mientras que el 35% está de acuerdo, igualmente un 18% está en desacuerdo, por otro lado, un 5% está totalmente en desacuerdo

Pregunta N°2: ¿Considera Usted Que Las Capacitaciones Se Encuentran Orientadas Para La Mejora De Procesos Operativos?

Tabla N° 4

Resultados sobre las capacitaciones deben ser en el área operativa

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	1%
EN DESACUERDO	16	14%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	36	32%
DE ACUERDO	42	37%
TOTALMENTE DE ACUERDO	18	16%
TOTAL	113	100%

Fuente: Elaboración propia

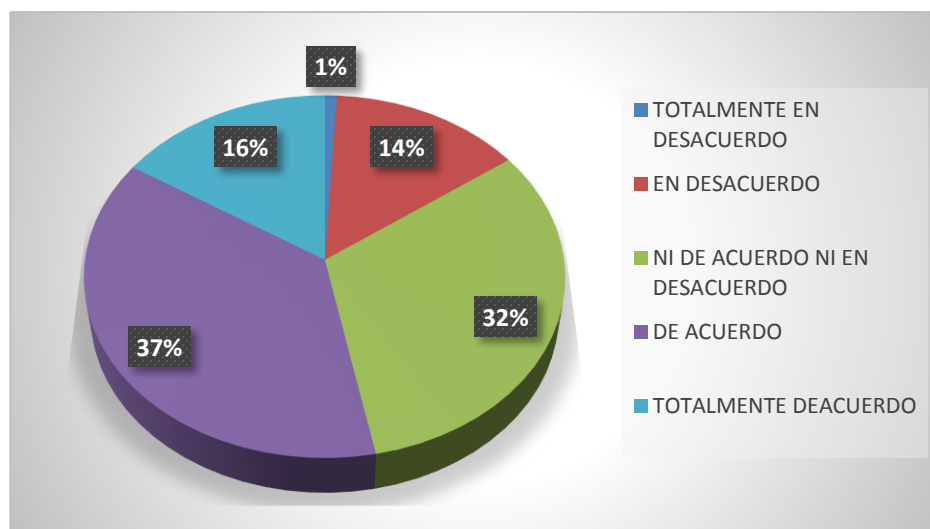


Gráfico N° 3:

Porcentaje de encuesta sobre capacitaciones en el BCP

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico N°3 se tiene como resultado a partir de la muestra de los 617 empleados que el 16% está totalmente de acuerdo que las capacitaciones se encuentran orientadas a la mejora de los procesos, mientras que el 37% está de acuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta N°3: ¿Existe Una Constante Capacitación En Sus Procesos Operativos, Actualizándose De Normativas, Leyes O Nuevos Acuerdos Para El Procedimiento?

Tabla N° 5

Resultados sobre la encuesta de una constante capacitación en el BCP

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	2%
EN DESACUERDO	24	21%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	39	35%
DE ACUERDO	40	35%
TOTALMENTE DEACUERDO	8	7%
TOTAL	113	100%

Fuente: Elaboración propia

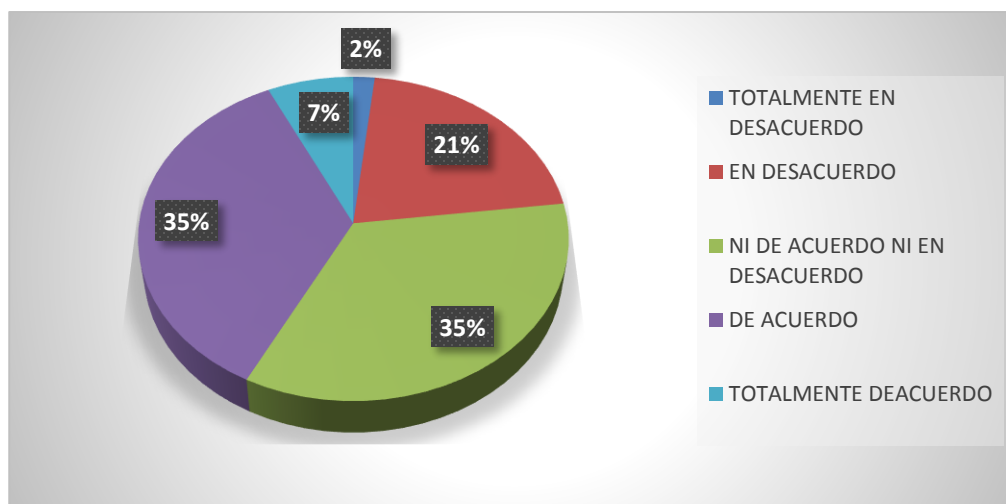


Gráfico N° 4:

Porcentaje de la capacitación interna en el BCP

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico N°4 se observa que del 100% de la muestra encuestada el 7% está totalmente de acuerdo que existe una constante capacitación en sus procesos operativos, mientras que el 35% está de acuerdo, por otro lado, el 21% está en desacuerdo y el 2% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta N°4: ¿Considera Usted Que La Rotación Del Personal, Mejora El Desempeño Laboral?

Tabla N°6
Resultados de la rotacion de personal en el BCP

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	12	11%
EN DESACUERDO	18	16%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	29	26%
DE ACUERDO	32	28%
TOTALMENTE DEACUERDO	22	19%
TOTAL	113	100%

Fuente: Elaboración propia

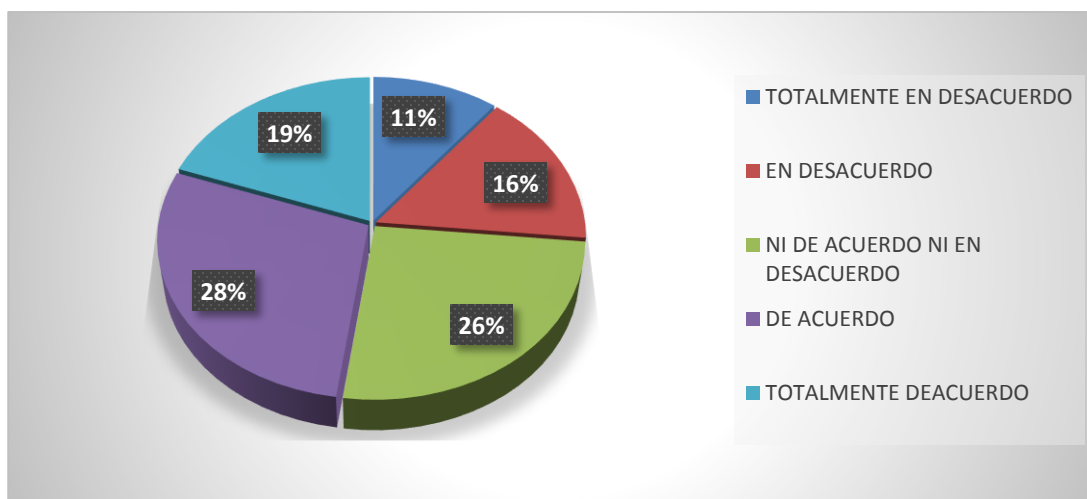


Gráfico N° 5:
Porcentaje de resultados sobre la rotación de personal en el BCP

Fuente: Elaboración propia

Los resultados señalados en el Grafico N°5 indican que de la cantidad de trabajadores encuestados el 19% está totalmente de acuerdo que la rotación de personal mejora el desempeño, mientras que el 28% está de acuerdo, por otro lado, el 16% está en desacuerdo y el 11% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta N°5 :¿Usted Se Siente Satisfecho Con La Rotación De Personal Que Hace El Banco De Crédito Del Perú?

