

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y  
ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**



**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL PARA  
LA SATISFACCIÓN DE TRABAJADORES Y CLIENTES – BANCO  
DE CRÉDITO DEL PERÚ AGENCIA PUNO - 2015”**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**STACI WENDY PACHECO CALISAYA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**CONTADOR PÚBLICO**

**PUNO - PERÚ**

**2017**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL PARA LA SATISFACCION DE TRABAJADORES Y CLIENTES – BANCO DE CREDITO DEL PERU AGENCIA PUNO - 2015”

TESIS PRESENTADA POR:  
STACI WENDY PACHECO CALISAYA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
CONTADOR PÚBLICO



APROBADO POR EL JURADO SUPERVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE:

.....  
Dr. Edgar Dario Callohuanca Ávalos

PRIMER MIEMBRO:

.....  
MSc. Hermenegildo Cortez Segales

SEGUNDO MIEMBRO:

.....  
MSc. Marco Enrique Condori Onofre

DIRECTOR DE TESIS:

.....  
Dr. Adolfo del Condor y Condori

ÁREA: Gestión pública y privada

TEMA: Clima organizacional y desempeño laboral

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 02-02-2017

## DEDICATORIA

A:

Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

Mis padres Luis y Dina, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero sobre todo por su amor incondicional.

Mis hermanos Heydi y Luis Enrique, por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

Rene, por haberme ayudado a realizar este trabajo y darme su apoyo incondicional.

Finalmente a los docentes, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis

## AGRADECIMIENTO

A nuestro Creador, que me encamina a lograr con satisfacción los objetivos trazados.

A los docentes de la Escuela Profesional de Ciencias Contables de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, por compartir y transmitir sus amplias experiencias, que ayudaron a mi formación profesional.

Con eterna gratitud a RNH por entenderme en todo, gracias a él porque en todo momento fue un apoyo incondicional en mi vida.

**INDICE**

	Pág.
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
INDICE .....	v
INDICE DE CUADROS .....	vii
INDICE DE GRÁFICOS .....	viii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	x
INTRODUCCIÓN .....	xi

**CAPITULO I****PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1. Descripción del problema .....	13
1.2. Definición del problema.....	14
1.3. Justificación.....	15
1.4. Objetivos de la investigación.....	16

**CAPITULO II****MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la investigación.....	17
2.2. Sustento teórico .....	19
2.3. Glosario de términos básicos.....	52
2.4. Hipótesis de la investigación.....	60

**CAPITULO III****DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN**

3.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	62
-----------------------------------	----

3.2. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	62
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	63
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	63
3.5. UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN .....	64
3.6. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	86
3.7. MATERIALES .....	87

#### **CAPITULO IV**

##### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN**

4.1. Analizar y describir los factores de clima organizacional que no se ha desarrollado adecuadamente para la satisfacción de trabajadores del banco de crédito del Perú agencia Puno, periodo 2015.....	88
4.2. Analizar y describir los factores de desempeño que no se han desarrollado adecuadamente para la satisfacción de clientes del banco de crédito del Perú agencia Puno, periodo 2015.....	97
4.3. Proponer lineamientos que mejoren el clima organizacional y desempeño laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes del banco de crédito del Perú agencia Puno, periodo 2015.....	103
4.4. Contrastación de hipótesis .....	104
CONCLUSIONES .....	106
SUGERENCIAS.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	110
ANEXOS	

**INDICE DE CUADROS**

	Pág.
Cuadro 01 Nivel de identificación con el Banco .....	88
Cuadro 02 Retribución económica justa.....	89
Cuadro 03 Frecuencia del Ambiente Laboral Tenso .....	90
Cuadro 04 Frecuencia del Trabajo en Equipo .....	91
Cuadro 05 Frecuencia del Reconocimiento por el Trabajo Realizado .....	92
Cuadro 06 Frecuencia de Labores no Correspondientes .....	93
Cuadro 07 Comunicación Efectiva .....	94
Cuadro 08 Aceptación de opiniones de los Jefes.....	95
Cuadro 09 Relación Laboral .....	96
Cuadro 10 Calidad de Servicio Frente a la Competencia .....	97
Cuadro 11 Frecuencia de Visitas .....	98
Cuadro 12 Reclamos al 0Banco.....	99
Cuadro 13 Orientación Eficiente .....	100
Cuadro 14 Satisfacción en la Atención.....	101
Cuadro 15 Atención con Calidad.....	102

**INDICE DE GRÁFICOS**

	Pág.
Gráfico 01 Nivel de identificación con el banco .....	88
Gráfico 02 Retribución económica justa.....	89
Gráfico 03 Frecuencia del ambiente laboral tenso .....	90
Gráfico 04 Frecuencia del trabajo en equipo.....	91
Gráfico 05 Frecuencia del reconocimiento por el trabajo realizado .....	92
Gráfico 06 Frecuencia de labores no correspondientes .....	93
Gráfico 07 Comunicación efectiva.....	94
Gráfico 08 Aceptación de opiniones de los jefes .....	95
Gráfico 09 Relación laboral.....	96
Gráfico 10 Calidad de servicio frente a la competencia.....	97
Gráfico 11 Frecuencia de visitas .....	98
Gráfico 12 Reclamos al banco .....	99
Gráfico 13 Orientación eficiente .....	100
Gráfico 14 Satisfacción en la atención .....	101
Gráfico 15 Atención con calidad.....	102



## RESUMEN

**OBJETIVO:** Fue analizar y describir el clima organizacional y desempeño laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno, periodo 2015. **MATERIALES Y MÉTODOS:** La muestra estuvo conformada por el total de trabajadores (36), en cuanto a clientes la muestra fue de 361 clientes. Se empleó la técnica de observación indirecta, a través de las manifestaciones realizadas por medio de la encuesta que se realizó a trabajadores y clientes. El tipo de investigación utilizado es descriptivo donde se evalúa y recolecta datos sobre el clima organizacional y desempeño laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes. **RESULTADOS:** El propósito de la investigación es conocer si existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores, de la encuesta realizada a los trabajadores dio como resultado la insatisfacción de los trabajadores, por las siguientes razones: Falta de motivación, poca comunicación y ausencia de liderazgo, en cuanto a la retribución económica, da como resultado que el 86% de encuestados no está conforme con la retribución económica por las labores realizadas, porque los trabajadores realizan horas extras no remuneradas; también se determinó que el desempeño de los trabajadores es determinante en la satisfacción de clientes el 47% que no se encuentra satisfecho con la atención brindada y perciben que el personal no es amable ni servicial. **CONCLUSIONES:** Se demostró que existe un déficit en el clima organizacional lo cual repercute en su desempeño laboral creando así la insatisfacción en el cliente.

**Palabras clave:** Clima organizacional, desempeño laboral, satisfacción de trabajadores y satisfacción de clientes.

## ABSTRACT

**OBJECTIVE:** To analyze and describe the organizational climate and work performance for the satisfaction of workers and clients of the Banco de Credito del Perú Agencia Puno, 2015. **MATERIALS AND METHODS:** The sample consisted of the total number of workers (36), The clients sample was 361 clients. The technique of indirect observation was used, through the manifestations made through the survey that was carried out to workers and clients. The type of research used is descriptive, where data on organizational climate and work performance are evaluated and collected for the satisfaction of workers and clients. **RESULTS:** The purpose of the research is to know if there is a relationship between the organizational climate and the job satisfaction of the employees, the survey made to the workers resulted in the dissatisfaction of the workers, for the following reasons: Lack of motivation, little communication and lack of leadership, in terms of economic retribution, results in that 86% of respondents are not satisfied with the economic compensation for the work done, because the workers perform unpaid overtime; It was also determined that the performance of workers is a determining factor in customer satisfaction 47% who are not satisfied with the service provided and perceive that the staff is not friendly or helpful. **CONCLUSIONS:** It was shown that there is a deficit in the organizational climate which affects their work performance thus creating dissatisfaction in the client.

**Keywords:** Organizational climate, work performance, worker satisfaction and customer satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad a nivel mundial el clima organizacional cobra especial relevancia en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, en el que los aspectos del clima organizacional pueden convertirse en factores diferenciadores que posibiliten a una organización ser más exitosa que sus competidores. El clima organizacional es el ambiente de trabajo visto por los trabajadores y en consecuencia puede influir de forma positiva o negativa en el comportamiento del personal. De aquí lo importante de realizar una investigación donde se muestre cómo el personal está percibiendo su ambiente de trabajo y qué estrategias se puedan generar a fin de propiciar un clima organizacional que favorezca al buen desempeño del personal en sus puestos de trabajo.

El presente trabajo se plantea como objetivo general analizar y describir el clima organizacional y desempeño laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes del Banco de Crédito, periodo 2015 siendo una investigación de tipo descriptivo.

Del producto de la investigación los resultados que se esperan alcanzar son:

- El liderazgo de los órganos directivos, no se desarrollan adecuadamente puesto que se enfocan más a un trabajo específico del área de operaciones y finanzas y menos al trabajador, lo que conlleva a un clima laboral insatisfecho.
- La comunicación entre los directivos y trabajadores no se desarrollan en un ambiente de cordialidad, siempre se pretende mantener los niveles jerárquicos alejando al trabajador y como consecuencia se refleja en los resultados de la institución. Para evitar estos impases se debe mostrar

actitudes de compañerismo y solidaridad en beneficio de la institución y los usuarios.

- La motivación no se ha desarrollado adecuadamente ya que los trabajadores merecen incentivos, estímulos y premiaciones por los logros financieros alcanzados, sin embargo se apreció que se tiene que laborar hasta horas avanzadas con tal de alcanzar los objetivos programados por la institución.

En algunos casos se recargan más responsabilidades sin percibir beneficios como trabajador, por lo que su ambiente laboral lo consideran como regular.

- La toma de decisiones no se ha desarrollado adecuadamente ya que no hay la participación de los trabajadores, esta acción es asumida íntegramente por el jefe de operaciones.
- A pesar de las deficiencias mostradas; la opinión de los usuarios respecto a los trabajos es muy aceptable por la amabilidad que se muestra y la agilidad con que son atendidos los diferentes servicios que oferta el banco.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día, el lugar de trabajo es considerado el segundo hogar de los trabajadores ya que regularmente se invierten más de ocho horas diarias conviviendo con los compañeros de trabajo. Debido a que las organizaciones son sistemas que cuentan con factores que pueden ser cambiados de manera interna, es importante conocer el ambiente que existe dentro de una organización. Una forma de conocer dicho ambiente, es mediante el clima laboral, ya que al contar con un entorno agradable junto con un liderazgo efectivo, los trabajadores de cualquier organización serán de gran ayuda en cuanto a lograr el cumplimiento de metas y objetivos. El análisis del clima laboral permite detectar factores que afecten de manera positiva o negativa la productividad.

El Banco de Crédito del Perú S.A. es el banco más grande y el proveedor líder de servicios financieros integrados en el Perú, con aproximadamente US\$ 3 mil millones en activos totales y una participación de mercado de 30,4% en créditos totales y 33,5% en depósitos totales. La propiedad del Banco pertenece a Credicorp (12.7 %) y a su subsidiaria el Grupo Crédito SA (85 %). BCP tiene más de 127 años de presencia en el país y es la marca más valiosa del Perú. Además, BCP ofrece servicios de gestión de activos, transacciones de divisas, de tesorería, de custodia, servicios de asesoramiento de inversión y actividades de investigación financiera. Uno de los objetivos estratégicos que el BCP ha

planteado es llegar a sus clientes, ampliando la red de distribución a través de sus canales como oficinas, cajeros automáticos, agentes entre otros, el otro objetivo es brindar la máxima calidad, para fidelizar a sus clientes y asegurar su rentabilidad a mediano y largo plazo, y finalmente, pero no por ello menos valioso, está el enfoque en la gente y su relación con la comunidad. Es sumamente importante contar con empleados motivados y comprometidos con la identidad y objetivos empresariales del BCP. En los últimos años en la agencia Puno se observó que los colaboradores de la empresa no obtienen los resultados exigidos por la empresa y laboran de forma rutinaria y sin entusiasmo lo cual se refleja en la calidad de servicio brindada generando descontento y reclamos de los clientes por la mala atención e información recibida, lo cual indica que el personal no está capacitado y hay inconformidad por parte del colaborador (trabajador) organizacional y el desempeño laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes no es óptimo, ya que los trabajadores de la agencia en mención, no están satisfechos con la remuneración y con el trato recibido por parte de sus jefes, es por tal motivo que se realiza el presente trabajo de investigación.

## **1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

El problema mencionado en el presente trabajo de investigación nos permite plantearnos las siguientes interrogantes:

### **Definición General**

¿Cómo mejorar el clima organizacional y desempeño laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno - 2015?

### **Definiciones Específicas**

¿Qué factores de clima organizacional no se ha desarrollado adecuadamente para la satisfacción de trabajadores del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno - 2015?.

¿Qué factores de desempeño laboral no se han desarrollado adecuadamente para la satisfacción de clientes del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno - 2015?.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo se realizó en el área operativa y de ventas de la empresa en la agencia Puno, que describo a continuación: El Banco de Crédito del Perú S.A. es el banco más grande en el Perú. Uno de los objetivos estratégicos que el BCP es llegar a sus clientes, ampliando la red de distribución a través de sus canales, el otro objetivo es brindar la máxima calidad para fidelizar a sus clientes y asegurar su rentabilidad, y finalmente está el enfoque en la gente y su relación con la comunidad. Es sumamente importante contar con empleados motivados y comprometidos con la identidad y objetivos empresariales del BCP. En los últimos años se observó que los colaboradores no obtienen los resultados exigidos por la empresa y laboran de forma rutinaria y sin entusiasmo lo cual se refleja en la calidad de servicio brindada generando descontento y reclamos de los clientes.

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar y describir el clima organizacional y desempeño laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno, periodo 2015.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar y describir los factores de clima organizacional que no se ha desarrollado adecuadamente para la satisfacción de trabajadores del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno, periodo 2015.
  
- Analizar y describir los factores de desempeño que no se han desarrollado adecuadamente para la satisfacción de clientes del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno, periodo 2015.
  
- Proponer lineamientos que mejoren el clima organizacional y desempeño laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno, periodo 2015.



## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Hecha las indagaciones necesarias podemos mencionar los siguientes:

**Cornejo B.** (2005). En su tesis “PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DEPARTAMENTAL DE ESSALUD PUNO A PARTIR DE LOS ANALISIS DE LA INFLUENCIA DE LAS FUNCIONES DE ADMINISTRACION DE PERSONAL PERIODO 2003” concluye: El clima organizacional en general es desfavorable en la gerencia departamental de ESSALUD. Las relaciones en las instituciones no son tan buenas, sin embargo las subescalas de implicación y cohesión son favorables, lo cual quiere decir que los empleados se identifican con la institución, están comprometidos con su trabajo, pero el apoyo o asesoría a los trabajadores por parte de los jefes inmediatos superiores no es adecuado. La dimensión de autorrealización los empleados perciben poca autonomía y existe presión laboral por parte de los directivos y procedimientos propios de la institución, sin embargo los niveles de organización son buenas.

**Mamani M.** (2015). En su tesis titulada “ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PUBLICA DE PUNO PERIODO 2014” recomienda; para alcanzar mejores resultados dentro de la institución se sugiere a los directivos y superiores de esta institución tengan mayor confianza en los trabajadores ya que ellos consideran que esto contribuirá a que desempeñen

mejor sus labores, también tener mayor comunicación con todas las áreas existentes.

**Montaño C.** (2014). En su tesis titulada “CLIMA ORGANIZACIONAL Y ESTRES LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL BANCO DE LA NACION, AGENCIA 1 PUNO PERIODO 2014” concluye: El clima organizacional institucional es percibido de “nivel bajo” equivalente al 47%: los factores de mayor preponderancia son las relaciones interpersonales deficientes debido a la saturación de carga laboral, cortos tiempos para sí mismos y su familia, elevados niveles de saturación e incertidumbre por el ámbito de trabajo, así mismo se obtuvo que los colaboradores del banco tienen una percepción “regular baja” de la retribución económica y retribución social.