Tabla N° 7

Resultados de la encuesta de satisfacción de los trabajadores con la rotación de personal

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	12	11%
EN DESACUERDO	27	24%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	31	27%
DE ACUERDO	33	29%
TOTALMENTE DEACUERDO	10	9%
TOTAL	113	100%

Fuente: Elaboración propia

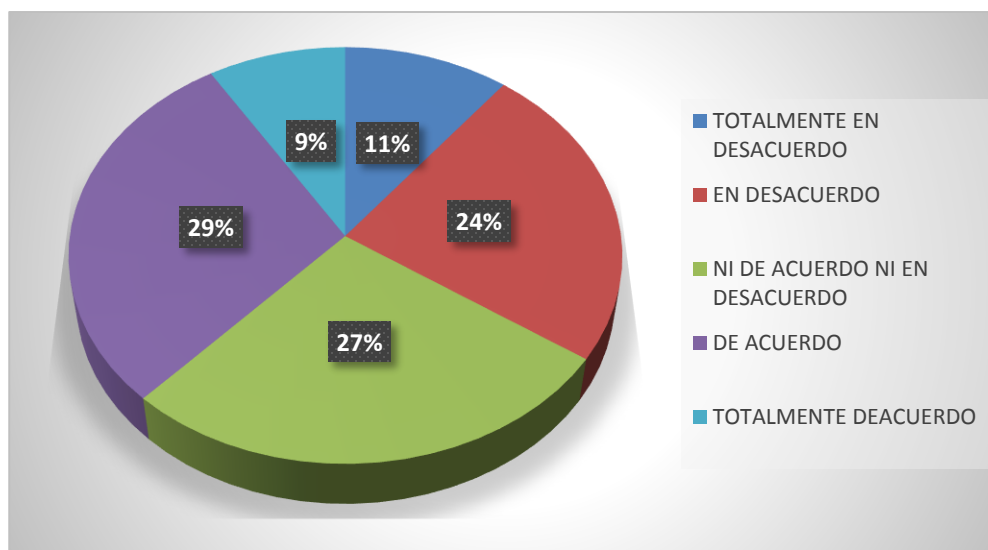


Gráfico N° 6:

Porcentaje de resultados de satisfacción sobre la rotación de personal en el BCP

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico N°6 se observa que del 100% de la muestra encuestada el 9% está totalmente de acuerdo que se siente satisfecho con la rotación del personal, mientras que el 29% está de acuerdo, por otro lado, el 24% está en desacuerdo y el 11% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta N°6 ¿Considera Usted Que La Rotación Del Personal Influye En Las Renuncias Del Personal Del Banco De Crédito Del Perú?

Tabla N° 8
Resultados de la influencia de rotación de personal en el BCP

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	6%
EN DESACUERDO	19	17%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	30	27%
DE ACUERDO	40	35%
TOTALMENTE DEACUERDO	17	15%
TOTAL	113	100%

Fuente: Elaboración propia

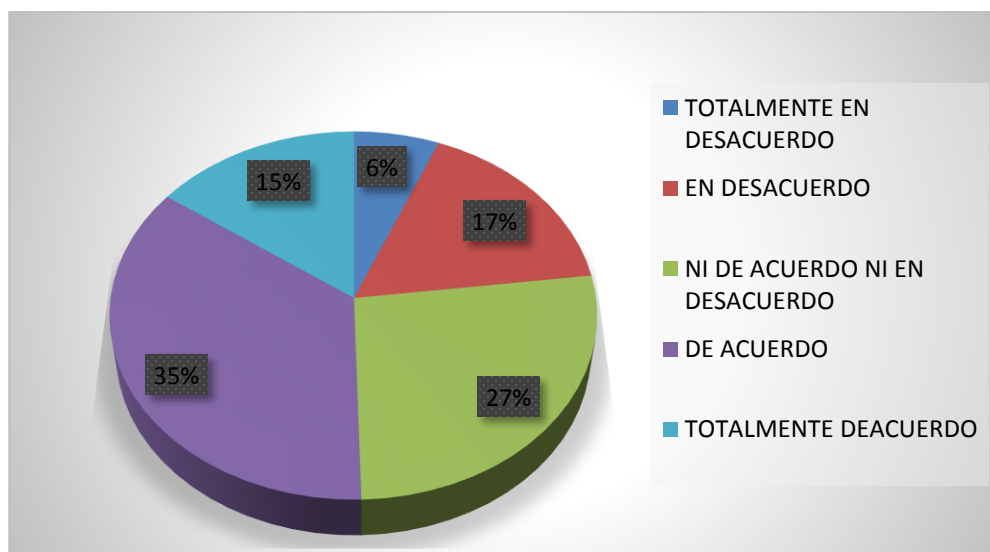


Gráfico N° 7
Porcentaje influencia de rotación de personal en el BCP

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico N°7 se obtiene el siguiente resultado que el 15% está totalmente de acuerdo que la rotación del personal influye en las renuncias del personal, mientras que el 35% está de acuerdo, por otro lado, el 17% está en desacuerdo y el 6% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta N°7: ¿Se Evidencia Un Liderazgo En El Área De Operaciones?

Tabla N° 9
Resultados de la encuesta sobre liderazgo en el área de operaciones

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	2%
EN DESACUERDO	13	12%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	44	39%
DE ACUERDO	34	30%
TOTALMENTE DEACUERDO	20	18%
TOTAL	113	100%

Fuente: Elaboración propia

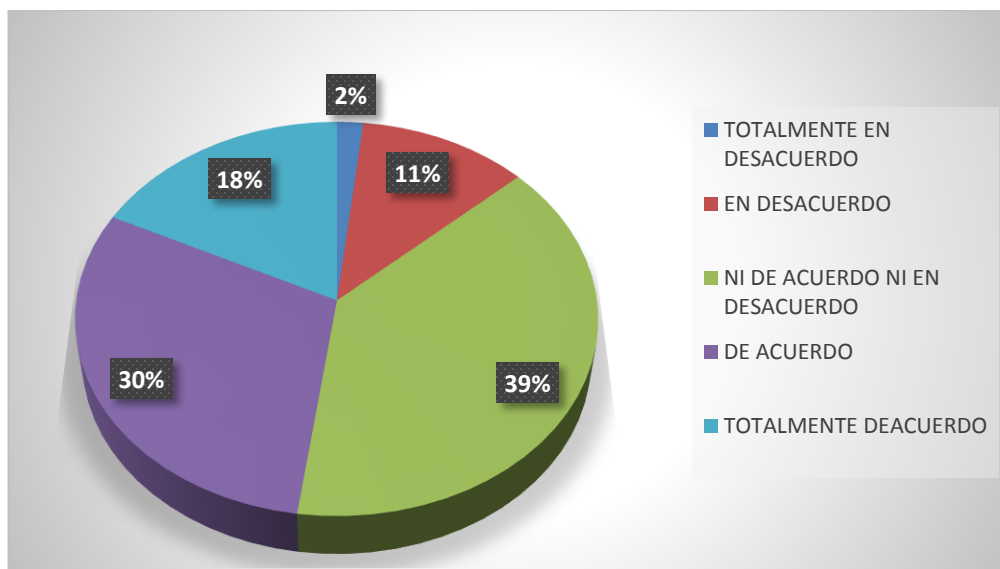


Gráfico N° 8
Porcentaje de resultados del liderazgo en el área de operaciones del BCP

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico n°8 se observa que del 100% de la muestra encuestada el 18% está totalmente de acuerdo que existe liderazgo en el área de operaciones, mientras que el 30% está de acuerdo, por otro lado, el 12% está en desacuerdo y el 2% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta N°8 ¿Existe Flexibilidad En Sus Labores Cotidianas, Para Poder Equilibrar Su Vida Personal Con El Trabajo?

Tabla N° 10
Resultados de la encuesta sobre la flexibilidad de horarios en el BCP

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	4%
EN DESACUERDO	24	21%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	33	29%
DE ACUERDO	40	35%
TOTALMENTE DEACUERDO	12	11%
TOTAL	113	100%

Fuente: Elaboración propia

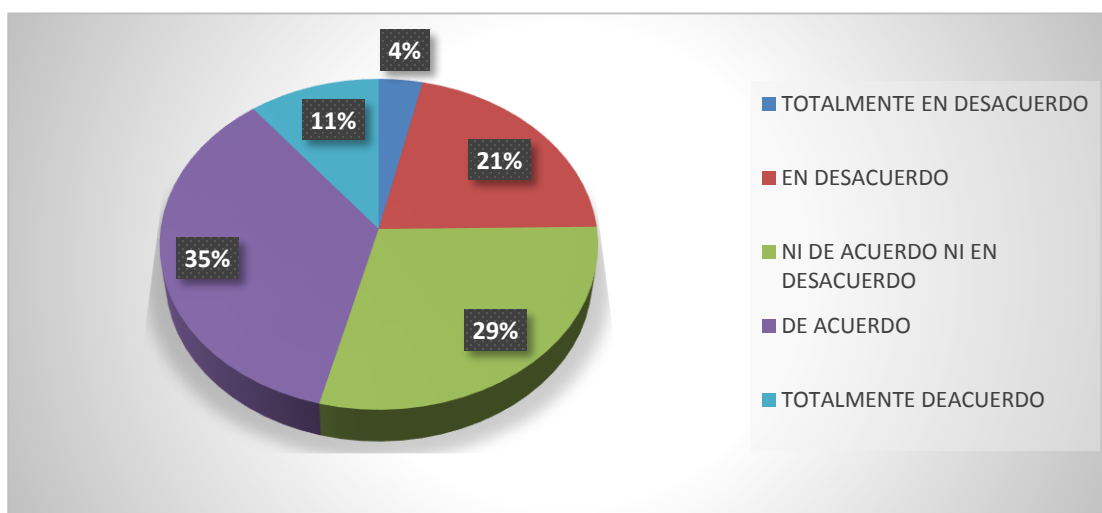


Gráfico N° 9:
Porcentaje flexibilidad de horarios en el BCP

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico N°9 se obtiene que del 100% de la muestra encuestada el 11% está totalmente de acuerdo que existe flexibilidad en sus labores cotidianas, mientras que el 35% está de acuerdo, por otro lado, el 21% está en desacuerdo y el 4% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta N°9 ¿Considera Usted Que Existe Un Constante Trabajo En Equipo Dentro De Su Área?

Tabla N° 11
Resultados de encuesta sobre el trabajo en equipo del BCP

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	3%
EN DESACUERDO	8	7%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	52	46%
DE ACUERDO	36	32%
TOTALMENTE DEACUERDO	14	12%
TOTAL	113	100%

Fuente: Elaboración propia

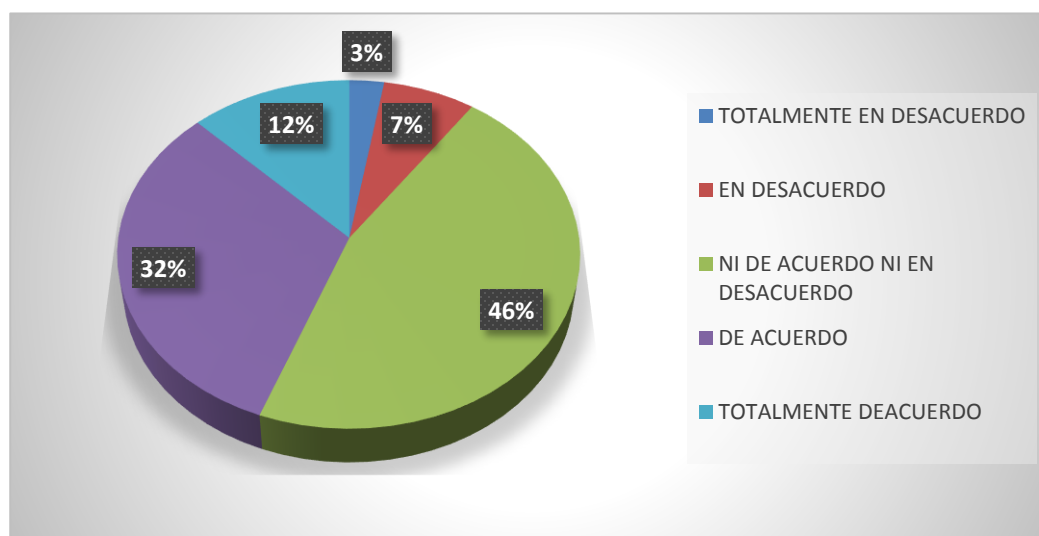


Gráfico N° 10:
Porcentaje de clima laboral

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico N°10 se observa que del 100% de la muestra encuestada el 12% está totalmente de acuerdo que existe una constante trabajo en equipo, mientras que el 32% está de acuerdo, por otro lado, el 7% está en desacuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta N°10: ¿Cómo Considera Usted El Nivel De Comunicación Entre Subgerencias Del Área De Operaciones?

Tabla N° 12

Resultados del nivel de comunicación en el área de operaciones BCP

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	15	13%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	40	35%
DE ACUERDO	40	35%
TOTALMENTE DEACUERDO	18	16%
TOTAL	113	100%

Fuente: Elaboración propia

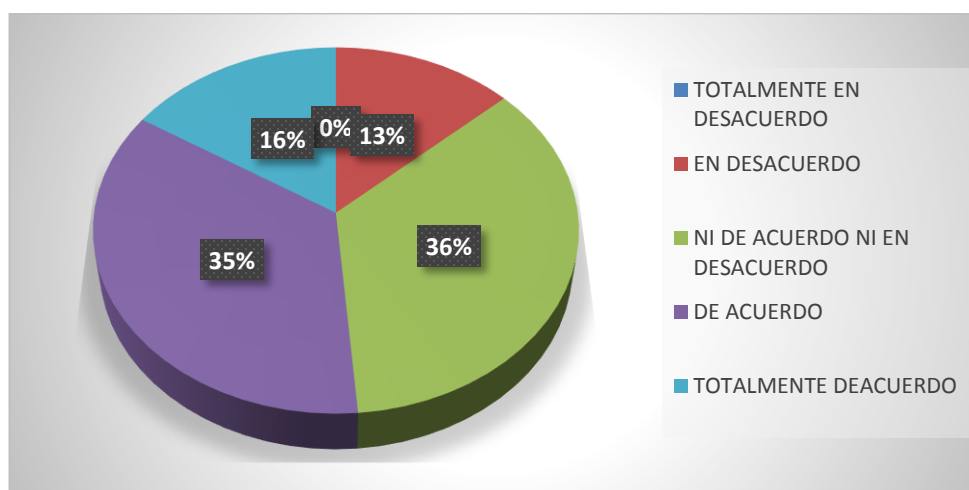


Gráfico N° 11:

Porcentaje nivel de comunicación en el área de operaciones BCP

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 16% está totalmente de acuerdo que considera que existe un nivel de comunicación entre subgerencias del área, mientras que el 35% está de acuerdo, por otro lado, el 13% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta N°11:¿Se Siente Satisfecho(A) Con El Trato Que El Personal De Otros Equipos Brinda?

Tabla N° 13
Respuestas sobre la satisfacción en el trato del personal

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	2%
EN DESACUERDO	15	13%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	38	34%
DE ACUERDO	48	42%
TOTALMENTE DEACUERDO	10	9%
TOTAL	113	100%

Fuente: Elaboración propia

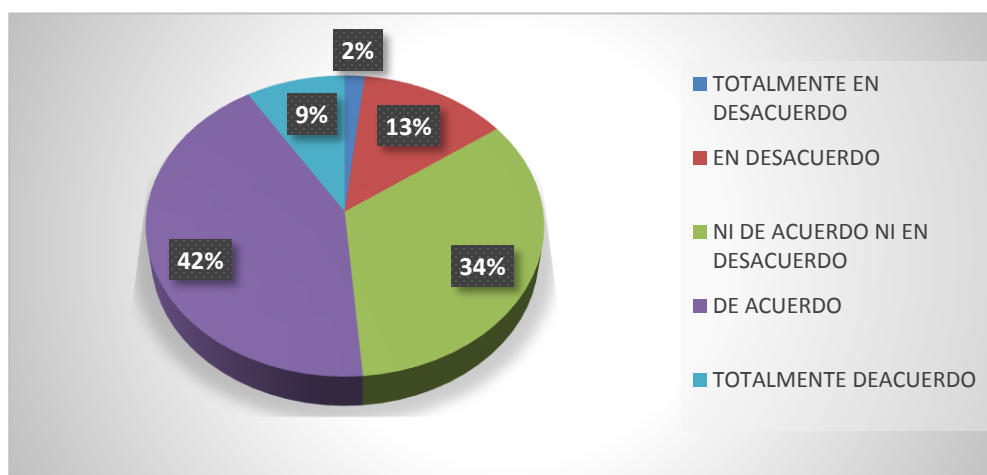


Gráfico N° 12:
Porcentaje sobre la satisfacción en el trato del personal

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico N°12 se observa que del 100% de la muestra encuestada el 9% está totalmente de acuerdo que se sienten satisfecho con el trato que el personal de otros equipos brinda, mientras que el 42% está de acuerdo, por otro lado, el 13% está en desacuerdo y el 2% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta N°12: ¿Considera Que Sus Compañeros Se Encuentran Predisuestos A Apoyarlos Ante Cualquier Problema?

Tabla N° 14

Respuesta sobre el apoyo o compañerismo ante cualquier problema

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	2%
EN DESACUERDO	28	25%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	34	30%
DE ACUERDO	36	32%
TOTALMENTE DEACUERDO	13	12%
TOTAL	113	100%

Fuente: Elaboración propia

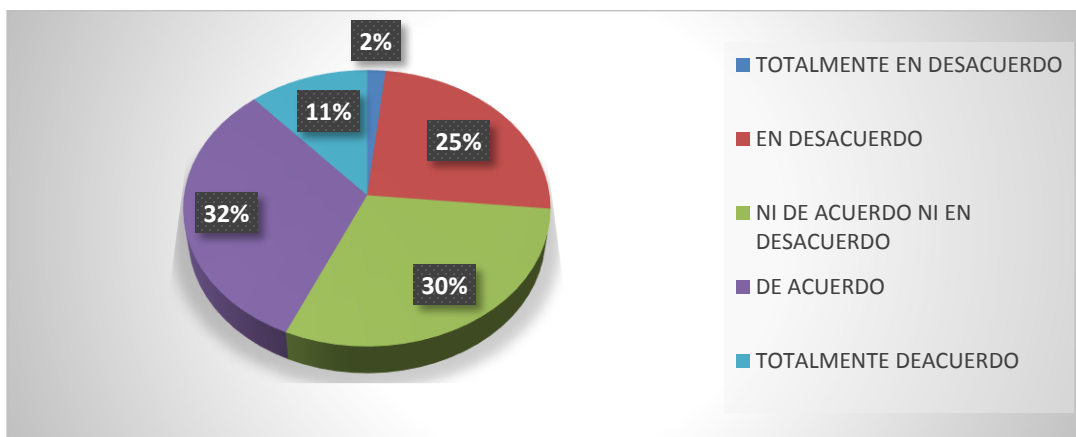


Gráfico N° 13:

¿Considera que sus compañeros se encuentran predisuestos a apoyarlos ante cualquier problema?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 12% está totalmente de acuerdo que consideran que sus compañeros están predisuestos a apoyarlos, mientras que el 32% está de acuerdo, por otro lado, el 25% está en desacuerdo y el 2% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 15

¿Existe un constante incentivo económico dentro de su área?