**Bedoya S.** (2003). Realizó la investigación: La nueva gestión de personas y el desempeño laboral por competencias, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. La investigación llegó a la siguiente conclusión: Los procesos de gestión de evaluaciones de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos, el estudio de la función de los recursos humanos y del proceso de gestión de la evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de los mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.

## 2.2. SUSTENTO TEÓRICO

### 2.2.1. BANCO

Institución que realiza labores de intermediación financiera, recibiendo dinero de unos agentes económicos (depósitos), para darlo en préstamo a otros agentes económicos (créditos). La ley define las operaciones que puede realizar un banco y prohíbe el uso de esta denominación a otras instituciones o empresas. García, (2014).

Un banco es una empresa financiera que se encarga de captar recursos en la forma de depósitos, y prestar dinero, así como la prestación de servicios financieros. La banca, o el sistema bancario, es el conjunto de entidades o instituciones que, dentro de una economía determinada, prestan el servicio de banco. La internalización y la globalización promueven la creación de una Banca universal. Al igual que la palabra española “banco”, la palabra griega (trá·pe·za) que se traduce como banco significa literalmente “mesa”. En un contexto financiero, como por ejemplo el trabajo de los cambistas, se refiere al mostrador para la transacción de dinero.

Clases de Bancos:

Según el origen del capital:

- ✓ Banca pública: el capital es aportado por el estado.
- ✓ Banca privada: el capital es aportado por accionistas particulares.
- ✓ Banco mixto: su capital se forma con aportes privados y públicos.

## Operaciones Bancarias Típicas

Muchas de estas operaciones bancarias básicas se derivan de parámetros de los Estados Financieros secundarios y primarios creando nuevos índices para medir.

### -Operaciones pasivas

Conformadas por aquellas operaciones por las que el banco capta, recibe o recolecta dinero de las personas. Las operaciones de captación de recursos, denominadas operaciones de carácter pasivo se materializan a través de los depósitos. Los depósitos bancarios pueden clasificarse en tres grandes categorías:

- ✓ Cuentas corrientes.
- ✓ Cuenta de ahorro o libreta de ahorros.
- ✓ Depósito a plazo fijo.

### -Operaciones Activas

La colocación permite poner dinero en circulación en la economía; es decir, los bancos generan nuevo dinero del dinero o los recursos que obtienen a través de la captación y, con estos, otorgan créditos a las personas, empresas u organizaciones que los soliciten. Por dar estos préstamos el banco cobra, dependiendo del tipo de préstamo, unas cantidades de dinero que se llaman intereses (intereses de colocación) y comisiones.

- ✓ Encaje bancario
- ✓ Préstamos y créditos

- ✓ Cuentas de crédito
- ✓ El descuento de efectos
- ✓ Cartera de valores
- ✓ Cesiones temporales de activos
- ✓ Margen de intermediación
- ✓ Prestación de servicios

### 2.2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Para **Chiavenato** (2007). El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero (P, 59).

**Brunet, L.** (2002) menciona que “el clima organizacional constituye una configuración de las características de la organización”, es decir que, el clima organizacional es la personalidad de una empresa y este influye en el comportamiento de todos los involucrados con la organización. **Rodríguez, D.** (2005) también opina que el clima organizacional es la personalidad de la empresa,

y asimismo expresa que este puede variar de la misma forma en que puede cambiar el clima atmosférico. Este autor agrega que el clima organizacional son las percepciones compartidas por los miembros de una empresa con respecto a su trabajo, y abarca el ambiente físico de éste, las relaciones interpersonales y otras regulaciones que se pueden dar en torno al trabajo mismo.

#### a). Características del clima organizacional

**Brunet, L. (2002)** y **Rodríguez, D. (2005)** las resumen en: El clima organizacional tiene cierta permanencia, presenta estabilidad a pesar de experimentar ciertos cambios, esto se observa en las instituciones públicas donde el clima permanece a pesar que haya un cambio en el director o algún docente de las organizaciones estatales. Tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento organizacional, afectando también el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta ya que si no existe un correcto clima laboral, los colaboradores no se sentirán a gusto y se comportarán de forma inadecuada en la organización. Un mal clima laboral puede ser indicado por el ausentismo y rotación de sus miembros, aspecto que puede darse en las instituciones educativas estatales. Para lograr un cambio duradero en la organización, se debe realizar dicho cambio en más de una de sus variables, que se detallarán más adelante.

#### b). Tipos de Clima Organizacional

Por otro lado, guiándose de la teoría del clima organizacional de Brunet, L. (2002) y Rodríguez, D. (2005) mencionan las cuatro formas de clima organizacional ya determinadas, las cuales son:

#### Clima Autoritario:

Sistema I – Autoritarismo explotador, aquí la dirección no confía en los demás trabajadores y por ello las decisiones son tomadas solo por el alto mando. La atmósfera de este clima es de miedo, castigos, amenazas, sin interacciones con los jefes y con muy pocos reconocimientos. Este sistema no suele darse actualmente en las instituciones educativas públicas.

Sistema II – Autoritarismo paternalista, en este tipo de clima, la dirección confía un poco en sus empleados y se les puede delegar algunas decisiones de poca importancia; se motiva a los trabajadores con recompensas y castigos y fluye un poco de comunicación vertical. En el sector educación no es frecuente dicho sistema debido a que existe mayor comunicación y confianza entre los miembros de las organizaciones.

#### Clima Participativo:

Sistema III – Consultivo, este tipo de clima es participativo, la dirección tiene mayor confianza en sus empleados, estos toman decisiones más específicas y la comunicación descendente es mejor que en el sistema anterior; también se busca satisfacer a los trabajadores en sus necesidades de prestigio y estima; la responsabilidad es compartida y por ello se da un ambiente dinámico. Este sistema es el que más representa al ámbito de la educación en nuestro país, donde tanto docentes como directivos toman decisiones específicas en la escuela y se comparte la responsabilidad en grupos de trabajo.

Sistema IV – Participación en grupo, aquí la dirección tiene confianza plena en sus trabajadores, la toma de decisiones se reparte en todos los niveles de la organización, la comunicación es vertical y horizontal y la motivación se da por participación e implicación; por lo que hay amistad y confianza entre todos los miembros de la empresa. Este es el sistema ideal para laboral y al que todas las organizaciones esperan llegar, incluyendo a las del sector público.

#### Funciones del clima organizacional

Las funciones del clima organizacional según Castillo, Del Pino, y Espinosa. (2000) son:

Desvinculación. Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un conjunto de personas que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.

Obstaculización. Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.

Espíritu. Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad. Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.



Alejamiento. Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

Énfasis en la producción. Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

Empuje. Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

Consideración. Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Estructura. Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿Se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?.

Responsabilidad. El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

Recompensa. La sensación de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

Riesgo. El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?.

Cordialidad. El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

Apoyo. La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Normas. La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Formalización. El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

Conflicto. La sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Identidad. El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.

Conflicto e inconsecuencia. El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

Selección basada en capacidad y desempeño. El nivel en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

Tolerancia a los errores. La importancia con que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Adecuación de la planeación. El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

### **2.2.3. DESEMPEÑO LABORAL**

Chiavenato (2000), define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Robbins, Stephen y Coulter (2013), definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de

sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Robbins y Judge (2013), explican que en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

✓ Desempeño de las tareas

Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.

✓ Civismo

Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo

✓ Falta de productividad

Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

### Evaluación de desempeño

No sólo debemos enfocarnos en medir el clima laboral, sino también en evaluar el desempeño de cada uno de los integrantes de la organización, esta medición la podemos realizar a través de la evaluación de desempeño. La evaluación de desempeño es un instrumento para evaluar, dirigir y orientar a los miembros de la organización para que cumplan con sus funciones de forma eficiente y eficaz, a su vez nos permite realizar retroalimentación de tal manera que se pueda lograr satisfacer las expectativas de la organización y mejorar los resultados obtenidos.

A través de la evaluación de desempeño podemos: medir el potencial humano y asegurarnos de que se realiza de manera óptima, tratar al talento humano como una ventaja competitiva potencializando su productividad, ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional consensuando los objetivos que persiguen ambas partes.

Por desempeño se entiende el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales. (Franklin Enrique & Krieger Mario, 2011, p. 93).

Por su parte, la evaluación del desempeño se realiza para establecer si todos los integrantes de la organización realizan su trabajo de la mejor manera posible, y si esto es suficiente para asegurar el logro de los objetivos organizacionales propuestos.

En un nivel más profundo, lo que se busca con esta evaluación es contribuir al desarrollo personal y profesional de los integrantes de la organización, mejorar los resultados organizacionales, y determinar cómo se puede aprovechar de la mejor manera posible los recursos humanos disponibles. Adicionalmente, Alles sostiene que las evaluaciones de desempeño son necesarias para:

- ✓ Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- ✓ Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- ✓ Brindar retroalimentación a la fuerza laboral respecto de su desempeño; en este sentido, es oportuno señalar que casi todas las personas necesitan y esperan esa retroalimentación, pues es a partir de ella que pueden saber si deben modificar su comportamiento.

#### Beneficios de la evaluación de desempeño

Chiavenato (2007) explica que un programa de evaluación del desempeño se ha planteado, coordinado y entendido bien, ya que trae beneficios a corto mediano y largo plazo los principales beneficiarios son.

✓ Beneficios para el gerente

Es importante que se evalué el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y esencialmente contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

✓ Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados

Tener comunicación con sus subordinados, con el propósito de hacerles saber que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite como esta su desempeño.

✓ Beneficios para el subordinado

Conoce las reglas del juego, y cuáles son las formas del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, conforme a la evaluación de este, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

Conoce las medidas del jefe y toma para aumentar su desempeño y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregir, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc).

Hacer una autoevaluación y un análisis personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

✓ Beneficios para la organización

Los beneficios que se encuentran es que se evalúa el potencial humano, a mediano y largo plazo, asimismo define cual es la contribución de la cada empleado.

Identifica a los empleados que necesitan reforzarse y perfeccionarse en determinadas área de sus actividades y selecciona a los empleados en los aspectos de (promociones, crecimiento y desarrollo personal) con el impulso a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo).

#### **2.2.4. SATISFACCIÓN DE TRABAJADORES**

La satisfacción en el trabajo, Amorós, E. (2007) la define como la actitud general que la persona tiene hacia su trabajo, que incluye no solo la labor que desempeña, sino también la interacción con sus compañeros y supervisores, las políticas de trabajo, reglamentos, condiciones, entre otros; por ello, la evaluación de esta variable es la suma de diversas dimensiones o elementos del trabajo.

Por otro lado, complementando la idea anterior, Flórez, J. (2001) nos dice que la satisfacción laboral es la manera de cómo se siente el individuo en su centro de trabajo y que ellos abarca muchos aspectos, como el salario, estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de trabajo, etc.

También menciona que dicha variable es relativamente estable, por ser una actitud, y está basada en creencias y valores que la misma persona desarrolla hacia su propio trabajo. Este autor se basa de dos conceptos que están incluidos en la satisfacción laboral: la satisfacción de faceta y la satisfacción general. El primer



concepto se refiere a cuán satisfecho se siente el trabajador en relación a distintos aspectos o rubros dentro de su trabajo, estos son: reconocimiento, beneficios, condiciones de trabajo, supervisión, compañeros de trabajo y políticas de la empresa. En lo concerniente a satisfacción general, se refiere a un indicador resumen o promedio de lo anterior.

#### -Teorías de satisfacción laboral

Wehrich (2004), señala que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras la satisfacción es un resultado ya experimentado. Esto es sustentado con las diferentes teorías, Según a los diferentes autores:

##### a. Teoría del ajuste en el trabajo

Esta teoría ha sido calificada como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente; la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Señalan que hay tres variables dependientes que son, la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes,

destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada, la correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y los valores de la persona, y los refuerzos ocupacionales.

b. Teoría del grupo de referencia social

Se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo, las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción.

c. Teoría de la discrepancia

Esta teoría fue parte del planteamiento, que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para las personas que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de ésta. Los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado.

La satisfacción laboral resulta de la percepción, que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades del individuo.

#### d. Teoría de los eventos situacionales

La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados; características situacionales y eventos situacionales:

Características situacionales, son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión, esta información es comunicada antes de ocupar el puesto. Eventos situacionales, son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas.

Características de los eventos situacionales, son específicos de cada situación. Esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

#### Medición de la satisfacción en el trabajo

Habíamos definido la satisfacción en el trabajo como el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña. Esta definición es muy amplia. Pero esto es algo inherente al concepto. Recuerde que el trabajo de una persona es más que sólo realizar las actividades obvias de ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender clientes o manejar un

camión. Los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales, y así por el estilo. Esto significa que evaluar qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo es un agregado complejo de cierto número de elementos discretos del empleo. (Robbins & Judge, 2011b, p. 83)

### Motivación a empleados

Motivación tiene dos significados: (1) estado interno que conduce a esforzarse por alcanzar un objetivo y (2) actividad realizada por una persona para lograr que otra haga algo. A menudo pensamos que el gerente o líder es quien trata de motivar a los miembros del grupo, pero en el ambiente de trabajo hay muchas personas que necesitan motivar a otros. A fin de llevar a cabo su trabajo, la gente debe motivar a las personas bajo sus órdenes, a los compañeros de trabajo, supervisores o clientes. Por ende, desarrollar habilidades relacionadas con la motivación le ayudará a realizar una mayor cantidad de trabajo del que le sería posible hacer, si dependiera tan sólo de la bondad y espíritu de equipo de los demás. (DuBrin et al., 2008, p. 170).

### Factores de satisfacción laboral

#### Satisfacción con el trabajo en sí – Reto del trabajo

Dentro de estos factores, puedo resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto.

Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco “dimensiones centrales”:

- ✓ Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
  
- ✓ Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
  
- ✓ Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
  
- ✓ Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
  
- ✓ Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

### Sistemas de recompensas justas

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

### Satisfacción con el salario

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

### Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

### Condiciones favorables de trabajo

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen

trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. (House y Mitchell, 1974).

Rendimiento De Los Trabajadores

Robbins. (2004); hace referencia que en las décadas de los treinta, cuarenta y los cincuenta las opiniones en relación a la satisfacción producción se resumían a “un trabajador contento es un trabajador productivo”, otros estudios indican que la productividad lleva a la satisfacción, en estudios actuales se llegó a la conclusión de que la satisfacción estimula la productividad.

Rotación De Personal

Para (Robbins, 2004) existe evidencia que indica que un moderador importante de la relación satisfacción rotación es el nivel de desempeño del empleado., el nivel de satisfacción es menos importante en la predicción de rotación.

### Ausentismo

El ausentismo mantiene una relación negativa con la satisfacción y que si la satisfacción lleva a la asistencia o inasistencia, influyen de manera decisiva los factores externos. (Robbins, 2004).

### Llegadas Tarde, Robos, Violencia

Son efectos producidos por sentirse explotados, con trabajo excesivo y frustrado, o por las formas de agresión verbal o física en el trabajo.

Desde el punto de vista de la insatisfacción laboral, Robbins (2004), nos dice que se puede explicar los comportamientos de un trabajador ante esto, mediante 4 respuestas:

- a) Salida.- Dirigida hacia el abandono de la organización, renuncia.
- b) Expresión.- Tratar activa y contractivamente de mejorar las condiciones.
- c) Lealtad.- Esperar de manera positiva pero con optimismo a que mejoren las condiciones, confiar en la administración.
- d) Negligencia.- Esperar positivamente a que empeoren las condiciones incluyendo el ausentismo total, la taza mayor de error y el esfuerzo reducido.



### 2.2.5. SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Harris (2001), señala que en los Estados Unidos las compañías han aprendido que buscar la satisfacción del cliente es buen negocio. De hecho, si el cliente no está satisfecho, es probable que haya negocio ese día, pero lo más probable es que no se repita. La Satisfacción del Cliente es parte vital del sistema de competencia en el mercado. Aunque en un sistema de libre competencia los clientes buscan la buena calidad a los mejores precios, como se dice en círculos de negocios "la satisfacción de los precios baratos se olvida mucho más rápido que un mal servicio durante y después de la compra". Hay que tener presente que una parte fundamental de las franquicias que vienen de los Estados Unidos es el entrenamiento de los empleados, para que aprendan a sonreír y prestar la atención cordial y debida al cliente.