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	14	12%
EN DESACUERDO	27	24%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	37	33%
DE ACUERDO	27	24%
TOTALMENTE DE ACUERDO	8	7%
TOTAL	113	100%

Fuente: Elaboración propia

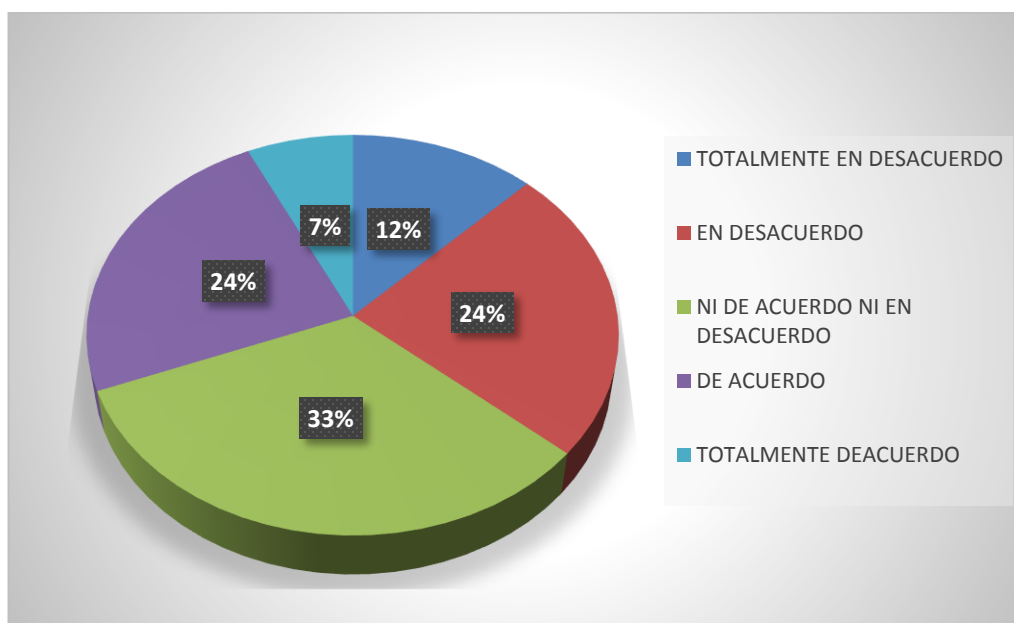


Gráfico N° 14

¿Existe un constante incentivo económico dentro de su área?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 7% está totalmente de acuerdo que existe un constante incentivo económico, mientras que el 24% está de acuerdo, por otro lado, el 24% está en desacuerdo y el 12% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 16

¿Se siente satisfecho con su crecimiento laboral y profesional dentro de la empresa?

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	4%
EN DESACUERDO	21	19%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	41	36%
DE ACUERDO	35	31%
TOTALMENTE DEACUERDO	12	11%
TOTAL	113	100%

Fuente: Elaboración propia

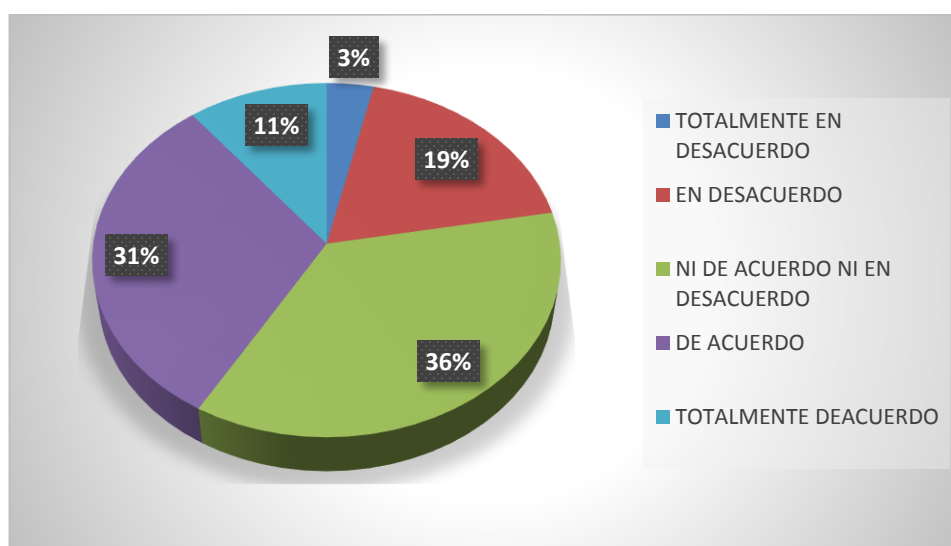


Gráfico N° 15:

¿Se siente satisfecho con su crecimiento laboral y profesional dentro de la empresa?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 11% está totalmente de acuerdo que se siente satisfecho con su crecimiento laboral, mientras que el 31% está de acuerdo, por otro lado, el 19% está en desacuerdo y el 4% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 17
¿Siente que su trabajo es significativo y recompensado?

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	3%
EN DESACUERDO	24	21%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	37	33%
DE ACUERDO	36	32%
TOTALMENTE DEACUERDO	13	12%
TOTAL	113	100%

Fuente: Elaboración propia

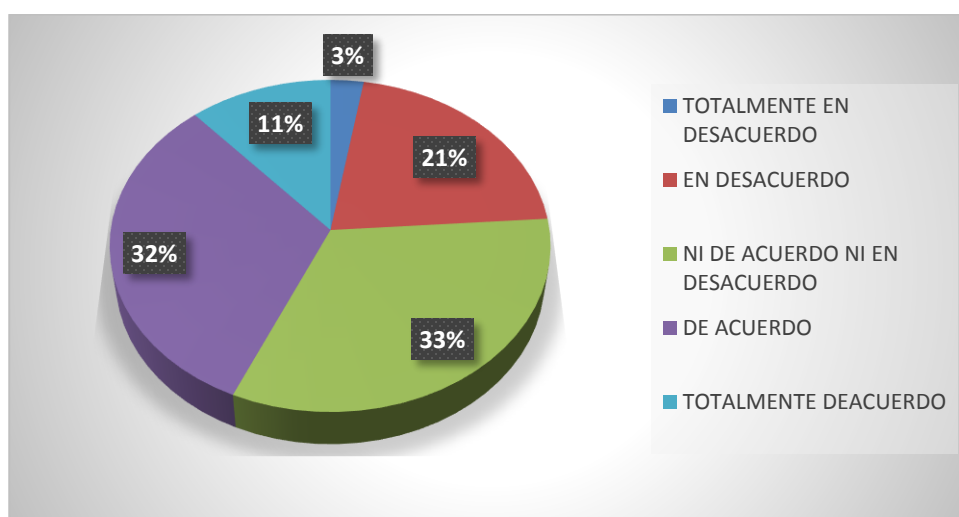


Gráfico N° 16:
¿Siente que su trabajo es significativo y recompensado?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 12% está totalmente de acuerdo que siente que su trabajo es significativo, mientras que el 32% está de acuerdo, por otro lado, el 21% está en desacuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 18

¿Se siente satisfecho(a) con la calidad de servicio brindado por su persona?

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	8	7%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	26	23%
DE ACUERDO	51	45%
TOTALMENTE DEACUERDO	28	25%
TOTAL	113	100%

Fuente: Elaboración propia

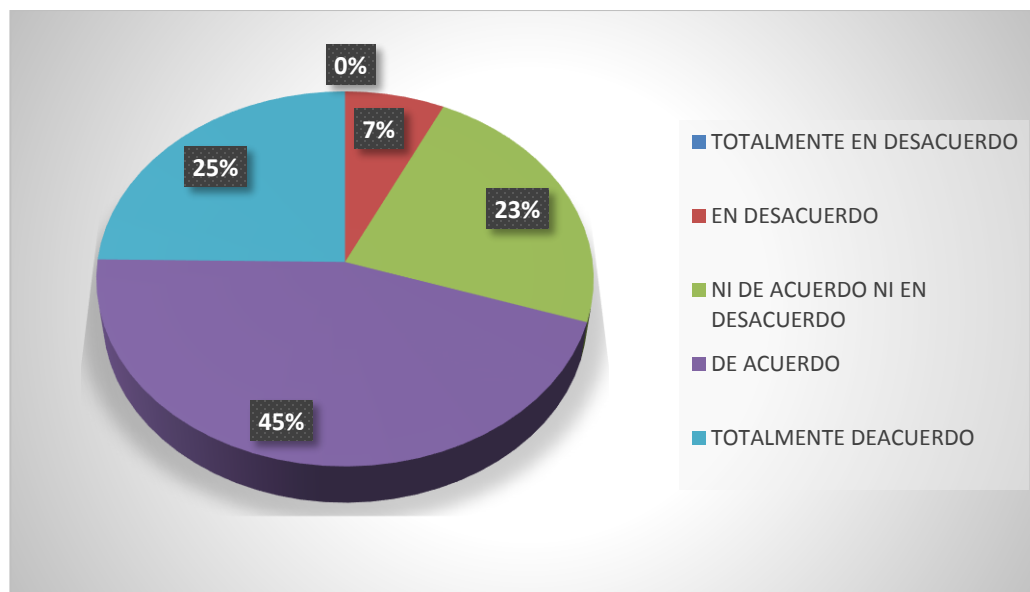


Gráfico N° 17:

¿Se siente satisfecho(a) con la calidad de servicio brindado por su persona?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 25% está totalmente de acuerdo que se sienten satisfecho con la calidad de servicio, mientras que el 35% está de acuerdo, por otro lado, el 45% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 19

¿Está de acuerdo con el tiempo que emplean los colaboradores de las subgerencias para atender sus consultas y/o instrucciones?

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	2%
EN DESACUERDO	18	16%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	43	38%
DE ACUERDO	40	35%
TOTALMENTE DEACUERDO	10	9%
TOTAL	113	100%

Fuente: Elaboración propia

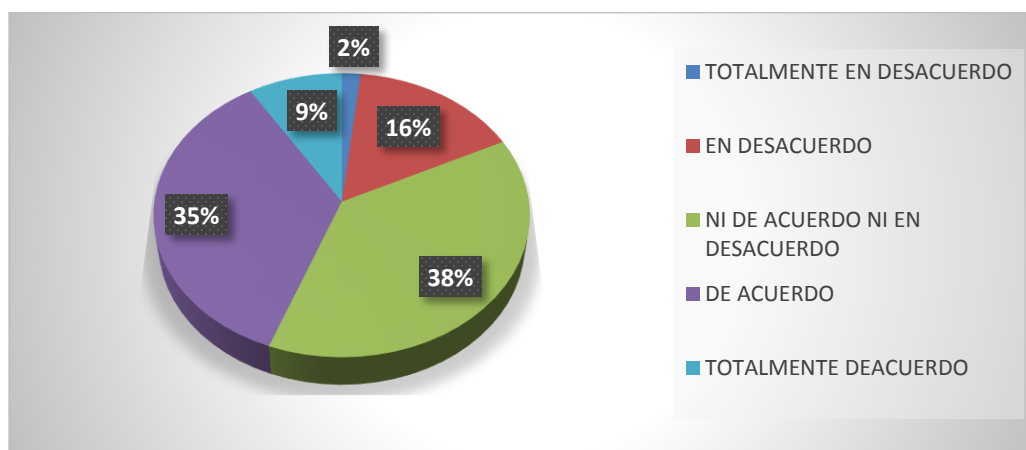


Gráfico N° 18:

¿Está de acuerdo con el tiempo que emplean los colaboradores de las subgerencias para atender sus consultas y/o instrucciones?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 9% está totalmente de acuerdo con el tiempo que emplean los colaboradores para atender sus reclamos, mientras que el 35% está de acuerdo, por otro lado, el 16% está en desacuerdo y el 2% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 20

¿Considera usted que la responsabilidad compartida mejora la calidad de servicio?

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	3	3%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	28	25%
DE ACUERDO	48	42%
TOTALMENTE DEACUERDO	34	30%
TOTAL	113	100%

Fuente: Elaboración propia

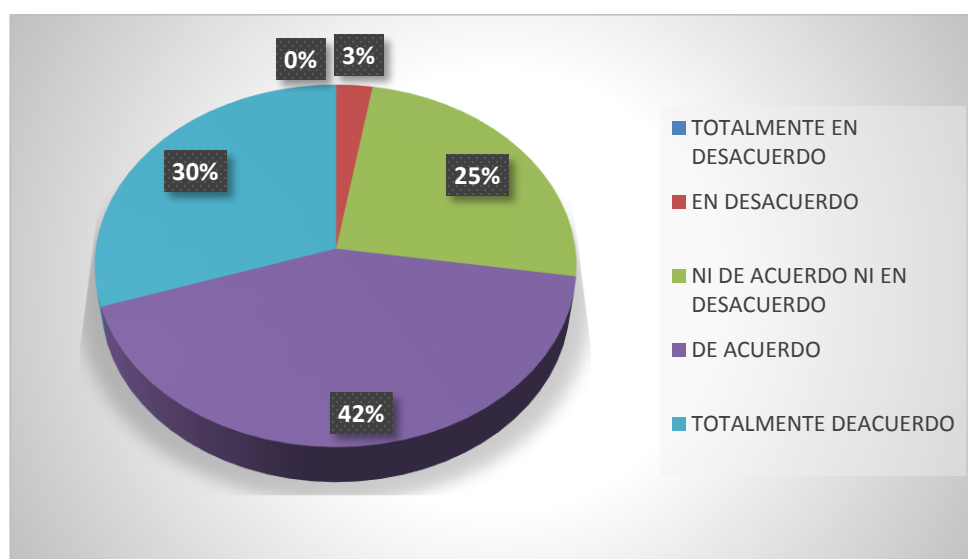


Gráfico N° 19:

¿Considera usted que la responsabilidad compartida mejora la calidad de servicio?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 30% está totalmente de acuerdo que considera que la responsabilidad compartida mejora la calidad de servicio, mientras que el 42% está de acuerdo, por otro lado, el 3% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo.

PRUEBA DE HIPOTESIS

La Prueba Chi-Cuadrada, es la adecuada por estudiarse variables con un nivel de medición nominal y ordinal.

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Distribución muestral: Chi – Cuadrada calculada con la fórmula

$$X^2 = \sum \frac{(f_0 - f_e)^2}{\dots\dots\dots}$$

Donde

f_0 = Frecuencia observada o real

f_e = Frecuencia esperada

Σ = Sumatoria

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

A	B	C	D	E	n_1
F	G	H	I	J	n_2
K	L	M	N	O	n_3
P	Q	R	S	T	n_4
U	V	W	X	Y	n_5
n_6	n_7	n_8	n_9	n_{10}	n

$$\begin{array}{ccccc}
 A = \frac{n_1 \times n_6}{n} & B = \frac{n_1 \times n_7}{n} & C = \frac{n_1 \times n_8}{n} & D = \frac{n_1 \times n_9}{n} & E = \frac{n_1 \times n_{10}}{n} \\
 F = \frac{n_2 \times n_6}{n} & G = \frac{n_2 \times n_7}{n} & H = \frac{n_2 \times n_8}{n} & I = \frac{n_2 \times n_9}{n} & J = \frac{n_2 \times n_{10}}{n} \\
 K = \frac{n_3 \times n_6}{n} & L = \frac{n_3 \times n_7}{n} & M = \frac{n_3 \times n_8}{n} & N = \frac{n_3 \times n_9}{n} & O = \frac{n_3 \times n_{10}}{n} \\
 P = \frac{n_4 \times n_6}{n} & Q = \frac{n_4 \times n_7}{n} & R = \frac{n_4 \times n_8}{n} & S = \frac{n_4 \times n_9}{n} & T = \frac{n_4 \times n_{10}}{n} \\
 U = \frac{n_5 \times n_6}{n} & V = \frac{n_5 \times n_7}{n} & W = \frac{n_5 \times n_8}{n} & X = \frac{n_5 \times n_9}{n} & Y = \frac{n_5 \times n_{10}}{n}
 \end{array}$$

Región de rechazo

La región de rechazo resulta al lado derecho del valor crítico o valor tabular de Chi – cuadrado para este caso es:

$X^2(0.05, 16) = 26.296$, que de manera gráfica tenemos:

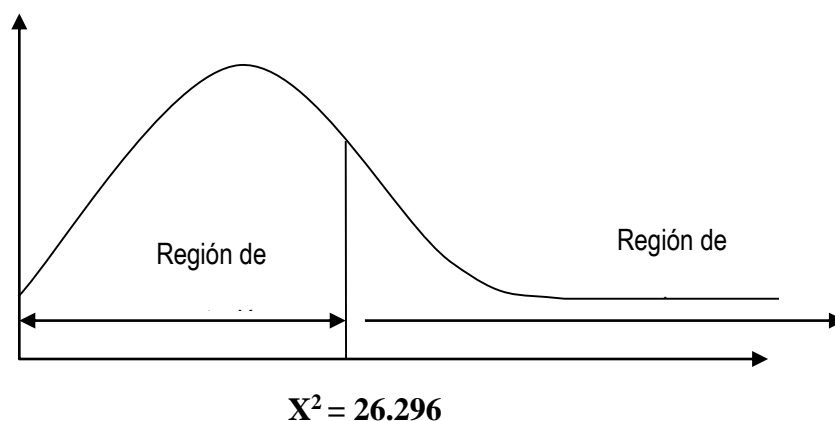


Gráfico N° 20:

Región de rechazo de chi cuadrada para las hipótesis específicas

Hipótesis Específicas.