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

La experiencia de un buen servicio depende de canalizar correctamente las expectativas del cliente y, a la vez, de brindar una prestación adecuada. Brindar satisfacción en los servicios implica:

- ✓ Generar una experiencia de compra que satisfaga.

- ✓ Atender las necesidades del cliente conforme el cliente espera que se le atienda.
- ✓ Todo aquello que agregado al producto aumenta su utilidad o valor para el cliente.

Indicadores para medir la satisfacción del cliente

Según el blog Supply Chain (2014). Señala lo siguiente:

- ✓ Grado de fidelización. Este indicador mide la repetición de compra o uso de un servicio.
- ✓ Número de no conformidades. Es un dato que conviene mejorar continuamente y aporta mucha información sobre el comportamiento de nuestros clientes.
- ✓ Número de reclamaciones. El departamento de atención al cliente debe ser accesible y tratar este dato para mejorar los procesos internos.
- ✓ Tiempo medio de espera. Este tiempo de espera es tanto en atención telefónica como en el tiempo de ejecución de un servicio. Aunque es un valor interno es muy valioso para el cliente conocer este dato a la hora de tomar una decisión de compra.

El vínculo económico entre la satisfacción del cliente y los beneficios

Aunque hoy en día la mayoría de las empresas proclama que la satisfacción y el servicio al cliente se encuentran entre sus prioridades, la realidad a la que se

enfrenta este último (en forma de promesas incumplidas, contestadores automáticos, largas colas de espera, etc.) confirma más bien lo contrario. Según Denove y Power, (2006) Ello suele deberse a que, para muchas de esas empresas, el vínculo entre unos niveles altos de satisfacción del consumidor y los beneficios generales permanecen poco claro. Como resultado y, a pesar de sus declaraciones, la mayoría de las empresas no se compromete en firme con sus clientes. Este lamentable descuido acarrea unas pérdidas económicas considerables, ya que existe una relación directamente proporcional entre unos clientes descontentos y el valor de las acciones.

El nexo entre la satisfacción del cliente y los beneficios de las empresas se manifiesta, para la mayoría de ellas, en los siguientes indicadores:

- ✓ La fidelidad. La probabilidad de que unos consumidores complacidos repitan una compra es mucho mayor si un grado alto y reiterado de satisfacción ha conseguido crear en ellos un sentimiento de fidelidad. Esta se ve condicionada por factores como el número de competidores, la frecuencia de compra, la disponibilidad de información sobre las alternativas, el coste de las adquisiciones y la utilización de programas que fomenten la fidelidad del cliente. Para este, el conjunto de todos estos factores puede agruparse bajo el denominador común del “coste de cambio”. El “coste de cambio” es, ante todo, el riesgo o el esfuerzo que para un consumidor entraña un cambio de marca. Cuanto más notorios sean todos estos factores (excepto el coste de adquisición), menor será el “coste de cambio” para el cliente, y la fidelidad hacia la marca estará más directamente ligada a su satisfacción. Incluso cuando el “coste de cambio” es alto, por tratarse

–por ejemplo- de una situación de monopolio, los clientes pueden decantarse por otra marca si la nueva les ofrece mayor grado de contentamiento.

- ✓ Mayor nivel de ventas. Las empresas con un alto nivel de satisfacción consiguen que la preferencia de sus clientes se extienda desde una a varias marcas propias más y, en consecuencia, aumentan así sus ventas. El ejemplo más obvio lo representan los bancos y los productos de salud y belleza. Los clientes de un banco, a condición de que estén conformes con la atención que reciben, tienden contratar más servicios en ese mismo banco: depósitos, seguros, fondos de pensión, etc.

#### **2.2.6. ESTRÉS LABORAL**

Rostagno H (2014), El estrés tal como lo conocemos hoy, es un mal de la época, es la tensión que produce la excesiva preocupación, que continúa día tras día y que afecta nuestra capacidad de concentración y razonamiento y nos destruye a nosotros mismos.

En definitiva, el estrés es una tremenda fuerza que puede llegar a ser fuente de alegría y emoción, o también, de tristeza y amargura.

Recordemos, entonces, que el estrés se produce cuando existe un desequilibrio entre las demandas que uno mismo se exige o que es exigido, y la capacidad real de trabajo o recursos personales para realizarlas.

Según Davis K y Newstrom J. (2003). El agotamiento es hoy en día un problema grave en las empresas, los empleados de todos los niveles se sienten estresados,

inseguros, malentendidos, subvaluados y enajenados, esto suele ocurrir a menudo por la presión que empieza a acumularse, y que causa tensión, con lo cual se tiene efectos adversos en emociones, procesos intelectuales y estado físico del sujeto.

#### Síntomas del estrés

Fisiológicas: úlceras, problemas digestivos, dolor de cabeza, presión sanguínea alta, trastornos de sueño.

Psicológicos: inestabilidad emocional, malhumor, nerviosismo y tensión, preocupación crónica, depresión,

Comportamiento: tabaquismo excesivo, consumo de bebidas alcohólicas o drogas, ausentismo, agresividad, problemas de seguridad, problemas de rendimiento.

#### Niveles del Estrés

Según Lázarus y Folkman (1986), el estrés psicológico es “una relación particular entre el individuo y el entorno que es evaluado por éste como amenazante desbordante de sus recursos y que ponen peligro su bienestar”.

El primer nivel, Estimulación estresante. Comprende variables de origen Psicológico, Psicosocial, físico o biológico que accionan la reacción de estrés. Aquí se incluyen situaciones de riesgo (presiones sociales o cognitivas, infra o Supra estimulación, etc.) y grupos de riesgo (Sujetos con características que favorecen la aparición de situaciones de estrés).

El segundo nivel, variables modulares. Refractan los estímulos del primer nivel y les imprimen su sello individual a la Rs. Puede ser amortiguamiento o amplificación de la Rs.

El último nivel, la reacción de estrés. Aparece como consecuencia de los niveles anteriores. Se expresa a nivel psicológico, Conductual y biológico.

#### El Costo del Estrés Laboral

Según Rostagno H (2014), Los costos económicos del estrés los podríamos comparar con un iceberg, del que sólo se ve lo que emerge, pero que debajo de él hay mucho más.

En la industria, o en cualquier empresa hay costos de ausentismo, de disminución de la producción, de aumento de seguros, de gastos en salud, gastos en otro operario que reemplace al que está faltando, etc. Algunos de ellos se pueden mensurar, son los que se ven y otros no, porque no se ven pero como en el iceberg, están presentes y son mayores.

Los costos humanitarios, tampoco son fáciles de mensurar y sólo lo puede hacer la persona que sufre la enfermedad.

#### Estresores

Los llamados estresores actúan sobre nuestro cuerpo activando el estrés.

Son disparadores que tenemos en la vida diaria que, a veces en forma aislada o todos en conjunto, actúan estresándonos. Ellos son:

- Sobrecarga en el trabajo
- Poco tiempo para realizarlo
- Ambigüedad de rol
- Malas relaciones personales
- Inseguridad e incertidumbre
- Cambios inesperados en la organización
- Excesiva responsabilidad
- Falta de estímulo
- Trabajo repetitivo
- Poca creatividad
- Conflicto de intereses con jefes o subordinados
- Falta de apoyo social
- Insatisfacción a sus necesidades
- Mala adaptación a su ambiente de trabajo
- Preocupaciones diversas
- Problemas económicos
- Ritmo de trabajo vertiginoso
- Situaciones dramáticas
- Ruido excesivo
- Deslumbramiento
- Olores desagradables
- Temperaturas extremas

-Miedo o temor a las alturas

-COV (Compuestos orgánicos volátiles), etc

### **2.2.7. MARCO LEGAL**

#### **Constitución Política del Perú**

Artículo 23º. Señala textualmente:

Ninguna relación laboral puede limitar el ejercicio de los derechos constitucionales, ni desconocer o rebajar la dignidad del trabajador.

#### **Ley de Productividad y Competitividad Laboral, D. Leg. 728**

Artículo 2º. Son objetivos de la presente Ley:

- a) Promover el acceso masivo al empleo productivo dentro del marco de la política económica global del Poder Ejecutivo y a través de programas especiales de promoción del empleo.
- b) Mejorar los niveles de empleo adecuado en el país de manera sustancial, así como combatir el desempleo y el subempleo, en especial el que afecta a la fuerza laboral juvenil.
- c) Incentivar el pleno uso de la capacidad instalada existente en las empresas, dentro del marco de programas de reactivación económica.
- d) Estimular la inversión productiva en el sector privado, especialmente en las ramas de actividad con mayor capacidad de absorción de mano de obra.



- e) Garantizar la seguridad en el empleo y los ingresos de los trabajadores, respetando las normas constitucionales de estabilidad laboral.
- f) Coadyuvar a una adecuada y eficaz interconexión entre la oferta y la demanda en el mercado de trabajo.
- g) Fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores como un mecanismo de mejoramiento de sus ingresos y la productividad del trabajo.
- h) Propiciar la transferencia de las personas ocupadas en actividades urbanas y rurales de baja productividad e ingresos hacia otras actividades de mayor productividad; y.
- i) Unificar las normas sobre contratación laboral y consolidar los beneficios sociales existentes.

#### **Ley de jornada de trabajo, horario y trabajo en sobretiempo, D. Leg. 854**

Artículo 1º. La jornada ordinaria de trabajo para varones y mujeres mayores de edad es de ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas semanales como máximo.

El incumplimiento de la jornada máxima de trabajo será considerada una infracción de tercer grado, de conformidad con el Decreto Legislativo N° 910, Ley General de Inspección de Trabajo y Defensa del Trabajador, y sus normas reglamentarias.

Artículo 9°. El trabajo en sobretiempo es voluntario, tanto en su otorgamiento como en su prestación.

Nadie puede ser obligado a trabajar horas extras, salvo en los casos justificados en que la labor Resulte indispensable a consecuencia de un hecho fortuito o fuerza mayor que ponga en peligro inminente a las personas o los bienes del centro de trabajo o la continuidad de la actividad productiva.

La imposición del trabajo en sobretiempo será considerada infracción administrativa de tercer grado, de conformidad con el Decreto Legislativo N° 910, Ley General de Inspección del Trabajo y Defensa del Trabajador, y sus normas reglamentarias. Igualmente, el empleador infractor deberá pagar al trabajador una indemnización equivalente al 100% del valor de la hora extra, cuando éste demuestre que le fue impuesta.

### **Ley N° 3022, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo**

Artículo 26°. El empleador está obligado a:

- a) Garantizar que la seguridad y salud en el trabajo sea una responsabilidad conocida y aceptada en todos los niveles de la organización.
- b) Definir y comunicar a todos los trabajadores, cuál es el departamento o área que identifica, evalúa o controla los peligros y riesgos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo.

- c) Disponer de una supervisión efectiva, según sea necesario, para asegurar la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores.
- d) Promover la cooperación y la comunicación entre el personal, incluidos los trabajadores, sus representantes y las organizaciones sindicales, a fin de aplicar los elementos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo en la organización en forma eficiente.
- e) Cumplir los principios de los Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo señalados en el artículo 18 de la Ley y en los programas voluntarios sobre seguridad y salud en el trabajo que adopte el empleador.
- f) Establecer, aplicar y evaluar una política y un programa en materia de seguridad y salud en el trabajo con objetivos medibles y trazables.
- g) Adoptar disposiciones efectivas para identificar y eliminar los peligros y los riesgos relacionados con el trabajo y promover la seguridad y salud en el trabajo.
- h) Establecer los programas de prevención y promoción de la salud y el sistema de monitoreo de su cumplimiento.
- i) Asegurar la adopción de medidas efectivas que garanticen la plena participación de los trabajadores y de sus representantes en la ejecución de la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo y en los Comités de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- j) Proporcionar los recursos adecuados para garantizar que las personas responsables de la seguridad y salud en el trabajo, incluido el Comité de

Seguridad y Salud en el Trabajo o el Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo, puedan cumplir los planes y programas preventivos establecidos.

### **2.3. GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS**

#### **Atención al cliente**

El servicio de atención al cliente, o simplemente servicio al cliente, es el que ofrece una empresa para relacionarse con sus clientes. Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

#### **Agente Bancario**

Es un servicio financiero ofrecido por un negocio local bajo la autorización de una entidad bancaria. No se debe confundir con asesor financiero, que se emplea como sinónimo al agente bancario en otros países.

#### **Banco**

Entidad de crédito, es decir de intermediación financiera, que mantiene depósitos en los que las personas físicas o jurídicas ingresan sus excedentes de tesorería a cambio de un interés, utilizando esos fondos para operaciones de crédito a personas con necesidad de financiación o para realizar sus propias inversiones propias. Junto a esta actividad básica, presta otra serie de servicios relacionados con las actividades del sistema financiero.

**Bancarización**

Grado en que los habitantes de un país hacen uso de los productos y servicios financieros ofrecidos por los bancos.

**Calidad**

Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie. Superioridad o excelencia de algo o de alguien.

**Calidad de Servicio**

Es un concepto que deriva de la propia definición de calidad, entendida como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente o, expresado en palabras de J. M. Juran, como aptitud de uso.

**Clima organizacional**

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento.

Adicionalmente, el clima organizacional tiene un efecto significativo en el comportamiento de los trabajadores, en su desempeño laboral y en su rendimiento.

**Cliente Bancario**

Es aquella persona que contrata un producto o servicio con una entidad financiera. En las relaciones comerciales o contratos que las entidades bancarias

celebran con sus distintos clientes, se establecen derechos y obligaciones para los mismos.

### **Comportamiento**

Conjunto de actos o decisiones de los individuos, grupos u organizaciones, que definen sus actos y son generalmente el resultado del carácter, temperamento y las circunstancias, las cuales al interactuar presentan distintos sistemas de actuación expresados en el lenguaje, pudiendo ser este verbal o no verbal.

### **Comunicación**

Es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo.

### **Comunicación efectiva**

Es una forma de comunicación, que logra que quien transmite el mensaje lo haga de modo claro y entendible para su interlocutor/es, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas.

### **Comunicación interpersonal**

La comunicación interpersonal se da entre dos personas que están físicamente próximas. Cada una de las personas produce mensajes que son una respuesta a los mensajes que han sido elaborados por la otra o las otras personas implicadas en la conversación.

### **Conflictos**

Cuando surge un conflicto, se produce un enfrentamiento, una pelea, una lucha o una discusión, donde una de las partes intervinientes intenta imponerse a la otra.

### **Desempeño**

El desempeño implica el cumplimiento efectivo de las actividades y funciones inherentes a un cargo, un trabajo.

### **Desempeño laboral**

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

### **Estrés**

Estado de cansancio mental provocado por la exigencia de un rendimiento muy superior al normal; suele provocar diversos trastornos físicos y mentales; es una reacción fisiológica del organismo en el que entran en juego diversos mecanismos de defensa para afrontar una situación que se percibe como amenazante o de demanda incrementada. Fisiológica o biológica es la respuesta de un organismo a un factor de estrés tales como una condición ambiental o un estímulo.

**Jefe**

Es la cabeza de una organización. Se trata de una persona que se encuentra en el puesto superior de una jerarquía y que tiene las facultades necesarias para mandar a sus subordinados. Todas las organizaciones jerárquicas, como las empresas, los partidos políticos o los gobiernos, cuentan con jefes en distintos niveles.

**Líder**

Se entiende por líder a aquella persona que dirige, coordina, que está al frente, o es la persona más influyente de un grupo, siendo su principal herramienta de influencia sobre el resto la comunicación.

**Liderazgo**

Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

**Motivación**

Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona.



**Motivación laboral**

Son los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo.

**Percepción**

Es la forma en la que el cerebro detecta las sensaciones que recibe a través de los sentidos para formar una impresión consciente de la realidad física de su entorno. También describe el conjunto de procesos mentales mediante el cual una persona selecciona, organiza e interpreta la información proveniente de estímulos, pensamientos y sentimientos, a partir de su experiencia previa, de manera lógica o significativa.

**Personal**

Es el total de los trabajadores que se desempeñan en la organización en cuestión

**Pro actividad laboral**

Es la actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida.

**Productividad**

Es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con

la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etc son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

Por lo anterior, puede considerarse la productividad como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados.

### **Trabajo en equipo**

Es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común. Pero para que se considere trabajo en equipo o cooperativo, el trabajo debe tener una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta del trabajo y no que cada uno de los miembros realicen una parte del trabajo y juntarlas.