Primera Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H1

La capacitación del personal influye positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú

Hipótesis Nula H_0

La capacitación del personal no influye positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú Decisión:

Tabla N° 21
Frecuencias Observadas de la primera Hipótesis Especifica

CAPACITACIÓN	NIVEL DE COMUNICACIÓN					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
Totalmente en desacuerdo	0	4	1	1	0	6
En desacuerdo	0	5	4	11	0	20
Ni de acuerdo ni en	0	2	9	6	8	25
De acuerdo	0	4	18	13	4	39
Totalmente de acuerdo	0	0	8	9	6	23
TOTAL	0	15	40	40	18	113

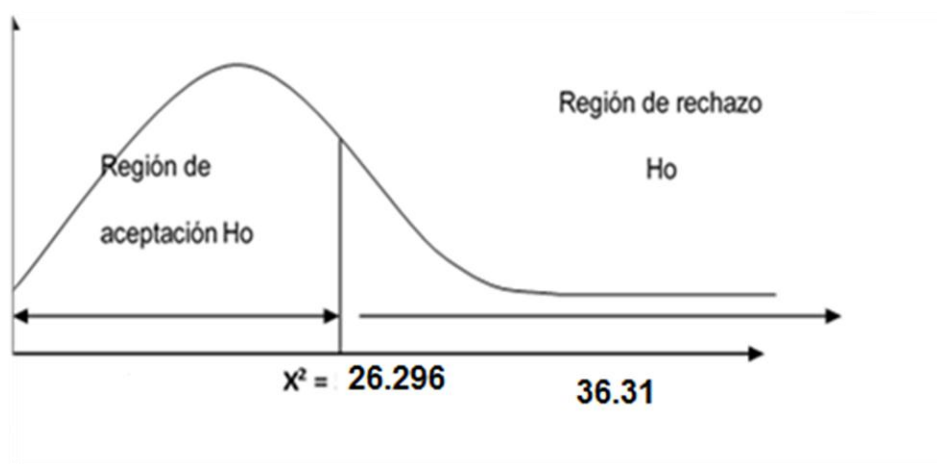
Tabla N° 22
Frecuencias esperadas de la primera Hipótesis Especifica

CAPACITACIÓN	NIVEL DE COMUNICACIÓN					TOTAL
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	0.0	0.8	2.1	2.1	1.0	6.0
En desacuerdo	0.0	2.7	7.1	7.1	3.2	20.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.0	3.3	8.8	8.8	4.0	25.0
De acuerdo	0.0	5.2	13.8	13.8	6.2	39.0
Totalmente de acuerdo	0.0	3.1	8.1	8.1	3.7	23.0
TOTAL	0.0	15.0	40.0	40.0	18.0	113.0

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	0	0.00	0.00	0.00	0.00
2	4	0.80	3.20	10.26	12.89
3	1	2.12	-1.12	1.26	0.59
4	1	2.12	-1.12	1.26	0.59
5	0	0.96	-0.96	0.91	0.96
6	0	0.00	0.00	0.00	0.00
7	5	2.65	2.35	5.50	2.07
8	4	7.08	-3.08	9.48	1.34
9	11	7.08	3.92	15.37	2.17
10	0	3.19	-3.19	10.15	3.19
11	0	0.00	0.00	0.00	0.00
12	2	3.32	-1.32	1.74	0.52
13	9	8.85	0.15	0.02	0.00
14	6	8.85	-2.85	8.12	0.92
15	8	3.98	4.02	16.14	4.05
16	0	0.00	0.00	0.00	0.00
17	4	5.18	-1.18	1.39	0.27
18	18	13.81	4.19	17.60	1.27
19	13	13.81	-0.81	0.65	0.05
20	4	6.21	-2.21	4.89	0.79
21	0	0.00	0.00	0.00	0.00
22	0	3.05	-3.05	9.32	3.05
23	8	8.14	-0.14	0.02	0.00
24	9	8.14	0.86	0.74	0.09
25	6	3.66	2.34	5.46	1.49
					36.31

CHI CUADRADO TABULAR		
GRADOS DE LIBERTAD	(5-1) (5-1)	16
NIVEL DE SIGNIFICACIÓN	95%	0.05
CHI CUADRADO TABULAR	26.296	

De manera gráfica tenemos:



Fuente: elaboración propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 36.31, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la teórica o tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula (H_0): capacitación del personal no influye positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H_1): a capacitación del personal influye positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú.

Segunda Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H2

La rotación del personal influye positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú

Hipótesis Nula H₀

La rotación del personal no influye positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú

Tabla N° 23
Frecuencias Observadas de la segunda Hipótesis Especifica

INCENTIVO ECONÓMICO	ROTACIÓN DE PERSONAL					TOTAL
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	3	6	2	1	0	12
En desacuerdo	2	3	10	2	1	18
Ni de acuerdo ni en	2	5	11	8	3	29
De acuerdo	5	8	3	14	2	32
Totalmente de acuerdo	2	5	11	2	2	22
TOTAL	14	27	37	27	8	113

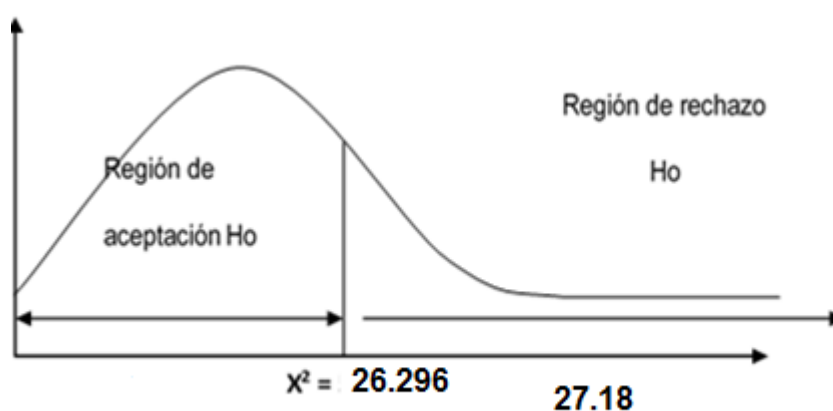
Tabla N° 24
Frecuencias esperadas de la segunda Hipótesis Especifica

INCENTIVO ECONÓMICO	ROTACIÓN DE PERSONAL					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
Totalmente en desacuerdo	1.5	2.9	3.9	2.9	0.8	12.0
En desacuerdo	2.2	4.3	5.9	4.3	1.3	18.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3.6	6.9	9.5	6.9	2.1	29.0
De acuerdo	4.0	7.6	10.5	7.6	2.3	32.0
Totalmente de acuerdo	2.7	5.3	7.2	5.3	1.6	22.0
TOTAL	14.0	27.0	37.0	27.0	8.0	113.0

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	3	1.49	1.51	2.29	0.00
2	6	2.87	3.13	9.81	3.42
3	2	3.93	-1.93	3.72	0.95
4	1	2.87	-1.87	3.49	1.22
5	0	0.85	-0.85	0.72	0.85
6	2	2.23	-0.23	0.05	0.00
7	3	4.30	-1.30	1.69	0.39
8	10	5.89	4.11	16.86	2.86
9	2	4.30	-2.30	5.29	1.23
10	1	1.27	-0.27	0.08	0.06
11	2	3.59	-1.59	2.54	0.00
12	5	6.93	-1.93	3.72	0.54
13	11	9.50	1.50	2.26	0.24
14	8	6.93	1.07	1.15	0.17
15	3	2.05	0.95	0.90	0.44
16	5	3.96	1.04	1.07	0.00
17	8	7.65	0.35	0.13	0.02
18	3	10.48	-7.48	55.92	5.34
19	14	7.65	6.35	40.37	5.28
20	2	2.27	-0.27	0.07	0.03
21	2	2.73	-0.73	0.53	0.00
22	5	5.26	-0.26	0.07	0.01
23	11	7.20	3.80	14.41	2.00
24	2	5.26	-3.26	10.61	2.02
25	2	1.56	0.44	0.20	0.13
					27.18

CHI CUADRADO TABULAR		
GRADOS DE LIBERTAD	(5-1) (5-1)	16
NIVEL DE SIGNIFICACIÓN	95%	0.05
CHI CUADRADO TABULAR	26.296	

De manera gráfica tenemos:



Fuente: elaboración propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 26.296, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi-cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la teórica o tabular (27.18), en efecto, la segunda hipótesis específica nula (H_0): La rotación del personal no influye positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú queda rechazada; aceptándose la segunda hipótesis específica alternativa (H_2): La rotación del personal influye positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú

Tercera Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H3

El clima laboral influye positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú.