### **Satisfacción del Cliente**

Es un término que se utiliza con frecuencia en marketing. Es una medida de cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o superan las expectativas del cliente.

### **Satisfacción laboral**

Es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc.

La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

Estas expectativas, por otra parte, se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos previos. Si una persona nota o cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, su nivel de satisfacción laboral descende, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones.

A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación. En cambio, cuando el grado de satisfacción laboral es bajo, el trabajador no siente el peso de la responsabilidad con mucha fuerza y no pone suficiente empeño en su actividad diaria.

### **Trabajador**

Se denomina trabajador (o su variante en femenino, trabajadora) a la persona que presta servicios que son retribuidos por otra persona, a la cual el trabajador se encuentra subordinado, pudiendo ser una persona en particular, una empresa o también una institución.

## **2.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL**

El clima organizacional y el desempeño laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes no es lo más óptimo, porque no se ha desarrollado adecuadamente las políticas laborales y las relaciones entre los directivos y colaboradores del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno – 2015.

### **2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

a). El clima organizacional no es el más óptimo para la satisfacción de trabajadores por las características propias del trabajo en el Banco de Crédito del Perú Agencia Puno – 2015.

b). El desempeño laboral no se ha desarrollado adecuadamente para la satisfacción de clientes del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno – 2015.

### **2.4.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

**- Para la Hipótesis General.**

**Variable Independiente.** Clima organizacional y el desempeño laboral.

**Variable Dependiente.** Satisfacción de trabajadores y clientes

**- Para la Hipótesis Específica A.**

**Variable independiente.** Clima organizacional

**Variable Dependiente.** Satisfacción de Trabajadores

- Para la Hipótesis Específica B.

**Variable Independiente.** Desempeño laboral

**Variable Dependiente.** Satisfacción de clientes

## CAPITULO III

### DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación que se utilizó es no experimental – transeccional, al respecto Hernández, Fernández & Baptista (2010) señala lo siguiente: “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (p. 151).

Con el mencionado diseño de investigación se reunió la información consistente en las encuestas del año 2015, para luego analizar y describir el clima organizacional y desempeño laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno, periodo 2015.

#### 3.2. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los métodos que se utilizaron en el trabajo de investigación son los siguientes:

##### 3.2.1. MÉTODO DEDUCTIVO

“Método que comienza con verdades establecidas, para lograr las particulares. Es decir se llega a la deducción de los asuntos particulares por la verdad conocida” (Rivera, 2012, p.46). Con el método deductivo empezó a analizar de lo general a lo específico, refiriéndonos al análisis de datos.

### **3.2.2. MÉTODO ANALÍTICO**

Método que separa en partes, con el fin de conocer los detalles o particularidades de un todo. El investigador trata de comprender la integridad de un asunto o su totalidad, a través de sus partes. Es por eso que la ciencia es eminentemente analítica” (Rivera, 2012, p.47).

Con el mencionado método se realizó el análisis de resultados obtenidos en la encuesta.

### **3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación utilizado es descriptivo, según Hernández, Fernández & Baptista (2006), en el que describe que consiste en buscar, especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (p. 102).

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1. POBLACIÓN**

La población está dada por la totalidad de trabajadores y sólo clientes del Banco de Crédito del Perú – Agencia Puno.

### 3.4.2. MUESTRA

Montero (2011), señala que “ante el escaso número de sujetos, no será necesario extraer una muestra, se trabajará con el 100% de la población, representando una muestra tipo censal”.

Por lo tanto la muestra es el total de trabajadores del Banco de Crédito del Perú – Agencia Puno.

En el caso de la muestra en cuanto a clientes se detalla a continuación:

$$n = \frac{Z^2 pq \cdot N}{E^2(N - 1) + Z^2 \cdot pq}$$

**Donde:**

n = muestra

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

E = nivel de error

N = población

$$n = \frac{(1.96)^2(0.6)(0.4)(18142)}{(0.05)^2(18142 - 1) + (1.96)^2(0.6)(0.4)}$$

$$n = 361 \text{ Clientes}$$

## 3.5. UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN

### 3.5.1. ANTECEDENTES

Nuestra institución, llamada durante sus primeros 52 años Banco Italiano, inició sus actividades el 9 de abril de 1889, adoptando una política crediticia inspirada en los principios que habrían de guiar su comportamiento institucional en el futuro. El 01 de febrero de 1942, se acordó sustituir la antigua denominación



social, por la de Banco de Crédito del Perú.

Así, el Banco Italiano, el primero en el país, cerró su eficiente labor después de haber obtenido los más altos resultados de nuestra institución. Con el propósito de conseguir un mayor peso internacional, instalamos sucursales en Nassau y en Nueva York, hecho que nos convirtió en el único Banco peruano presente en dos de las plazas financieras más importantes del mundo. La expansión de nuestras actividades creó la necesidad de una nueva sede para la dirección central. Con ese fin se construyó un edificio de 30,000 m<sup>2</sup>, aproximadamente, en el distrito de La Molina. Luego, con el objetivo de mejorar nuestros servicios, establecimos la Red Nacional de Tele Proceso, que a fines de 1988 conectaba casi todas las oficinas del país con el computador central de Lima; asimismo, creamos la Cuenta Corriente y Libreta de Ahorro Nacional, e instalamos una extensa red de cajeros automáticos.

En 1993, adquirimos el Banco Popular de Bolivia, hoy Banco de Crédito de Bolivia. Un año más tarde, con el fin de brindar una atención aún más especializada, creamos Credifondo, una nueva empresa subsidiaria dedicada a la promoción de los fondos mutuos; al año siguiente establecimos Credileasing, empresa dedicada a la promoción del arrendamiento financiero. Durante los '90, nuestra oficina de representación en Santiago de Chile desarrolló una interesante actividad, dado el notable incremento de los capitales chilenos invertidos en empresas peruanas. La recuperación de los jóvenes talentos que emigraron entre 1970 y 1990 al extranjero, fue otro aspecto importante de esa década. Esos profesionales, sólidamente formados en centros académicos y

empresas importantes de los Estados Unidos y Europa, han contribuido a confirmar la imagen que siempre tuvimos: un Banco con espíritu moderno. Al cumplir 125 años en el mercado local, nuestra institución cuenta con 375 Agencias, más de 1,800 cajeros automáticos, más de 5,600 Agentes BCP y más de 15,000 colaboradores; así como bancos corresponsales en todo el mundo.

### **3.5.2. OBJETO SOCIAL**

El objeto social de la institución es el de favorecer el desarrollo de las actividades comerciales y productivas del país, con este fin está facultada a captar y colocar recursos financieros y efectuar todo tipo de servicios bancarios y operaciones que corresponden a los bancos múltiples de acuerdo con la Ley 26702 – Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca Y Seguros. De acuerdo con la clasificación CIIU, está dentro del grupo 6519 que incluye la actividad bancaria comercial y de ahorros.

### **3.5.3. VISIÓN**

Ser el banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos.

### **3.5.4. MISIÓN**

Promover el éxito de nuestros clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de nuestros colaboradores, generar valor para nuestros accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país.

### 3.5.5. PRINCIPIOS

- ✓ Satisfacción del cliente: Ofrecer a nuestros clientes una experiencia de servicio positiva a través de nuestros productos, servicios, procesos y atención.
- ✓ Pasión por las metas: Trabajar con compromiso y dedicación para exceder nuestras metas y resultados, y lograr el desarrollo profesional en el BCP.
- ✓ Eficiencia: Cuidar los recursos del BCP como si fueran los propios.
- ✓ Gestión al riesgo: Asumir el riesgo como elemento fundamental en nuestro negocio y tomar la responsabilidad de conocerlo, dimensionarlo y gestionarlo.
- ✓ Transparencia: Actuar de manera abierta, honesta y transparente con tus compañeros y clientes, y brindarles información confiable para establecer con ellos relaciones duraderas.
- ✓ Disposición al cambio: Tener una actitud positiva para promover y adoptar los cambios y mejores prácticas.
- ✓ Disciplina: Ser ordenado y estructurado para aplicar consistentemente los procesos y modelos de trabajo establecidos.

### 3.5.6. DEFINIENDO LOS OBJETIVOS

En este apartado se presentaran y explicaran los objetivos del BCP (2015).

#### 3.5.6.1. OBJETIVO GENERAL

Lograr una mejor rentabilidad y crecimiento sostenido de los ingresos netos. La rentabilidad y el riesgo están estrechamente relacionados. El riesgo es inherente a cualquier actividad de inversión, y a mayor nivel de rentabilidad esperada, es inevitable asumir también un mayor nivel de riesgo. Asimismo, los resultados

alcanzados evidencian el claro enfoque en ser el banco líder en todos los segmentos y productos que ofrece con la finalidad de generar valor para sus accionistas, y apoyar el desarrollo sostenido del país.

El banco continúa su progreso dentro del marco de sus pilares de la estrategia de largo plazo: (a) el cliente como el centro de su modelo, (b) una gestión sobresaliente del riesgo, (c) crecimiento eficiente y (d) colaboradores motivados. Por último, las estrategias adoptadas por la empresa le han permitido ser reconocido en los siguientes aspectos: (a) el banco con mejor reputación del Perú, (b) la marca más valorada y una de las diez más admiradas, (c) el mejor empleador del país y (d) el mejor lugar para trabajar.

#### **3.5.6.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A LARGO PLAZO**

- ✓ Llegar a los clientes. Se espera ampliar la red de distribución mediante los canales tradicionales (oficinas) y los canales más modernos (cajeros automáticos ATM's), pero enfocándose en canales innovadores y más eficientes en la relación costo-beneficio, como es el nuevo Agente BCP. Para el 2021, el enfoque del BCP es continuar creciendo fuertemente a través de este innovador canal. En consecuencia, se duplicarán los puntos de venta en el transcurso de dos años.
  
- ✓ Tener una oferta atractiva de productos. Complemento imprescindible del crecimiento de la red a través de los Agentes BCP es el diseño de productos alineados a las necesidades y expectativas no solo de los clientes, sino también de los nuevos potenciales clientes del banco. Así, es parte de la

estrategia de desarrollo constante de productos accesibles e innovadores que contribuyan a romper las resistencias a la bancarización. A su vez, estos mismos ayudarán a lograr un crecimiento en los índices de penetración bancaria.

- ✓ Ampliar la oferta de servicios transaccionales. También, el enfoque transaccional es un pilar de la estrategia. El objetivo es dar un excelente y eficiente servicio a todo nivel, con lo que se amplían las posibilidades transaccionales para facilitar el manejo financiero, tanto a empresas como a individuos. Con ello, se genera una amplia gama de operaciones por servicios financieros. Además, se afianza la posición del banco como la franquicia financiera más fuerte del mercado y se generan ingresos sostenibles y de menor riesgo. Se debe mencionar que los resultados alcanzados a la fecha son relevantes y confirman esta estrategia hacia el futuro.
  
- ✓ Brindar la máxima calidad. Como apoyo a estas estrategias comerciales, se debe pensar en la inversión necesaria. Esto implica inversión en la ampliación de la red con el consecuente soporte humano y técnico. Adicionalmente, se busca también el refuerzo de los sistemas de la institución con el fin de minimizar los riesgos relacionados ante el crecimiento de volúmenes de operaciones que se esperan alcanzar y la simplificación de los procesos. Finalmente, la estrategia de inversión reflejará una reducción inmediata de la rentabilidad en el corto plazo por el aumento de costos, con el objetivo de lograr importantes incrementos en la rentabilidad a mediano y largo plazo.

- ✓ Imagen reconocida de solidez y excelencia. El Banco de Crédito ha sabido construir sobre esta posición para desarrollar la marca más sólida del sistema bancario en Perú. Enfocado tradicionalmente en la banca corporativa/empresarial se apoya en esta imagen de solidez. Actualmente, la estrategia se enfoca en la expansión agresiva de la banca minorista, y se basa en planes de acción dirigidos a acelerar el proceso de inclusión de esos sectores aún no incorporados al sistema financiero. El fin es lograr un adecuado crecimiento sustentado en la expansión de la base de clientes.

Además, se busca mantener el liderazgo en la banca mayorista, mediante un servicio de asesoría financiera y apoyo transaccional de alta calidad, así como de agilidad y creatividad que capitaliza el profundo conocimiento del cliente. También, se espera la expansión de los servicios en toda la organización, llevando un importante crecimiento de ingresos por servicios transaccionales. De esta forma, el banco desarrollará el enfoque de su estrategia dando especial énfasis en generar calidad en todas sus líneas de negocio reflejadas, básicamente, en productos y servicios que contribuyan al desarrollo del sistema y, por tanto, en otorgar el mayor beneficio para sus clientes.

- ✓ Nuestra gente y nuestra relación con la comunidad. Es sumamente importante contar con colaboradores motivados y comprometidos con la identidad y objetivos empresariales del BCP. También, es imprescindible reforzar el compromiso con la comunidad y el bienestar social. A la fecha, los resultados logrados refuerzan la convicción respecto a esta estrategia del banco y motiva a continuarla. El horizonte que se vislumbra es el fuerte crecimiento del

segmento minorista, y se apoya en la bancarización e innovación de productos y servicios, en especial, los transaccionales, y en el desarrollo en cada una de las unidades de negocios del BCP. Por último, en la expansión de la economía y la inclusión de los sectores que todavía siguen sin incorporarse al sistema financiero está la llave del crecimiento sostenido de la organización.

### **3.5.7. ESTRATEGIA GENÉRICA DE LA EMPRESA**

La estrategia del Banco de Crédito se sostiene sobre cuatro grandes ejes. Estos son los que siguen: (a) colaboradores motivados, (b) clientes contentos, (c) gestión del riesgo sobresaliente y (d) crecimiento eficiente (BCP, 2015). A continuación, se explicará cada uno de estos.

Colaboradores motivados. Los colaboradores son el motor de la organización y tienen el reto de convertirse en la mejor opción para trabajar en el país. Durante el 2015, se han enfocado en la realización de ajustes estructurales a los principales programas de compensación con miras a continuar alineándonos a los objetivos estratégicos de colaboradores motivados y crecimiento eficiente.

Para esto se estableció un nuevo proceso de valoración de puestos, con la participación del Comité de Productividad como filtro previo del proceso. También, continua con su plan de transparencia y difusión de la política de compensaciones a través del lanzamiento de los videos Conoces la política de compensaciones del BCP y Valoración de puestos, los mismos que forman parte de los programas de inducción para nuevos colaboradores.

Clientes contentos. El cliente es el centro de las decisiones y se busca que viva una experiencia de marca única. Por él se renueva la imagen y promesa de convertirse en el “banco más enfocado en sus clientes” (BCP, 2015).

Gestión del riesgo sobresaliente. El BCP ha liderado el mercado peruano durante 126 años. Se ha vuelto el modelo en la gestión del riesgo.

Crecimiento eficiente. Se propone seguir creciendo de manera eficiente. Asimismo, garantizará el liderazgo en el mercado por 126 años más.

### **3.5.8. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

#### **3.5.8.1. BANCA MAYORISTA**

La banca mayorista tiene la responsabilidad de dirigir las divisiones de banca corporativa y banca empresas, así como otros servicios de negocios. Estos se juntaron bajo un solo equipo gerencial y la finalidad fue incrementar sus niveles de eficiencia. La banca corporativa es el proveedor de la más completa selección de servicios financieros a los clientes corporativos y la banca empresa brinda servicios a nivel nacional a través de ocho gerencias regionales ubicadas en Lima y en provincias.

#### **3.5.8.2. BANCA MINORISTA**

La banca minorista, que está bajo la responsabilidad de la División de Banca Personal, ofrece servicios a personas y pequeñas empresas con ventas anuales inferiores a US\$ 1 millón, así como a instituciones sin fines de lucro. Para una mejor atención se ha segmentado a los clientes que son atendidos en unidades de la división.



### 3.5.8.3. ORGANIGRAMA GENERAL BCP

En línea con los pilares estratégicos que guían las gestiones del BCP, en el 2015, se incorporaron modificaciones en el organigrama. Así, la creación de la Gerencia de Transformación Digital constituye un paso importante en la materialización de las reflexiones del banco, con lo que se quiere llegar a futuro y alcanzar un avance concreto para integrar las capacidades del banco. El objetivo es ofrecer una experiencia de servicio innovadora y costo-eficiente al cliente.

El Gerente de Transformación Digital tendrá a cargo a la División de Clientes Contentos, con Francesca Raffo a la cabeza; la División de Sistemas, liderada por Pepe Ortiz, y el Área de Análisis y Gobierno Estratégico de Información, dirigida por David Sáenz. Este equipo alberga las responsabilidades de clientes contentos, sistemas y data, y podrán tener una visión integrada que les permitirá alcanzar el objetivo de ser la empresa con el mejor servicio para el 2024.

Asimismo, la nueva gerencia será ocupada por Gianfranco Ferrari, quien continuará a cargo de la Banca Minorista y Gestión de Patrimonios

ORGANIGRAMA DE BCP

### 3.5.8.3.1. ORGANIGRAMA DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ

#### AGENCIA PUNO



Banco de Crédito BCP

Fuente. Organigrama Agencia Puno

#### - Gerente de Agencia

Misión: Dirigir al equipo de colaboradores asignados para el logro de los resultados, a través de la retroalimentación y entrenamiento en el desarrollo de sus habilidades, gestionando el riesgo y generando negocios rentables. Asegurar el funcionamiento de los canales de la Agencia para brindar una excelente experiencia del cliente.

#### Funciones

- ✓ Informo al equipo y absuelvo sus dudas sobre: cambios de pauta, reglamento de Campaña, Planilla de Desempeño, roles, modelo de gestión, herramientas de experiencia del cliente, comunicados DC, oportunidades de

desarrollo, etc., utilizando los espacios definidos por la metodología de Gestión Efectiva.

- ✓ Capacito al equipo, los oriento y entreno en conocimientos y habilidades específicas, realizando refuerzos continuos sobre: los productos, aplicación de la política crediticia, procesos, satisfacción de clientes, etc. Así como el monitoreo de la realización de las acciones de aprendizaje.
- ✓ Realizo reuniones de escucha para conocer a los colaboradores de mi equipo, identifico su situación actual y expectativa dentro de la institución.
- ✓ Reconozco tanto el desempeño sobresaliente como el desempeño debajo de lo esperado y gestiono consecuencias oportunamente.

#### - Supervisor de Procesos Operativos

Misión: Garantizar un adecuado control del riesgo operativo y que la Agencia esté preparada para la atención de nuestros clientes y usuarios de una manera precisa, productiva; que resulte satisfactoria para nuestros clientes cumpliendo la normativa del Banco.

#### Funciones

- ✓ Realizar la programación de Promotores de Servicio (horarios, descansos, vacaciones, etc.).
- ✓ Brindar asesoría y retroalimentación a los Promotores de Servicio.
- ✓ Realizar la evaluación del desempeño.
- ✓ Garantizar un entorno de trabajo agradable y positivo.
- ✓ Recibir a los nuevos Promotores de Servicio de la Agencia y organizo su inducción.

- ✓ Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad.
- ✓ Mantener actualizado al equipo de Promotores de Servicio en relación a los temas vinculados a su función (normas, procedimiento, productos, etc.).
  - Cuadro chequeras.
  - Cuadro los documentos enviados por los Asesores de Ventas y Servicios para su conciliación.
  - Preparo sobres para enviarlos al final del día.
  - Organizo los documentos del día, separándolos en soles y dólares.
  - Actualizo archivos y registros.
  - Realizo otras tareas compartidas, según lo asignado.

#### - Asesor de Ventas y Servicios

Misión: Atender a los clientes que visitan nuestra Agencia, ofreciendo la combinación de productos y servicios de acuerdo a sus necesidades, y garantizando un elevado nivel de satisfacción con su experiencia en el BCP.

#### Funciones

- ✓ Mantenerme actualizado con respecto a los servicios y procesos del Banco.
- ✓ Interactuar con los clientes de conformidad con la pauta de calidad del BCP.
- ✓ Remitir a los clientes a otra unidad del Banco para que se les brinde el servicio pertinente.
- ✓ Resolver una amplia gama de asuntos relacionados con el servicio al cliente (p.e. cambio de Tarjeta de Débito, cartas embajada, etc.).
- ✓ Convertir cada interacción de servicio con el cliente en una oportunidad de venta.

- ✓ Procesar todas las transacciones de conformidad con los procesos establecidos.
- ✓ Actualizar la información del cliente.

#### - Guía de Agencia

Misión: Brindar una excelente experiencia al cliente; siendo el primer contacto, indagando sus necesidades y dirigiéndolo a los Canales Alternativos, Plataforma, EENN, Ventanilla mostrando un interés genuino en orientar sus necesidades.

#### Funciones

- ✓ Doy la bienvenida a los clientes que ingresan a la Agencia.
- ✓ Me ubico como “Punto Base” entre la Zona Autoservicio y la entrada a la Agencia a fin de ser el primer contacto con el cliente.
- ✓ Utilizo las pautas establecidas en el Protocolo de Atención de Gestión Efectiva DC para el contacto con el cliente.
- ✓ Me muestro atento en apoyar a los clientes que necesitan atención preferencial o que se encuentren molestos por inconvenientes con el Banco, utilizando las pautas establecidas en el Protocolo de Atención de Gestión Efectiva DC.
- ✓ Indago la necesidad del cliente utilizando las pautas establecidas en el Protocolo de Atención de Gestión Efectiva DC.
- ✓ Entiendo y confirmo la necesidad del cliente.
- ✓ Escucho con atención al cliente y realizo preguntas para confirmar la necesidad.

- ✓ Utilizo las pautas establecidas en el Protocolo de Atención de Gestión Efectiva DC para entender la necesidad.
- ✓ Derivo al canal más apropiado según la necesidad.
- ✓ Brindo información, aprovecho las consultas del cliente y genero confianza aconsejando al cliente según sus necesidades.
- ✓ Verifico que el cliente haya entendido la orientación brindada.

#### - Promotor de Servicios

Misión: Ser punto de contacto con el cliente. Llevar a cabo un gran número y variedad de transacciones financieras garantizando que la interacción con nuestros clientes sean productivas y cordiales. Además, buscar que nuestros productos sean de máximo provecho para los clientes y minimizar el riesgo con el cumplimiento de las medidas de seguridad establecidas.

#### Funciones

- ✓ Dar la bienvenida y saludo cordialmente a nuestros clientes.
- ✓ Seguir la pauta para interactuar con nuestros clientes durante toda su transacción.
- ✓ Despedirme de forma cordial y profesional al final de la transacción.

#### **3.5.8.4. CARTERA DE PRODUCTOS**

Para tener una referencia de los productos y servicios que tiene el BCP hay que tener presente que los que se describirán son los más relevantes para el presente.

#### **3.5.8.4.1. NEGOCIOS**

Se encarga de las pequeñas empresas, que son aquellas con ventas anuales menores a US\$ 300,000, y en negocios consolidados, que son los que venden entre US\$ 300,000 y US\$1 millón por año. Estos negocios se benefician de productos especialmente desarrollados para sus necesidades. Estos pueden ser el Crédito Efectivo de Negocios, que se amortiza en cuotas; además de los productos crediticios usuales, como son los pagarés, descuentos de letras, fianzas, avales y cartas de crédito.

#### **3.5.8.4.2. TARJETA DE CRÉDITO**

Permite realizar ciertas operaciones desde un cajero automático y la compra de bienes y servicios a crédito. Generalmente, es de plástico y tiene una banda magnética en una de sus caras. El BCP ofrece las tarjetas que siguen:

Tarjeta de crédito oro travel: Esta tarjeta es sinónimo de prestigio y exclusividad, al presentar tu tarjeta recibirás un reconocimiento instantáneo en cualquier lugar del mundo.

Tarjeta de crédito clásica y travel: Es la tarjeta más utilizada en el mundo, reconocida y aceptada en todos los establecimientos afiliados a Visa en Bolivia y más de 21 millones de establecimientos afiliados en el mundo. Permite realizar consumos con la mayor seguridad y máxima conveniencia. Así se evitan los riesgos y contratiempos del uso de cheques y dinero en efectivo.



Tarjeta de débito: Esta tarjeta abre las puertas a todos los servicios del banco. Se recibe inmediatamente en cualquier de las oficinas BCP en el momento de apertura de una cuenta.

#### **3.5.8.4.3. CONSUMO**

El BCP ofrece servicios tradicionales al segmento del consumo masivo y asesoría profesional en cualquiera de sus oficinas. Estos se dan a través de plataformas de atención al cliente. A continuación, se explican estos servicios:

Créditos personales: Lo comprenden el crédito estudiantil y el crédito vehicular.

El primero es el crédito de estudios que permite financiar estudios de posgrado tanto en el Perú como en el extranjero, y cuenta con tasas y algunas características especiales; por ejemplo, el poder realizar el pago del crédito una vez que se haya concluido los estudios y se esté insertado en el mercado laboral.

El segundo financia la compra de un carro nuevo, y para acceder a este solamente se debe acreditar ingresos mínimos brutos de US\$ 600 o S/ 1,800 individuales o conyugales, así como tener entre 20 y 65 años de edad.

Seguro múltiple: Es un paquete de seguros que ofrece total protección para tarjetas de crédito del BCP. También, protege a las de otras entidades financieras supervisadas por la SBS y Credimás del BCP.

#### **3.5.8.4.4. PYME**

Este responde a las necesidades particulares de los empresarios de la pequeña y mediana empresa. La cuenta corriente pyme del BCP pone a disposición de canales electrónicos como Telecrédito o VíaBCP. Con estos se podrán administrar de manera eficiente y segura el dinero, sin tener que salir del negocio.

#### **3.5.8.4.5. HIPOTECARIO**

Es un producto financiero que permite adquirir, mediante un préstamo a largo plazo, el inmueble que se desea, quedando este en garantía hipotecaria a favor de la entidad financiera que te otorgue el préstamo hasta la cancelación del mismo. Con el Crédito Hipotecario BCP se puede acceder a dos tipos de inmuebles. Estos son los que siguen: (a) bien futuro, inmueble que se halla en planos o en cualquier etapa de su construcción, y que aún no cuenta con declaratoria de fábrica e independización inscrita en los Registros Públicos, y (b) bien terminado, inmueble construido que ya cuenta con dichos documentos, cualquiera sea su año de fábrica.

#### **3.5.9. ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA es el estudio de la situación de la empresa. Mediante dicho estudio se analizan sus características internas (fortalezas y debilidades). Asimismo, se realiza el análisis externo (oportunidades y amenazas).

<p style="text-align: center;"><b>Análisis interno</b></p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Análisis externo</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Lista de fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo en el sistema bancario peruano.</li> <li>2. Adecuados índices financieros y sólida base capital.</li> <li>3. Plan gerencial profesional y experimentado.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Lista de debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deterioro en la calidad de cartera en el segmento de medianas empresas.</li> <li>2. Tendencia creciente al crédito promedio.</li> <li>3. Riesgo de mercado asociado a las inversiones que mantiene en cartera, lo cual podría deteriorar los márgenes banco.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Lista de oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expansión de servicios a través del uso intensivo de los canales de distribución y venta cruzada de productos.</li> <li>2. Bajo nivel de intermediación financiera.</li> <li>3. Potenciar los ingresos no financieros.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>FO</b> (F1-O1)</p> <p>En ser el BCP líder en el sector de banca del país y contar con alianzas estratégicas con diversas empresas, además de ser parte del Grupo Romero y Credicorp, utiliza diferentes estrategias para aprovechar sus canales de distribución para ampliar su público objetivo e incrementar el valor de su marca.</p>	<p style="text-align: center;"><b>DO</b> (D1-O3)</p> <p>En la cartera crediticia del banco, cabe precisar que la morosidad se concentra en créditos pyme. Asimismo, el banco potencia sus ingresos colocando los no financieros con el fin de reducir el índice de morosidad.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Lista de amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor competencia entre bancos grandes.</li> <li>2. Mayor desaceleración en el crecimiento de la economía.</li> <li>3. Incremento en la mora por el riesgo de sobreendeudamiento.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>FA</b> (F3-A1)</p> <p>El novedoso marketing que maneja el BCP es diferente al que se aprecia en el sector bancario, por lo que puede generar una mayor simpatía con el cliente promedio y así poder lograr un mejor posicionamiento en el mercado.</p>	<p style="text-align: center;"><b>DA</b> (D3-A3)</p> <p>El deterioro de la cartera es por altos índices de morosidad en pyme. Se da el uso de sucursales estratégicas en diferentes distritos de Lima, donde los usuarios van a ser capaces de solicitar préstamos frecuentemente. Esto ocasionará una morosidad y deteriorará la cartera de clientes.</p>

### 3.5.10. CANALES DE VENTA

La estrategia de crecimiento a largo plazo, relacionado con el compromiso del BCP con la bancarización, es poseer una eficiente y rentable red de canales de atención. Por ello, en el 2015, se observó una reducción importante de los agentes de Mi Banco, producto del término de convenios que mantenía hasta el 2014 con sus agentes. Esto responde a la puesta en marcha de las sinergias identificadas en el frente de canales, por lo cual ahora Mi Banco puede acceder al uso de canales de distribución de BCP.

**Agencias:** Se inauguró un nuevo formato de agencia llamado Punto BCP. Este se caracteriza por ser un espacio pequeño que facilita la interacción de los clientes con los canales electrónicos de manera ágil, lo que se traduce en mejores indicadores de migración transaccional de la red. Además, “se ha continuado derivando transacciones de ventanillas a canales más convenientes y económicos para nuestros clientes. Gracias a esto, BCP ha logrado reducir el número de transacciones totales realizadas en el canal ventanilla.

**Cajeros automáticos:** Al cierre del año 2015, el BCP contaba con 2,295 cajeros automáticos (3 %). Se ha seguido ampliando la red con cajeros multifuncionales, llegando a 231, con el fin de seguir brindando facilidades a los clientes y apoyar la migración a canales auto-atendidos. En consecuencia, “las transacciones monetarias incrementaron en 12 %, de las cuales los depósitos fueron la transacción de mayor crecimiento en el año (66 %).

Plataformas virtuales: Se continuó la migración de saldomáticos hacia un canal moderno y seguro: la plataforma virtual. Esta permitirá, además de realizar las transacciones usuales de consulta, solicitar, imprimir o enviar a un correo electrónico documentos como estados de cuenta, cartas de no adeudo cartas fianza, entre otros. Se terminó el año con 735 plataformas virtuales instaladas en agencias de la red.

Agentes BCP: En relación con el año anterior, la utilidad del canal se triplicó, llegando a S/ 78 millones. Este incremento se explica, principalmente, por las siguientes acciones: (a) el cobro de S/ 1 por comisión de pago de servicios, (b) la implementación del cobro de traslación de fondos para depósitos, (c) la emisión de giros y (d) un rediseño en el modelo de comisiones de pagos a los agentes. Se culminó con un cierre de 5,732 (11 %) agentes BCP a nivel nacional.

Banca por internet: El proyecto de renovación de la arquitectura base fue el foco de atención en el 2015, con el objetivo de ofrecer un canal que responda mejor a las necesidades de los clientes, pues 900,000 de ellos acceden regularmente a Banca por Internet. Las transacciones monetarias crecieron en 12% en relación con el año anterior, de las cuales las transferencias y los pagos de servicios son las más utilizadas por los clientes. Durante el año, se realizaron 66,000 adelantos de sueldo, que representaron S/ 1.8 millones en ingresos.

Banca móvil: A casi dos años de su lanzamiento, la banca móvil superó la meta de llegar al medio millón de descargas, y gracias a ellos se logró que los clientes disfruten de los beneficios de realizar sus operaciones desde cualquier lugar a

nivel nacional. Con el fin de mejorar la experiencia de los clientes, el BCP se lanzó dos funcionalidades: (a) pago de servicios y (b) adelanto de sueldo. Estas han logrado complementar el mix de transacciones que ofrece la aplicación.

Centro de contacto: El centro de contacto es uno de los principales canales de servicio y ventas del BCP, y mantiene un promedio mensual de 2'8 millones de llamadas en Lima, Callao y Trujillo, y continúa consolidándose en un enfoque hacia la mejora de la satisfacción. Durante el 2015, se han implementado nuevos indicadores de atención, como FCR (First call Resolution), que buscan atender de manera más ágil y precisa las llamadas de los clientes.