Hipótesis Nula H₀

El clima laboral influye no positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú.

Tabla N° 25
Frecuencias Observadas de la tercera Hipótesis Especifica

CALIDAD SERVICIO	LIDERAZGO					TOTAL
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	0	2	0	0	0	2
En desacuerdo	0	1	7	3	2	13
Ni de acuerdo ni en	0	3	11	24	6	44
De acuerdo	0	1	7	15	11	34
Totalmente de acuerdo	0	1	1	9	9	20
TOTAL	0	8	26	51	28	113

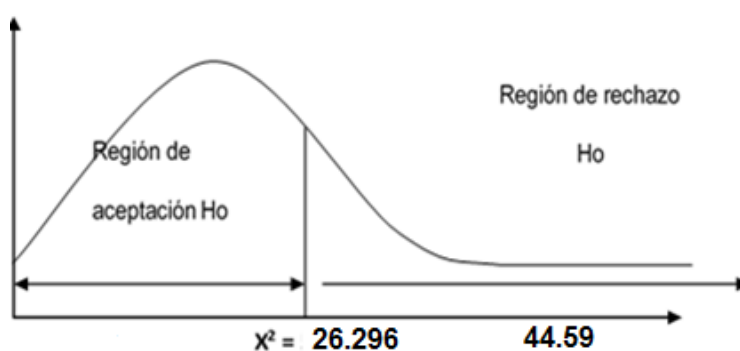
Tabla N° 26
Frecuencias esperadas de la tercera Hipótesis Especifica

CALIDAD SERVICIO	LIDERAZGO					TOTAL
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	0.0	0.1	0.5	0.9	0.5	2.0
En desacuerdo	0.0	0.9	3.0	5.9	3.2	13.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.0	3.1	10.1	19.9	10.9	44.0
De acuerdo	0.0	2.4	7.8	15.3	8.4	34.0
Totalmente de acuerdo	0.0	1.4	4.6	9.0	5.0	20.0
TOTAL	0.0	8.0	26.0	51.0	28.0	113.0

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	0	0.00	0.00	0.00	0.00
2	2	0.14	1.86	3.45	24.39
3	0	0.46	-0.46	0.21	0.46
4	0	0.90	-0.90	0.81	0.90
5	0	0.50	-0.50	0.25	0.50
6	0	0.00	0.00	0.00	0.00
7	1	0.92	0.08	0.01	0.01
8	7	2.99	4.01	16.07	5.37
9	3	5.87	-2.87	8.22	1.40
10	2	3.22	-1.22	1.49	0.46
11	0	0.00	0.00	0.00	0.00
12	3	3.12	-0.12	0.01	0.00
13	11	10.12	0.88	0.77	0.08
14	24	19.86	4.14	17.15	0.86
15	6	10.90	-4.90	24.04	2.20
16	0	0.00	0.00	0.00	0.00
17	1	2.41	-1.41	1.98	0.82
18	7	7.82	-0.82	0.68	0.09
19	15	15.35	-0.35	0.12	0.01
20	11	8.42	2.58	6.63	0.79
21	0	0.00	0.00	0.00	0.00
22	1	1.42	-0.42	0.17	0.12
23	1	4.60	-3.60	12.97	2.82
24	9	9.03	-0.03	0.00	0.00
25	9	4.96	4.04	16.36	3.30
					44.59

CHI CUADRADO TABULAR		
GRADOS DE LIBERTAD	(5-1) (5-1)	16
NIVEL DE SIGNIFICACIÓN	95%	0.05
CHI CUADRADO TABULAR	26.296	

De manera gráfica tenemos:



Fuente elaboración propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 26.296, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la teórica o tabular (44.59), en efecto, la tercera hipótesis específica nula (H_0): El clima laboral no influye positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú queda rechazada; aceptándose la tercera hipótesis específica alternativa (H_3): El clima laboral influye positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú.

Hipótesis principal

Hipótesis Alternativa H4

La motivación del personal influye positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú.

Hipótesis Nula H_0

La motivación del personal no influye positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú.

Tabla N° 27

Frecuencias Observadas de la Hipótesis General

	Nivel1	Nivel2	Nivel3	Nivel4	Nivel5	total
Pregunta 1	6	20	25	39	23	113
Pregunta 10	0	15	40	40	18	113
Pregunta 4	12	18	29	32	22	113
Pregunta 13	14	27	37	27	8	113
Pregunta 7	2	13	44	34	20	113
Pregunta 16	0	8	26	51	28	113
total	34	101	201	223	119	678

Tabla N° 28

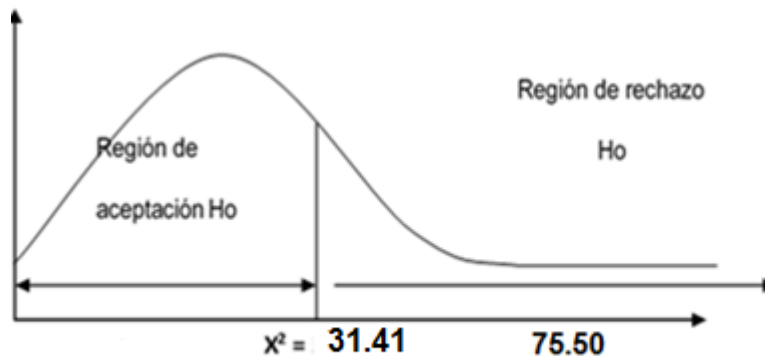
Frecuencias esperadas de la Hipótesis General

	Nivel1	Nivel2	Nivel3	Nivel4	Nivel5	total
Pregunta 1	5.67	16.83	33.50	37.17	19.83	113
Pregunta 10	5.67	16.83	33.50	37.17	19.83	113
Pregunta 4	5.67	16.83	33.50	37.17	19.83	113
Pregunta 13	5.67	16.83	33.50	37.17	19.83	113
Pregunta 7	5.67	16.83	33.50	37.17	19.83	113
Pregunta 16	5.67	16.83	33.50	37.17	19.83	113
total	34	101	201	223	119	678

CHI CUADRADO TABULAR		
GRADOS DE LIBERTAD	(5-1) (6-1)	20
NIVEL DE SIGNIFICACIÓN	95%	0.05
CHI CUADRADO TABULAR	31.41	

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	6	5.67	0.33	0.11	0.02
2	20	16.83	3.17	10.03	0.60
3	25	33.50	-8.50	72.25	2.16
4	39	37.17	1.83	3.36	0.09
5	23	19.83	3.17	10.03	0.51
6	0	5.67	-5.67	32.11	5.67
7	15	16.83	-1.83	3.36	0.20
8	40	33.50	6.50	42.25	1.26
9	40	37.17	2.83	8.03	0.22
10	18	19.83	-1.83	3.36	0.17
11	12	5.67	6.33	40.11	7.08
12	18	16.83	1.17	1.36	0.08
13	29	33.50	-4.50	20.25	0.60
14	32	37.17	-5.17	26.69	0.72
15	22	19.83	2.17	4.69	0.24
16	14	5.67	8.33	69.44	12.25
17	27	16.83	10.17	103.36	6.14
18	37	33.50	3.50	12.25	0.37
19	27	37.17	-10.17	103.36	2.78
20	8	19.83	-11.83	140.03	7.06
21	2	5.67	-3.67	13.44	2.37
22	13	16.83	-3.83	14.69	0.87
23	44	33.50	10.50	110.25	3.29
24	34	37.17	-3.17	10.03	0.27
25	20	19.83	0.17	0.03	0.00
26	0	5.67	-5.67	32.11	5.67
27	8	16.83	-8.83	78.03	4.64
28	26	33.50	-7.50	56.25	1.68
29	51	37.17	13.83	191.36	5.15
30	28	19.83	8.17	66.69	3.36
					75.50

De manera gráfica tenemos:



Fuente: elaboración propia.