### **3.6. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.6.1. OBSERVACIÓN DIRECTA**

Al respecto Ñaupas, Mejia, Novoa & Villagomez señalan: “Es aquella que se establece entre el investigador y el objeto investigado. Es como decíamos antes, el contacto directo entre el investigador y el objeto-problema. Solo esta mediado por los instrumentos de observación que sirven para mejorar o completar la observación, como videograbadoras, máquinas fotográficas digitales, libretas de apuntes, fichas de campo, etc.” (p. 173).

Se utilizó la técnica de la observación directa para interactuar con la realidad, analizar y describir el clima organizacional y desempeño laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno, periodo 2015.

### **3.6.2. ENCUESTA**

La encuesta es la entrevista que se realiza a un determinado número de personas mediante un instrumento de medición denominado cuestionario, para obtener de ellas su apreciación con relación a un tema específico (Dioses, 2014).

### **3.7. MATERIALES**

Los materiales utilizados para realizar el presente trabajo de investigación son: las hojas de encuestas realizadas a los trabajadores del Banco de Crédito del Perú.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

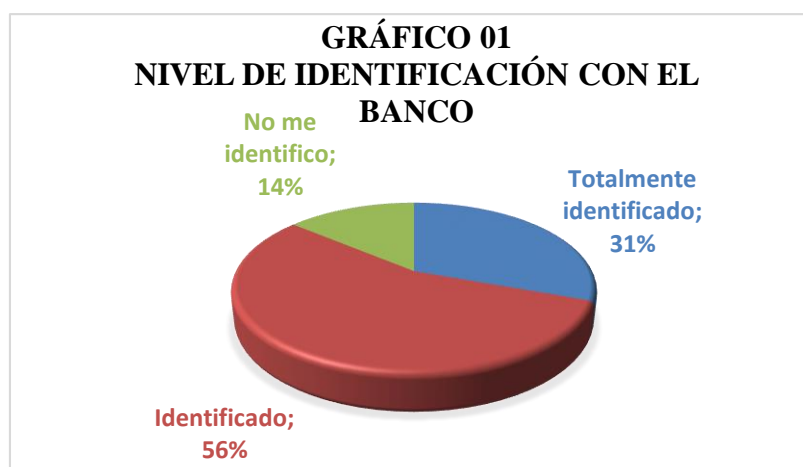
#### 4.1. ANALIZAR Y DESCRIBIR LOS FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE NO SE HA DESARROLLADO ADECUADAMENTE PARA LA SATISFACCIÓN DE TRABAJADORES DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ AGENCIA PUNO, PERIODO 2015.

##### 4.1.1. MOTIVACIÓN

**CUADRO 1**  
**NIVEL DE IDENTIFICACIÓN CON EL BANCO**

¿Cómo calificaría su nivel de identificación con el Banco?		
ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente identificado	11	31%
Identificado	20	56%
No me identifico	5	14%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta realizada a trabajadores del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno 2015



Fuente: Cuadro 01



**Análisis e Interpretación.-** En el cuadro 01 “Nivel de identificación con el Banco”, muestra que el 31% de trabajadores que laboran en el Banco de Crédito del Perú Agencia Puno 2015 está totalmente identificado con su lugar de trabajo, el 56% se siente identificado y el 14% no se identifica con su centro de labor.

**CUADRO 2  
RETRIBUCIÓN ECONÓMICA JUSTA**

¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?		
ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	14%
No	31	86%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta realizada a trabajadores del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno 2015



Fuente: Cuadro 02

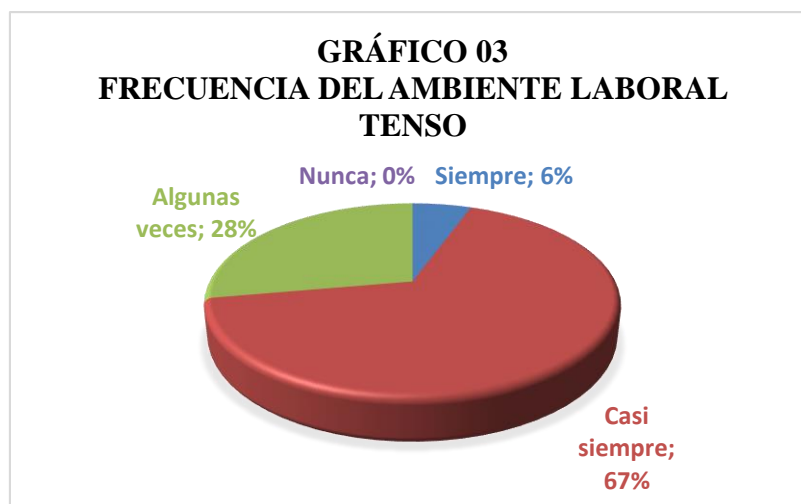
**Análisis e Interpretación.-** Como se puede apreciar en el cuadro 02 “Retribución económica justa”, el 86% de los trabajadores del Banco de Crédito del Perú considera que no recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas; una de las razones se debe a que no les pagan por laborar horas extras, lo cual ocasiona inconformidad y

desmotivación. Y solo el 14% considera que recibe una retribución económica justa, cabe resaltar que los encuestados que respondieron que si fueron personas mayores de 29 años.

**CUADRO 3  
FRECUENCIA DEL AMBIENTE LABORAL TENSO**

¿El ambiente que se respira en el Banco es tenso?		
ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	6%
Casi siempre	24	67%
Algunas veces	10	28%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta realizada a trabajadores del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno 2015



Fuente: Cuadro 03

**Análisis e Interpretación.-** De acuerdo al cuadro 03 “Frecuencia del ambiente laboral tenso” el 67% de trabajadores del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno periodo 2015 indican que casi siempre laboran en un ambiente tenso, el 28% algunas veces laboran en un ambiente tenso, el 6% indica que siempre laboran en un ambiente tenso y ninguno de los encuestados indicaron que nunca laboran en un ambiente tenso.

## 4.1.2. LIDERAZGO

**CUADRO 4  
FRECUENCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO**

¿Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?		
ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	11%
Casi siempre	11	31%
Algunas veces	19	53%
Nunca	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta realizada a trabajadores del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno 2015



Fuente: Cuadro 04

**Análisis e Interpretación.-** En el cuadro 04 “Frecuencia del trabajo en equipo” el 11% de trabajadores del Banco de Crédito del Perú indican que siempre trabajan en equipo, 31% indican que casi siempre se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo, el 53% indican que algunas veces trabajan en equipo y el 6% indican que nunca trabajan en equipo.

**CUADRO 5  
FRECUENCIA DEL RECONOCIMIENTO POR EL TRABAJO REALIZADO**

Tus jefes reconocen y valoran tu trabajo?		
ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	8%
Casi siempre	12	33%
Algunas veces	15	42%
Nunca	6	17%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta realizada a trabajadores del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno 2015



Fuente: Cuadro 05

**Análisis e Interpretación.-** De acuerdo al cuadro 05 “Frecuencia del reconocimiento por el trabajo realizado” indica que solo al 8% de trabajadores los reconocieron por el trabajo realizado, al 33% casi siempre le reconocieron el trabajo realizado; el 42% y 17% algunas veces y nunca les reconocieron ni valoraron el trabajo realizado, demostrando así que más del 50% siente que no le reconocieron ni valoraron su trabajo.

**CUADRO 6  
FRECUENCIA DE LABORES NO CORRESPONDIENTES**

¿Te asignan labores que no están dentro de tus funciones?		
ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	3%
Casi siempre	5	14%
Algunas veces	11	31%
Nunca	19	53%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta realizada a trabajadores del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno 2015



Fuente: Cuadro 06

**Análisis e Interpretación.-** De acuerdo al cuadro 06 “Frecuencia de labores no correspondientes” de la encuesta realizada a trabajadores del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno el 53% indica que nunca le asignaron labores no correspondientes a sus funciones, el 31% indica que algunas veces le asignaron labores no correspondiente, el 14% de trabajadores afirma que casi siempre le asignan labores no correspondientes y el 3% que siempre les asignan labores que no corresponden a sus funciones.

4.1.3. COMUNICACIÓN

**CUADRO 7  
COMUNICACIÓN EFECTIVA**

¿Existe comunicación dentro del área en el que laboras?		
ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	6%
Casi siempre	6	17%
Algunas veces	20	56%
Nunca	8	22%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta realizada a trabajadores del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno 2015



Fuente: Cuadro 07

**Análisis e Interpretación.-** En el cuadro 07 “Comunicación efectiva” de la encuesta realizada a los trabajadores del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno el 56% del personal indicaron que algunas veces existe comunicación efectiva entre trabajadores y jefes, el 22% indica que nunca lo cual puede generar inconformidades por parte del trabajador y se crearía un clima laboral hostil, el 17% indica que casi siempre hay comunicación efectiva y 6% indica que siempre hay comunicación lo cual afirma lo que mencionamos antes (no existe comunicación efectiva entre trabajador y jefe).

**CUADRO 8  
ACEPTACIÓN DE OPINIONES DE LOS JEFES**

Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?		
ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	6%
Casi siempre	6	17%
Algunas veces	20	56%
Nunca	8	22%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta realizada a trabajadores del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno 2015



Fuente: Cuadro 08

**Análisis e Interpretación.-** En el cuadro 08 “Aceptación de opiniones de los jefes” revela que solo el 6% de trabajadores sienten que sus opiniones siempre son aceptadas por sus superiores, el 17% casi siempre son aceptadas, el 56% algunas veces son aceptadas y el 22% nunca son aceptadas. Este cuadro muestra claramente que la opinión de los trabajadores no es válido para los jefes.

**CUADRO 9**  
**RELACION LABORAL**

¿Cómo calificarías la relación entre compañeros de trabajo?		
ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	4	11%
Buena	8	22%
Regular	17	47%
Mala	7	19%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta realizada a trabajadores del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno 2015



Fuente: Cuadro 09

**Análisis e Interpretación.-** En el cuadro 09 “Relación laboral” de la encuesta realizada a los trabajadores del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno se identificó que la relación laboral entre compañeros en 11% indican que es muy buena, el 22% que es buena, el 47% es regular y el 19% considera que la relación laboral entre compañeros es mala.



**4.2. ANALIZAR Y DESCRIBIR LOS FACTORES DE DESEMPEÑO QUE NO SE HAN DESARROLLADO ADECUADAMENTE PARA LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ AGENCIA PUNO, PERIODO 2015**

**4.2.1. GRADO DE FIDELIZACIÓN**

**CUADRO 10  
CALIDAD DE SERVICIO FRENTE A LA COMPETENCIA**

¿Cómo considera la calidad de servicio frente a la competencia?		
ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejor	68	19%
Igual	119	33%
Peor	174	48%
<b>TOTAL</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta realizada a clientes del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno 2015

**GRÁFICO 10  
CALIDAD DE SERVICIO FRENTE A LA COMPETENCIA**



Fuente: Cuadro 10

**Análisis e Interpretación.-** Respecto al cuadro 10 “Calidad de servicio frente a la competencia”, solo el 19% de clientes encuestados afirma que la atención al cliente del Banco de Crédito del Perú es mejor respecto a la competencia, el 33% afirma que la atención es la misma que en otros Bancos

y el 48% de clientes encuestados asegura que la atención que brinda el Banco de Crédito del Perú Agencia Puno es peor que los demás Bancos.

**CUADRO 11**  
**FRECUENCIA DE VISITAS**

¿Con que frecuencia se apersona al Banco de Crédito del Perú Agencia Puno?		
ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diario	153	42%
Semanal	119	33%
Mensual	60	17%
Anual	29	8%
<b>TOTAL</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta realizada a clientes del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno 2015



Fuente: Cuadro 11

**Análisis e Interpretación.-** Según en cuadro 11 “Frecuencia de visitas”, el 42% de clientes encuestados manifiesta que se apersona diariamente al Banco de Crédito del Perú Agencia Puno a realizar sus consultas u operaciones, el 33% indica que frecuenta semanalmente al Banco y solo el 17% y 8% de clientes del Banco frecuenta Mensualmente y Anualmente respectivamente.

## 4.2.2. RECLAMACIONES Y NO CONFORMIDADES

**CUADRO 12  
RECLAMOS AL BANCO**

¿Alguna vez presentó algún reclamo al Banco?		
ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	138	38%
No	223	62%
<b>TOTAL</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta realizada a clientes del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno 2015



Fuente: Cuadro 12

**Análisis e Interpretación.-** De acuerdo al cuadro 12 “Reclamos al Banco”, el 62% de clientes encuestados indica que nunca presentó algún reclamo; en cambio el 38% indican que alguna vez presentaron su reclamo, esta cifra es alarmante e indica que hay un déficit en la atención y satisfacción del cliente.

**CUADRO 13**  
**ORIENTACIÓN EFICIENTE**

¿La orientación fue adecuada?		
ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	198	55%
No	163	45%
TOTAL	361	100%

Fuente: Resultado de la encuesta realizada a clientes del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno 2015



Fuente: Cuadro 13

**Análisis e Interpretación.-** En el cuadro 13 “Orientación al cliente”, la mayoría de clientes encuestados con un 55% indican que les brindaron una adecuada orientación en el Banco de Crédito del Perú Agencia Puno; sin embargo el 45% de clientes no están conformes con la orientación brindada por parte de los trabajadores del Banco, lo cual es preocupante ya que no cumpliríamos con uno de nuestros principales principios, creando así descontento de parte del cliente.

4.2.3. CALIDAD DE SERVICIO

**CUADRO 14**  
**SATISFACCIÓN EN LA ATENCIÓN**

¿Se encuentra satisfecho(a) con la atención recibida?		
ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	191	53%
No	170	47%
TOTAL	361	100%

Fuente: Resultado de la encuesta realizada a clientes del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno 2015

**GRÁFICO 14**  
**SATISFACCIÓN EN LA ATENCIÓN**



Fuente: Cuadro 14

**Análisis e Interpretación.-** De la encuesta realizada a los clientes del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno como se puede apreciar en el cuadro 14 “Satisfacción en la atención”, el 53% se encuentra satisfecho con la atención recibida y el 47% lo cual es considerablemente alto no está satisfecho con la atención recibida; lo cual indica que se debe mejorar en la calidad de servicio que brinda el Banco.

**CUADRO 15**  
**ATENCIÓN CON CALIDAD**

¿El personal es amable y servicial?		
ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	191	53%
No	170	47%
<b>TOTAL</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta realizada a clientes del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno 2015



Fuente: Cuadro 15

**Análisis e Interpretación.-** En el cuadro 15 “Atención con calidad” se aprecia que el 53% de clientes encuestados percibe que el personal del banco es amable y servicial; mientras que el 47% perciben que los trabajadores del Banco no son amables ni serviciales; lo cual da mala imagen en cuanto a calidad de servicio.

#### **4.3. PROPONER LINEAMIENTOS QUE MEJOREN EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL PARA LA SATISFACCIÓN DE TRABAJADORES Y CLIENTES DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ AGENCIA PUNO, PERIODO 2015.**

Los lineamientos para mejora en el clima organizacional y desempeño laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes se mencionan a continuación:

- Fortalecer el sentimiento de que cada uno de los trabajadores pertenecen a la misma entidad y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.
- Brindar la oportunidad de crecimiento tanto a nivel profesional como personal.
- Estimular el interés por aprender, asimilar y expresar nuevos y modernos conocimientos, a la par de los tiempos actuales.
- Mejorar las condiciones de remuneración.
- Colocar a cada empleado en el puesto acorde a su capacitación.
- Mejorar las relaciones interpersonales.
- Considerar todos los requerimientos exigidos actualmente por la globalización empresarial y la competencia que son unos factores muy importantes hoy día.
- Capacitar al personal mediante talleres, cursos, seminarios y charlas; a manera de buscar ampliar sus conocimientos en relación al trabajo o labor que desempeñan en el banco.
- Lograr que todo el personal esté preparado para enfrentar los nuevos retos que se presentan.

- Incentivar la comunicación abierta de opiniones en función de solventar problemas individuales o grupales en el Banco.
  