Entonces, X^2 calculada es igual a 31.41, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la teórica o tabular (75.50), en efecto, la hipótesis general específica nula (H_0): La motivación del personal no influye positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú queda rechazada; aceptándose la hipótesis General alternativa (H_4): La motivación del personal influye positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú.

CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado que la motivación del personal influye positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú, lo cual implica que los servicios de atención influyen con la satisfacción de clientes, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada X^2 la hipótesis general alternativa queda aceptada (Ver Tabla N° 24).
2. En conclusión, la capacitación del personal influye positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú, lo cual implica que los servicios de atención influyen con la satisfacción de clientes, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la primera hipótesis alternativa queda aceptada (Ver Tabla N° 21)
3. Se determino que la rotación del personal influye positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú, lo cual implica que los servicios de atención influyen con la satisfacción de clientes, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada X^2 la segunda hipótesis alternativa queda aceptada (Ver Tabla N° 22)
4. Se logro que el clima laboral influye positivamente en la satisfacción del cliente interno del banco de Crédito del Perú, lo cual implica que los servicios de atención influyen con la satisfacción de clientes, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la tercera hipótesis alternativa queda aceptada (Ver Tabla N° 23)

RECOMENDACIONES

1. Fortalecer la motivación del personal del área de operaciones, a fin de que se constituya en una ventaja competitiva y lograr la satisfacción de los clientes internos. Realizando encuestas semestrales sobre la satisfacción del cliente interno a través de la metodología del personal incognito para poder tomar medidas correctivas y mejorar el nivel de atención.
2. Programar capacitaciones constantes en el personal del área de operaciones, a fin de que se constituya en una ventaja competitiva y lograr la satisfacción de los clientes internos. Realizando capacitaciones trimestrales sobre los procesos operativos a fin de brindar un servicio de calidad y mejorar el nivel de atención al cliente interno.
3. Proponer rotaciones internas del personal del área de operaciones; a fin de que se disminuya errores operativos debido a factores que pueden presentarse como la rutina, aburrimiento, estrés, monotonía laboral, entre otros. Realizando semestralmente rotaciones en el personal con la finalidad de mejorar el nivel de atención y reforzar la capacidad variable del personal.
4. Fortalecer el clima laboral entre el personal del área de operaciones del banco de Crédito del Perú; a fin de mejorar la interacción entre el personal. Realizando dinámicas dentro del horario laboral, adicionando beneficios en lo que respecta a flexibilidad laboral, integración extra laboral y capacitando a los responsables del personal en temas de liderazgo, motivación y recursos humanos.

Referencias Bibliográficas

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional un enfoque aplicado*. México D.F: Cengage Learning Editores.
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., & Sáenz, I. (2012). *TESIS, "SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON ALGUNAS VARIABLES OCUPACIONALES EN TRES MUNICIPALIDADES"*. Lima.
- Aquino. (2004). *Recursos Humanos*. Buenos Aires: Macchi.
- Arias G., F. (1994). *Administración de los recursos humanos* (Tercera ed.). México: Trillas.
- Armijo, A. (2014). *Desempeño y motivación del personal que labora en el banco bolivariano sucursal cuenca*. Lima: Tesis.
- Beltrán, J. (1998). *Claves psicológicas para la motivación y el rendimiento laboral*. Málaga: M. Costa.
- Benavente, e. a. (2012). *Medición del grado de satisfacción de los clientes bancarios de puerto Montt basada en la escala servqual*. Lima: Tesis.
- Chiavenato., V. (1995). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Mexico: Trillas.
- Chávez, G. &. (2003). *Manual para el diseño de sistemas de calidad basados en competencias laborales*. México: Panorama.
- Chiavenato, I. (1990). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia: Fundación Getulio Vargas.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital en las organizaciones*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Dessler, G. (2011). *Administración de personal*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Fernández, M. y. (2001). *Eficacia Organizacional*. Chile: Días de Santos.

- Gordon, J. R. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Hampton, D. (1990). *Manual de desarrollo de recursos humanos*. México: Trillas.
- <http://empresariados.com/comunicacion-asertiva-en-la-empresa>. (Abril de 2015). Obtenido de www.empresarios.com: <http://empresariados.com/comunicacion-asertiva-en-la-empresa>
- Hunt, J. (1993). *La dirección de personal en la empresa*. Madrid: McGraw Hill.
- Ibáñez, M. (2005). *Administración de Recursos Humanos en la Empresa*. Lima: San Marcos.
- Ishikawa, K. (1993). *¿Qué es el control total de calidad?* Colombia: Norma.
- Jabato, S. (2009). *Administración, octava edición*. Madrid: Pearson Education.
- Kerlinger, F. (1983). *Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología*. México: Interamericana.
- Larrea, P. (1991). *Calidad del servicio del marketing a la estrategia*. Madrid: Santos S.A.
- Lovart, P. (1994). *Gestión de los recursos humanos*. Barcelona: España SA.
- Maish, E. (2004). *Pautas Metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional*. Mexico: Gestión en el Tercer Milenio.
- Maxwell, J. (2009). *El poder del trabajo en Equipo*. México: Grupo Nelson.
- Robbins, S. C. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.
- Robbins, S. C. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson Education, S.A.
- Sánchez C. y Reyes, C. (2009). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Visión Universitaria.
- Solano, O. y. (2014). *La comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la Cooperativa de ahorro y crédito parroquia San Lorenzo del distrito de Trujillo*. Lima: Tesis.
- Wayne, M. y. (2005). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson Education. .

Werther, W. y. (2006). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill.

www.alimentatubienestar.es. (mayo de 2012). Obtenido de *www.alimentatubienestar.es*:
www.alimentatubienestar.es/componentes-de-la-comunicacion-asertiva-aprende-a-utilizarlos

ANEXOS

Anexo N°1 La Encuesta

Instrucciones

La presente técnica tiene por finalidad recoger información de interés relacionada con el tema INFLUENCIA DE LA MOTIVACION DEL PERSONAL EN LA SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU. a continuación, se le presenta un conjunto de preguntas para que usted elija la alternativa que considere correcta marcando para tal fin con un aspa (X)

Esta técnica es anónima se le agradece por su participación.

ESCALA VALORATIVA

RANGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en de acuerdo
ESCALA	1	2	3	4	5

Cuestionario

N°	Preguntas	ESCALA VALORATIVA				
		1	2	3	4	5
1	¿Se siente capacitado para desempeñar diferentes funciones dentro de su área?					
2	¿Considera usted que las capacitaciones se encuentran orientadas para la mejora de procesos operativos?					
3	¿Existe una constante capacitación en sus procesos operativos, actualizándose de					

	normativas, leyes o nuevos acuerdos para el procedimiento?					
4	¿Considera usted que la rotación del personal, mejora el desempeño laboral?	1	2	3	4	5
5	¿Usted se siente satisfecho con la rotación de personal que hace el Banco de crédito del Perú?	1	2	3	4	5
6	¿Considera usted que la rotación del personal influye en las renunciaciones del personal del Banco de Crédito del Perú?	1	2	3	4	5
7	¿Se evidencia un liderazgo en el Área de Operaciones ?	1	2	3	4	5
8	¿Existe flexibilidad en sus labores cotidianas, para poder equilibrar su vida personal con el trabajo?	1	2	3	4	5
9	¿Considera usted que existe un constante trabajo en equipo dentro de su área?	1	2	3	4	5
10	¿Cómo considera usted el nivel de comunicación entre subgerencias del Área de Operaciones?	1	2	3	4	5
11	¿Se siente satisfecho(a) con el trato que el personal de otros equipos brinda?	1	2	3	4	5
12	¿Considera que sus compañeros se encuentran predispuestos a apoyarlos ante cualquier problema?	1	2	3	4	5
13	¿Existe un constante incentivo económico dentro de su Área?	1	2	3	4	5
14	¿Se siente satisfecho con su crecimiento laboral y profesional dentro de la empresa?	1	2	3	4	5

15	¿Siente que su trabajo es significativo y recompensado?	1	2	3	4	5
16	¿Se siente satisfecho(a) con la calidad de servicio brindado por su persona?	1	2	3	4	5
17	¿Está de acuerdo con el tiempo que emplean los colaboradores de las subgerencias para atender sus consultas y/o instrucciones?	1	2	3	4	5
18	¿Considera usted que la responsabilidad compartida mejora la calidad de servicio?	1	2	3	4	5