- Dar a conocer a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que la gerencia pretende llevar a cabo, así como también informar de los logros alcanzados y hacerlo oportunamente para mantener la efectividad en el flujo de información.
  
- Nombrar una persona encargada de negociar y brindar apoyo para solucionar los conflictos que se producen entre los compañeros de trabajo para evitar que estos dañen la imagen y la productividad del banco.
  
- Promover la participación activa de los trabajadores por parte de la gerencia, para recoger opiniones e insatisfacciones de los clientes, puesto que los trabajadores son los indicados para proponer mejoras en el servicio, ya que dichos trabajadores lidian a diario con los clientes. Todo ello ayudará a tomar las decisiones adecuadas y oportunas por parte de los encargados.

#### **4.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

Con la finalidad de contrastar las hipótesis propuestas en el trabajo de investigación, se ha realizado el trabajo con los resultados obtenidos, que la síntesis detallo a continuación:

##### **Hipótesis Específica 01**

“El clima organizacional no es el más óptimo para la satisfacción de trabajadores por las características propias del trabajo en el Banco de Crédito del Perú Agencia Puno – 2015”.



De la encuesta realizada a los trabajadores del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno – 2015, dio como resultado la insatisfacción de los trabajadores, por las siguientes razones (cuadros 01 al 09): Falta de motivación, poca comunicación y ausencia de liderazgo.

En cuanto a la retribución económica (cuadro 02), da como resultado que el 86% de encuestados no está conforme con la retribución económica por las labores realizadas, porque los trabajadores realizan horas extras no remuneradas.

Finalmente se corroboró la insatisfacción del trabajador y por ende el clima organizacional no es el adecuado. En tal virtud la hipótesis específica 1 SE ACEPTA.

### **Hipótesis Específica 02**

“El desempeño laboral no se ha desarrollado adecuadamente para la satisfacción de clientes del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno – 2015”.

De los resultados de la encuesta realizada a los clientes del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno – 2015 (cuadros 10 al 15), se determinó que el desempeño de los trabajadores es determinante en la satisfacción de clientes; tal como muestra el cuadro 14 y 15, en el cual indican el 47% que no se encuentra satisfecho con la atención brindada y perciben que el personal no es amable ni servicial. Evidenciándose así que el desempeño laboral del trabajador repercute en la satisfacción del cliente. En tal virtud la hipótesis específica 2 SE ACEPTA.

## CONCLUSIONES

Fruto del trabajo de investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

**PRIMERO:** De los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los trabajadores del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno, se demostró que en su mayoría en un 86% el personal no se encuentra satisfecho con la retribución económica que percibe como muestra el cuadro 02; asimismo perciben que en el ambiente en el que laboran es tenso; lo cual indica que hay problemas internos y que hay demasiada presión por lo que genera desmotivación en el trabajador y por lo tanto afectará su desempeño laboral.

**SEGUNDO:** Otro de los factores encontrados que generan la insatisfacción laboral es la comunicación, tal como indican los cuadros 07 y 08 donde se aprecia que no existe una comunicación efectiva entre trabajadores y jefes, del mismo modo la actitud del jefe inmediato para con el trabajador es indiferente al asignarles tareas que no les corresponde.

**TERCERO:** No se promueve la participación activa de los trabajadores por parte de la gerencia, para recoger opiniones e insatisfacciones de los clientes, puesto que los trabajadores son los indicados para proponer mejoras en el servicio, ya que dichos trabajadores lidian a diario con los clientes. Todo ello ayudará a mejorar la calidad de atención al cliente.

CUARTO: Las reclamaciones y no conformidades se dieron de manera reiterada, comprobando así que la mala atención al cliente y el mal desempeño del trabajador determina cuan satisfecho queda el cliente.

QUINTO: Se comprobó que el desempeño laboral no se ha desarrollado adecuadamente para la satisfacción de clientes tal como se muestra en el cuadro 14 y 15 en el que en un 53% de los clientes encuestados afirman que no se encuentran satisfechos con la atención brindada y que el personal que los atendió no fue amable ni servicial.

## SUGERENCIAS

PRIMERO: El banco no otorga ningún tipo de estímulos a los trabajadores por su buen desempeño ocasionando que los trabajadores se sientan desmotivados; también no le pagan por las horas extras laboradas lo cual genera insatisfacción de su retribución económica. Una recomendación para eliminar esa debilidad es que otorgue a los trabajadores algunos incentivos por su buen desempeño, los cuales pueden ser: Eventos de reconocimiento por años de antigüedad, puntualidad, mejor desempeño, bonificaciones mensuales.

SEGUNDO: Una recomendación que se propone para mejorar la comunicación es implementar un buzón de sugerencias para los trabajadores. A través de esta herramienta los trabajadores podrán expresar sus inconformidades, inquietudes y sugerencias. Al conocer esta información se podrá dar paso a un diálogo entre jefe y trabajador para intercambiar ideas y dar respuesta a peticiones presentadas.

A la mayoría de trabajadores se les asignan actividades y trabajos que no les corresponde, provocando que los trabajadores estén inconformes porque ellos perciben que esos trabajos no les pertenecen. Esta deficiencia se podría mejorar revisando la descripción de puestos, ya que ahí se describe las funciones de cada uno de éstos, conociendo las funciones que le pertenecen a cada uno de los puestos debe haber una asignación adecuada de estas funciones por cada área de trabajo.

TERCERO: Los trabajadores del Banco no pueden expresar lo que piensan libremente, no pueden aportar ideas para mejorar el desempeño laboral, también el jefe les asigna labores que no les compete y no reconocen el esfuerzo ni el trabajo realizado; es por eso que se recomienda que los jefes se enfoques un poco más a los empleados; es decir; permitan a los trabajadores mayor participación para tomar sus propias decisiones con el apoyo y dirección de los jefes.

CUARTO: El cliente no se encuentra satisfecho con la atención brindada, al no cumplir con las expectativas de los clientes.

**BIBLIOGRAFÍA**

- AMORÓS, Eduardo (2007). Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Lambayeque, Perú. USAT.
- BEDOYA SANCHEZ, Enrique Osvaldo (2003). La nueva gestión de personas y el desempeño laboral por competencias, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- BITTEL. (2000). Administración de Personal.
- BRUNET, Luc. (2002). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Editorial Trillas.
- BRUNET, Luc. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 70
- CHARAJA CUTIPA, Francisco. (2011). El MAPIC en la metodología de la investigación. Puno: Sagitario Impresores.
- CHIAVENATO Idalberto. (2007). Administración de recursos humanos. México. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- CHIAVENATO, Idalberto (2011) Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill. Pág. 49
- Chris Denove y James Power, (2006) Satisfaction.
- CORNEJO B. (2005). Propuesta de lineamientos para mejorar el clima organizacional en la gerencia departamental de ESSALUD Puno a partir de los análisis de la influencia de las funciones de administración de personal periodo 2003. Tesis para optar el título de Contador Público. Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- FLORES SORIA, Jaime. (2001). El comportamiento humano en las organizaciones. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.

- FRANKLIN, Enrique & KRIEGER, Mario (2011) DuBrin et al., 2008, p. 170
- HARRIS, John. (2001). Buscar la satisfacción del cliente es buen negocio. Buenos Aires:Sur.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos & BAPTISTA LUCIO, Maria del Pilar (Ed.).(2010). Metodología de la investigación. Mexico: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- JHON, Davis, Keith y Newstrom (2003), Comportamiento humano en el trabajo 11º edición México.
- LAZARUS, R y FOLKMAN, S (1986.). Estrés y Proceso Cognitivos. Barcelona. Ed. Martínez Roca.
- MAMANI M. (2015). Análisis del clima organizacional y satisfacción laboral del personal de la Sociedad de Beneficencia Pública de Puno periodo 2014. Tesis para optar el título de Contador Público. Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- MONTAÑO CORTEZ, Dennis Paul (2014). Clima organizacional y estrés laboral en los colaboradores del Banco de la Nación, agencia 1 Puno periodo 2014. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- NAVARRO, Edel y SANTILLAN, García (2007) Clima y compromiso organizacional.
- RIVERA CRISOSTOMA, Rene (2012). Metodología de la investigación científica. Lima: Universidad Tecnológica del Perú-Vicerrectorado de Investigación.
- ROBBINS, Stephen, P., & COULTER, M. (2013). Administración. Un empresario Competitivo. Pearson Educacion, Mexico.

- ROBBINS, S., y COULTER, M. (2010). Administración. México D.F.: Pearson Educacion.
- ROBBINS, S., y JUDGE, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México D.F.: Pearson Educacion.
- ROBBINS, S., y JUDGE, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educacion.
- RODRIGUEZ, Dario. (2005). Diagnóstico organizacional. 6a edición. Chile: Editorial Alfaomega.
- ROSTAGNO, Hugo Francisco, (2014) El ABC del estrés laboral.
- SÁNCHEZ NAVARRO, Fortunato. (2010). Diccionario contable, financiero, bursátil y áreas afines. Lima: World Wide International Editores.
- STONER, Jaime, FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel (1996) Administración 6º Prentice Hall 1996.
- WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold y CANNICE, Mark (2004). Administración: Una perspectiva global y empresarial. 14º edición Mexico: McGraw-Hill.

#### WEBGRAFIA

- CASTILLO, Carola, Del Pino, Nicole, Espinosa, VitaCultura , Clima Organizacional, Documento de Internet, 2000, <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral. [https://www.researchgate.net/publication/302926726\\_Clima\\_organizacional\\_y\\_su\\_incidencia\\_en\\_el\\_desempeno\\_laboral](https://www.researchgate.net/publication/302926726_Clima_organizacional_y_su_incidencia_en_el_desempeno_laboral)
- Enciclopedia Libre Wikipedia. <https://es.wikipedia.org>



- GARCIA CHAVEZ, Liswar Daniel. (2014). Diccionario contable. Colombia: Empresa informativa, [www.ehu.es/danielgarcia/docencia/diccionario.pdf](http://www.ehu.es/danielgarcia/docencia/diccionario.pdf).
- MARTINEZ, Luis Documento de Internet, <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>.
- Montero, L. (2011). <http://es.scribd.com/doc/93175810/Tesis-Maria-sanchez#scribd>.
- Supply Chain (2014). Recuperado de <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/2014/08/indicadores-de-calidad-para-la-maxima-satisfaccion-de-os-clientes.htm>

# ANEXOS

**ANEXO 1****ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A TRABAJADORES DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ AGENCIA PUNO PERIODO 2015.**

Con la finalidad de conocer las situaciones y condiciones de trabajo de los empleados del banco, se desea conocer su opinión respecto a las condiciones en las que usted desempeña su trabajo. Por esta razón le agradecería si pudiera invertir un minuto de su tiempo en rellenar esta encuesta con absoluta libertad y con la mayor veracidad posible. Todas las respuestas a esta encuesta son anónimas.

**DATOS GENERALES**

1.- Género del trabajador.

- a) Masculino
- b) Femenino

2.- Edad del trabajador.

- a) Desde 19 a 24 años
- b) Desde 25 a 30 años
- c) Desde 31 a 36 años
- d) Desde 37 a más

**MOTIVACIÓN**

3.- ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con el Banco?

- a) Totalmente identificado
- b) Identificado
- c) No me identifico

¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?

- a) Si
- b) No

4.- ¿El ambiente que se respira en el Banco es tenso?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Nunca

**LIDERAZGO**

5.- ¿Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Nunca

6.- ¿Tus jefes reconocen y valoran tu trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Nunca

7.- ¿Te asignan labores que no están dentro de tus funciones?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Nunca

**COMUNICACIÓN**

8.- ¿Existe comunicación dentro del área en el que laboras?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Nunca

9.- Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Nunca

10.- ¿Cómo calificarías la relación entre compañeros de trabajo?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

**ANEXO 2****ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A CLIENTES DEL  
BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ AGENCIA PUNO PERIODO 2015.**

Estimado cliente estoy realizando un estudio sobre la calidad del servicio que brinda el Banco de Crédito del Perú a sus clientes; es por ello que necesito de su cooperación y participación en esta encuesta, le agradecería si pudiera invertir un minuto de su tiempo en rellenar esta encuesta con absoluta libertad y con la mayor veracidad posible. Todas las respuestas a esta encuesta son anónimas.

**GRADO DE FIDELIZACION**

1.- ¿Cómo considera la calidad de servicio frente a la competencia?

- a) Mejor
- b) Igual
- c) Peor

2.- ¿Con que frecuencia se apersona al Banco de Crédito del Perú Agencia Puno?

- a) Diario
- b) Semanal
- c) Mensual
- d) Anual

**RECLAMACIONES Y NO CONFORMIDADES**

3.- ¿Alguna vez presentó algún reclamo al Banco?.

- a) Si
- b) No

4.- ¿La orientación fue adecuada?.

- a) Si
- b) No

**CALIDAD DE SERVICIO**

5.- ¿Se encuentra satisfecho(a) con la atención recibida?.

- a) Si
- b) No

6.- ¿El personal es amable y servicial?.

- a) Si
- b) No


**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL PARA LA**  
**SATISFACCION DE TRABAJADORES Y CLIENTES – BANCO DE CREDITO**  
**DEL PERU AGENCIA PUNO – 2015**

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND LABOR PERFORMANCE FOR THE  
SATISFACTION OF WORKERS AND CLIENTS - BANCO DE CREDITO DEL  
PERU AGENCIA PUNO - 2015

**ARTÍCULO CIENTÍFICO**  
**PRESENTADO POR:**  
**STACI WENDY PACHECO CALISAYA**

DIRECTOR DE TESIS:



.....  
Dr. ADOLFO DEL CONDOR Y CONDORI

COORDINADOR DE:  
INVESTIGACIÓN



.....  
Dr. GERMAN ALBERTO MEDINA COLQUE

PUNO – PERÚ  
2017

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL PARA LA  
SATISFACCION DE TRABAJADORES Y CLIENTES – BANCO DE CREDITO  
DEL PERU AGENCIA PUNO – 2015**

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND LABOR PERFORMANCE FOR THE  
SATISFACTION OF WORKERS AND CLIENTS - BANCO DE CREDITO DEL  
PERU AGENCIA PUNO - 2015

**STACI WENDY PACHECO CALISAYA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**

## RESUMEN

**OBJETIVO:** Fue analizar y describir el clima organizacional y desempeño laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno, periodo 2015. **MATERIALES Y MÉTODOS:** La muestra estuvo conformada por el total de trabajadores (36), en cuanto a clientes la muestra fue de 361 clientes. Se empleó la técnica de observación indirecta, a través de las manifestaciones realizadas por medio de la encuesta que se realizó a trabajadores y clientes. El tipo de investigación utilizado es descriptivo donde se evalúa y recolecta datos sobre el clima organizacional y desempeño laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes. **RESULTADOS:** El propósito de la investigación es conocer si existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores, de la encuesta realizada a los trabajadores dio como resultado la insatisfacción de los trabajadores, por las siguientes razones: Falta de motivación, poca comunicación y ausencia de liderazgo, en cuanto a la retribución económica, da como resultado que el 86% de encuestados no está conforme con la retribución económica por las labores realizadas, porque los trabajadores realizan horas extras no remuneradas; también se determinó que el desempeño de los trabajadores es determinante en la satisfacción de clientes el 47% que no se encuentra satisfecho con la atención brindada y perciben que el personal no es amable ni servicial. **CONCLUSIONES:** Se demostró que existe un déficit en el clima organizacional lo cual repercute en su desempeño laboral creando así la insatisfacción en el cliente.

**Palabras clave:** Clima organizacional, desempeño laboral, satisfacción de trabajadores y satisfacción de clientes.

## ABSTRACT

**OBJECTIVE:** To analyze and describe the organizational climate and work performance for the satisfaction of workers and clients of the Banco de Credito del Perú Agencia Puno, 2015. **MATERIALS AND METHODS:** The sample consisted of the total number of workers (36), The clients sample was 361 clients. The technique of indirect observation was used, through the manifestations made through the survey that was carried out to workers and clients. The type of research used is descriptive, where data on organizational climate and work performance are evaluated and collected for the satisfaction of workers and clients. **RESULTS:** The purpose of the research is to know if there is a relationship between the organizational climate and the job satisfaction of the employees, the survey made to the workers resulted in the dissatisfaction of the workers, for the following reasons: Lack of motivation, little communication and lack of leadership, in terms of economic retribution, results in that 86% of respondents are not satisfied with the economic compensation for the work done, because the workers perform unpaid overtime; It was also determined that the performance of workers is a determining factor



in customer satisfaction 47% who are not satisfied with the service provided and perceive that the staff is not friendly or helpful. CONCLUSIONS: It was shown that there is a deficit in the organizational climate which affects their work performance thus creating dissatisfaction in the client.

**Keywords:** Organizational climate, work performance, worker satisfaction and customer satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad a nivel mundial el clima organizacional cobra especial relevancia en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, en el que los aspectos del clima organizacional pueden convertirse en factores diferenciadores que posibiliten a una organización ser más exitosa que sus competidores. El clima organizacional es el ambiente de trabajo visto por los trabajadores y en consecuencia puede influir de forma positiva o negativa en el comportamiento del personal. De aquí lo importante de realizar una investigación donde se muestre cómo el personal está percibiendo su ambiente de trabajo y qué estrategias se puedan generar a fin de propiciar un clima organizacional que favorezca al buen desempeño del personal en sus puestos de trabajo.

El presente trabajo se plantea como objetivo general analizar y describir el clima organizacional y desempeño laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes del Banco de Crédito, periodo 2015 siendo una investigación de tipo descriptivo.

Del producto de la investigación los resultados que se esperan alcanzar son:

- El liderazgo de los órganos directivos, no se desarrollan adecuadamente puesto que se enfocan más a un trabajo específico del área de operaciones y finanzas y menos al trabajador, lo que conlleva a un clima laboral insatisfecho.
- La comunicación entre los directivos y trabajadores no se desarrollan en un ambiente de cordialidad, siempre se pretende mantener los niveles jerárquicos alejando al trabajador y como consecuencia se refleja en los resultados de la institución. Para evitar estos impases se debe mostrar actitudes de compañerismo y solidaridad en beneficio de la institución y los usuarios.
- La motivación no se ha desarrollado adecuadamente ya que los trabajadores merecen incentivos, estímulos y premiaciones por los logros financieros alcanzados, sin embargo se apreció que se tiene que laborar hasta horas avanzadas con tal de alcanzar los objetivos programados por la institución.

En algunos casos se recargan más responsabilidades sin percibir beneficios como trabajador, por lo que su ambiente laboral lo consideran como regular.

- La toma de decisiones no se ha desarrollado adecuadamente ya que no hay la participación de los trabajadores, esta acción es asumida íntegramente por el jefe de operaciones.

- A pesar de las deficiencias mostradas; la opinión de los usuarios respecto a los trabajos es muy aceptable por la amabilidad que se muestra y la agilidad con que son atendidos los diferentes servicios que oferta el banco.

### METODOS Y MATERIALES

**DISEÑO:** El diseño de investigación que se utilizó es no experimental – transeccional, con el mencionado diseño de investigación se reunió la información consistente en las encuestas del año 2015, para luego analizar y describir el clima organizacional y desempeño laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno, periodo 2015.

**MÉTODOS:** Se utilizó el método deductivo, para analizar de lo general a lo específico, con este método se llega a la deducción de los asuntos particulares por la verdad conocida. Método analítico, se utiliza para comprender la integridad de los resultados obtenidos en la encuesta.

**TIPO:** El tipo de investigación utilizado es descriptivo porque consiste en buscar, especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

**TÉCNICAS:** Para desarrollar el trabajo se aplica la técnica e instrumentos de recolección de información de datos la observación directa para interactuar con la realidad, analizar y describir el clima organizacional y desempeño laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno, periodo 2015; también la encuesta mediante cuestionarios preestablecidos y la entrevista estructurada en base a preguntas mixtas. Con ello se pretende contrastar la hipótesis para validar y/o refutar para validar la investigación científica.

**POBLACIÓN:** La población está dada por la totalidad de trabajadores y sólo clientes del Banco de Crédito del Perú – Agencia Puno.

**MUESTRA:** El total de trabajadores del Banco de Crédito del Perú – Agencia Puno.

En el caso de la muestra en cuanto a clientes  $n = 361$  Clientes.

**MATERIALES:** Los materiales utilizados para realizar el presente trabajo de investigación son: las hojas de encuestas realizadas a los trabajadores del Banco de Crédito del Perú.

**RESULTADOS**

**ANALIZAR Y DESCRIBIR LOS FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE NO SE HA DESARROLLADO ADECUADAMENTE PARA LA SATISFACCIÓN DE TRABAJADORES DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ AGENCIA PUNO, PERIODO 2015.**

**CUADRO 01**

**NIVEL DE IDENTIFICACIÓN CON EL BANCO**

¿Cómo calificaría su nivel de identificación con el Banco?		
ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente identificado	11	31%
Identificado	20	56%
No me identifico	5	14%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta realizada a trabajadores del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno 2015

**Interpretación.-** En el cuadro 01 “Nivel de identificación con el Banco”, muestra que el 31% de trabajadores que laboran en el Banco de Crédito del Perú Agencia Puno 2015 está totalmente identificado con su lugar de trabajo, el 56% se siente identificado y el 14% no se identifica con su centro de labor.

**CUADRO 02**

**RETRIBUCIÓN ECONÓMICA JUSTA**

¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?		
ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	14%
No	31	86%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta realizada a trabajadores del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno 2015

**Interpretación.-** Como se puede apreciar en el cuadro 02 “Retribución económica justa”, el 86% de los trabajadores del Banco de Crédito del Perú considera que no recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas; una de las razones se debe a que no les pagan por laborar horas extras, lo cual ocasiona inconformidad y desmotivación. Y solo el 14% considera que recibe una retribución económica justa, cabe resaltar que los encuestados que respondieron que si fueron personas mayores de 29 años.

**CUADRO 03**  
**FRECUENCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO**

¿Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?		
ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	11%
Casi siempre	11	31%
Algunas veces	19	53%
Nunca	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta realizada a trabajadores del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno 2015

**Interpretación.-** En el cuadro 03 “Frecuencia del trabajo en equipo” el 11% de trabajadores del Banco de Crédito del Perú indican que siempre trabajan en equipo, 31% indican que casi siempre se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo, el 53% indican que algunas veces trabajan en equipo y el 6% indican que nunca trabajan en equipo.

**CUADRO 04**  
**RELACIÓN LABORAL**

¿Cómo calificarías la relación entre compañeros de trabajo?		
ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	4	11%
Buena	8	22%
Regular	17	47%
Mala	7	19%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta realizada a trabajadores del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno 2015

**Interpretación.-** En el cuadro 04 “Relación laboral” de la encuesta realizada a los trabajadores del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno se identificó que la relación laboral entre compañeros en 11% indican que es muy buena, el 22% que es buena, el 47% es regular y el 19% considera que la relación laboral entre compañeros es mala.

**ANALIZAR Y DESCRIBIR LOS FACTORES DE DESEMPEÑO QUE NO SE HAN DESARROLLADO ADECUADAMENTE PARA LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ AGENCIA PUNO, PERIODO 2015**

**CUADRO 05  
FRECUENCIA DE VISITAS**

¿Con que frecuencia se apersona al Banco de Crédito del Perú Agencia Puno?		
ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diario	153	42%
Semanal	119	33%
Mensual	60	17%
Anual	29	8%
<b>TOTAL</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta realizada a clientes del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno 2015

**Interpretación.-** Según en cuadro 05 “Frecuencia de visitas”, el 42% de clientes encuestados manifiesta que se apersona diariamente al Banco de Crédito del Perú Agencia Puno a realizar sus consultas u operaciones, el 33% indica que frecuenta semanalmente al Banco y solo el 17% y 8% de clientes del Banco frecuenta Mensualmente y Anualmente respectivamente.

**CUADRO 06  
RECLAMOS AL BANCO**

¿Alguna vez presentó algún reclamo al Banco?		
ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	138	38%
No	223	62%
<b>TOTAL</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta realizada a clientes del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno 2015

**Análisis e Interpretación.-** De acuerdo al cuadro 06 “Reclamos al Banco”, el 62% de clientes encuestados indica que nunca presentó algún reclamo; en cambio el 38% indican que alguna vez presentaron su reclamo, esta cifra es alarmante e indica que hay un déficit en la atención y satisfacción del cliente.

**CUADRO 07**  
**ATENCIÓN CON CALIDAD**

¿El personal es amable y servicial?		
ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	191	53%
No	170	47%
<b>TOTAL</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la encuesta realizada a clientes del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno 2015

**Interpretación.-** En el cuadro 07 “Atención con calidad” se aprecia que el 53% de clientes encuestados percibe que el personal del banco es amable y servicial; mientras que el 47% perciben que los trabajadores del Banco no son amables ni serviciales; lo cual da mala imagen en cuanto a calidad de servicio.

### DISCUSIÓN

Según Sherman J & Chruden. (1999), define: La motivación como el estado que activa el comportamiento e impulsa a una acción, implica y deriva necesidades que existen en el individuo que lo obliga a dirigir su comportamiento hacia el logro de incentivos u objetivos, que se cree que puede satisfacerlas. Los trabajadores son la carta de presentación que la empresa tiene y si se encuentran motivados y satisfechos con su trabajo estarán diciendo que sus necesidades se han cumplido dando como resultado un mayor desempeño en donde los niveles de satisfacción y los niveles de desempeño están altamente relacionados.

Fleishman B. (1976), argumenta que la satisfacción en el trabajo se ve afectada estrechamente por la cantidad de recompensas que las personas reciben de sus puestos y el nivel de desempeño se ve afectado por la base que sustenta el alcance de las recompensas. Con respecto al presente trabajo de investigación ocurre de forma similar el personal se encuentra insatisfecho con la recompensa recibida que en este caso sería el salario afectando así la relación empleador – empleado.

Muñoz A. (1990), define la insatisfacción laboral como “el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”. Para el caso del presente trabajo, también en el Banco de Crédito del Perú ocurre esta problemática debido a la falta de comunicación, salario bajo, mala relación con los compañeros o jefes, actitud prepotente y desconsiderada del jefe, malas condiciones laborales con referencia al horario de trabajo; estos factores afectan negativamente a

los trabajadores y producen una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo.

### **CONCLUSIONES**

Fruto del trabajo de investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

**PRIMERO:** De los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los trabajadores del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno, se demostró que en su mayoría en un 86% el personal no se encuentra satisfecho con la retribución económica que percibe como muestra el cuadro 02; asimismo perciben que en el ambiente en el que laboran es tenso; lo cual indica que hay problemas internos y que hay demasiada presión por lo que genera desmotivación en el trabajador y por lo tanto afectará su desempeño laboral.

**SEGUNDO:** Otro de los factores encontrados que generan la insatisfacción laboral es la comunicación, tal como indican los cuadros 07 y 08 donde se aprecia que no existe una comunicación efectiva entre trabajadores y jefes, del mismo modo la actitud del jefe inmediato para con el trabajador es indiferente al asignarles tareas que no les corresponde.

**TERCERO:** No se promueve la participación activa de los trabajadores por parte de la gerencia, para recoger opiniones e insatisfacciones de los clientes, puesto que los trabajadores son los indicados para proponer mejoras en el servicio, ya que dichos trabajadores lidian a diario con los clientes. Todo ello ayudará a mejorar la calidad de atención al cliente.

**CUARTO:** Las reclamaciones y no conformidades se dieron de manera reiterada, comprobando así que la mala atención al cliente y el mal desempeño del trabajador determina cuan satisfecho queda el cliente.

**QUINTO:** Se comprobó que el desempeño laboral no se ha desarrollado adecuadamente para la satisfacción de clientes tal como se muestra en el cuadro 14 y 15 en el que en un 53% de los clientes encuestados afirman que no se encuentran satisfechos con la atención brindada y que el personal que los atendió no fue amable ni servicial.

### **BIBLIOGRAFÍA**

AMORÓS, Eduardo (2007). Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Lambayeque, Perú. USAT.

BEDOYA SANCHEZ, Enrique Osvaldo (2003). La nueva gestión de personas y el desempeño laboral por competencias, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

BITTEL. (2000). Administración de Personal.

BRUNET, Luc. (2002). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Editorial Trillas.

- BRUNET, Luc. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 70
- CHARAJA CUTIPA, Francisco. (2011). El MAPIC en la metodología de la investigación. Puno: Sagitario Impresores.
- CHIAVENATO Idalberto. (2007). Administración de recursos humanos. México. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- CHIAVENATO, Idalberto (2011) Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill. Pág. 49
- Chris Denove y James Power, (2006) Satisfaction.
- CORNEJO B. (2005). Propuesta de lineamientos para mejorar el clima organizacional en la gerencia departamental de ESSALUD Puno a partir de los análisis de la influencia de las funciones de administración de personal periodo 2003. Tesis para optar el título de Contador Público. Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- FLORES SORIA, Jaime. (2001). El comportamiento humano en las organizaciones. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- FRANKLIN, Enrique & KRIEGER, Mario (2011) DuBrin et al., 2008, p. 170
- HARRIS, John. (2001). Buscar la satisfacción del cliente es buen negocio. Buenos Aires:Sur.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos & BAPTISTA LUCIO, Maria del Pilar (Ed.).(2010). Metodología de la investigación. Mexico: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- JHON, Davis, Keith y Newstrom (2003), Comportamiento humano en el trabajo 11<sup>o</sup> edición México.
- LAZARUS, R y FOLKMAN, S (1986.). Estrés y Proceso Cognitivos. Barcelona. Ed. Martínez Roca.
- MAMANI M. (2015). Análisis del clima organizacional y satisfacción laboral del personal de la Sociedad de Beneficencia Pública de Puno periodo 2014. Tesis para optar el título de Contador Público. Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- MONTAÑO CORTEZ, Dennis Paul (2014). Clima organizacional y estrés laboral en los colaboradores del Banco de la Nación, agencia 1 Puno periodo 2014. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- NAVARRO, Edel y SANTILLAN, García (2007) Clima y compromiso organizacional.
- RIVERA CRISOSTOMA, Rene (2012). Metodología de la investigación científica. Lima: Universidad Tecnológica del Perú-Vicerrectorado de Investigación.
- ROBBINS, Stephen, P., & COULTER, M. (2013). Administración. Un empresario Competitivo. Pearson Educacion, Mexico.
- ROBBINS, S., y COULTER, M. (2010). Administración. México D.F.: Pearson Educacion.



ROBBINS, S., y JUDGE, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México D.F.: Pearson Educacion.

ROBBINS, S., y JUDGE, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educacion. RODRIGUEZ, Dario. (2005). Diagnóstico organizacional. 6a edición. Chile: Editorial Alfaomega.

ROSTAGNO, Hugo Francisco, (2014) El ABC del estrés laboral.

SÁNCHEZ NAVARRO, Fortunato. (2010). Diccionario contable, financiero, bursátil y áreas afines. Lima: World Wide International Editores.

STONER, Jaime, FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel (1996) Administración 6º Prentice Hall 1996.

WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold y CANNICE, Mark (2004). Administración: Una perspectiva global y empresarial. 14º edición Mexico: McGraw-Hill.

#### WEBGRAFIA

Castillo, Carola, Del Pino, Nicole, Espinosa, VitaCultura , Clima Organizacional, Documento de Internet, 2000, <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral. [https://www.researchgate.net/publication/302926726\\_Clima\\_organizacional\\_y\\_su\\_incidencia\\_en\\_el\\_desempeno\\_laboral](https://www.researchgate.net/publication/302926726_Clima_organizacional_y_su_incidencia_en_el_desempeno_laboral)

Enciclopedia Libre Wikipedia. <https://es.wikipedia.org>

GARCIA CHAVEZ, Liswar Daniel. (2014). Diccionario contable. Colombia: Empresa informativa, [www.ehu.es/danielgarcia/docencia/diccionario.pdf](http://www.ehu.es/danielgarcia/docencia/diccionario.pdf).

Luis Martinez, Documento de Internet, <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>.

Montero, L. (2011). <http://es.scribd.com/doc/93175810/Tesis-Maria-sanchez#scribd>.

Supply Chain (2014). Recuperado de <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/2014/08/indicadores-de-calidad-para-la-maxima-satisfaccion-de-os-+-clientes.htm>