

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: DIRECCIÓN DE PROYECTOS

TESIS:

**“SISTEMA DE CALIDAD ACTUAL DE LA PERCEPCIÓN DE CALIDAD DE
PARTE DEL USUARIO INTERNO Y EXTERNO EN EL BANCO DE
CRÉDITO DEL PERÚ, AGENCIA CAJAMARCA”**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

Bachiller: LIZ BRIGGETTE CHÁVARRY SÁNCHEZ

Asesora:

Dra. JANETH ESTHER NACARINO DÍAZ

Cajamarca - Perú

2019

COPYRIGHT © 2019 by
LIZ BRIGGETE CHÁVARRY SÁNCHEZ
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: DIRECCIÓN DE PROYECTOS

TESIS APROBADA:

**“SISTEMA DE CALIDAD ACTUAL DE LA PERCEPCIÓN DE CALIDAD DE
PARTE DEL USUARIO INTERNO Y EXTERNO EN EL BANCO DE
CRÉDITO DEL PERÚ, AGENCIA CAJAMARCA”**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

Bachiller: LIZ BRIGGETTE CHÁVARRY SÁNCHEZ

JURADO EVALUADOR

Dra. Janeth Esther Nacarino Díaz
Asesor

Dr. Héctor Leonardo Gamarra Ortiz
Jurado Evaluador

Dr. Ramón Tuesta Pestañas
Jurado Evaluador

MBA. Edgar César Casas Casas
Jurado Evaluador

Cajamarca - Perú

2019



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD

Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE MESTRÍA EN CIENCIAS

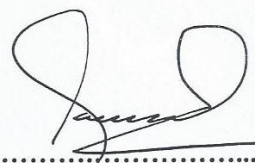
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS


Siendo las 11:00 de la mañana del día martes 15 de enero de dos mil diecinueve, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. HÉCTOR LEONARDO GAMARRA ORTIZ** y, **Dr. RAMÓN TUESTA PESTANAS, MBA. EDGAR CÉSAR CASAS CASAS**, y en calidad de Asesora la **Dra. JANETH ESTHER NACARINO DÍAZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **SISTEMA DE CALIDAD ACTUAL Y PERCEPCIÓN DE CALIDAD DE PARTE DEL USUARIO INTERNO Y EXTERNO EN EL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ, AGENCIA CAJAMARCA**; presentada por la **Bach. en Economía LIZ BRIGGETTE CHÁVARRY SÁNCHEZ**.


Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó... Aprobar..... con la calificación de Diecisiete (17) Excelente..... la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bach. en Economía LIZ BRIGGETTE CHÁVARRY SÁNCHEZ**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **DIRECCIÓN DE PROYECTOS**.

Siendo las 12:30 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dra. Janeth Esther Nacarino Díaz
Asesora


.....
Dr. Héctor Leonardo Gamarra Ortiz
Jurado Evaluador


.....
Dr. Ramón Tuesta Pestanas
Jurado Evaluador


.....
MBA. Edgar César Casas Casas
Jurado Evaluador

A Dios por haberme dado la fuerza para cumplir con este objetivo; y a mis padres y hermanos por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento primero a Dios por brindarme la oportunidad de seguir formándome en mi carrera profesional.

A mi familia por su apoyo constante para poder cumplir con esta meta deseada.

A la Dra. Janet Nacarino mi asesora, por su paciencia y apoyo para desarrollar la presente investigación

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	VI
LISTA DE TABLAS	X
LISTA DE FIGURAS	XI
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	XII
RESUMEN	XIII
ABSTRACT	XIV
CAPITULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1 Contextualización	1
1.1.2 Descripción del Problema	2
1.1.3 Formulación de Problema.....	5
1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	5
1.2.1 Justificación Científica	5
1.2.2 Justificación Técnico-práctica	6
1.2.3 Justificación Institucional y Personal.....	6
1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.4 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.5.1 Objetivo General.....	7
1.5.2 Objetivo Específicos	7

CAPITULO II	8
MARCO TEORICO	8
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	8
A) A NIVEL INTERNACIONAL.....	8
B) A NIVEL NACIONAL.....	9
C) A NIVEL LOCAL	11
2.2 BASES TEÓRICAS.....	13
SATISFACCIÓN LABORAL.....	13
CALIDAD DE ATENCIÓN.....	29
2.3 MARCO CONCEPTUAL	47
SATISFACCIÓN LABORAL.....	47
CALIDAD DE ATENCIÓN.....	48
2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	55
CAPITULO III	56
PLANEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES	56
3.1 HIPÓTESIS	56
3.1.1 Hipótesis General	56
3.1.2 Hipótesis Específica	56
3.2 VARIABLES.....	56
3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	57
CAPITULO IV	58
MARCO METODOLÓGICO.....	58
4.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA	58
4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	58
4.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	58

4.4	POBLACIÓN, MUESTRA, UNIDAD DE ANÁLISIS Y UNIDADES DE OBSERVACIÓN.....	58
4.4.1	Población.....	59
4.4.2	Muestra	59
4.4.3	Unidad de Análisis	60
4.4.4	Unidad de Observación	60
4.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN...	61
4.5.1	Fuentes de Información	61
4.6	TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	61
4.7	MATRIZ DE CONSISTENCIA METODOLÓGICA.....	62
	CAPITULO V	63
	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	63
5.1	PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS...	63
5.2	CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	78
	CONCLUSIONES	80
	RECOMENDACIONES.....	81
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
	APÉNDICES.....	84
	ANEXOS	102

LISTA DE TABLAS

TABLA 1	RECLAMOS PRESENTADOS SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, ENERO-DICIEMBRE 2017.....	3
TABLA 2	RECLAMOS RECIBIDOS ASOCIADOS A SERVICIOS BANCARIOS Y FINANCIEROS A NIVEL NACIONAL, SEGÚN PROVEEDOR, ABRIL 2016- MARZO 217	4
TABLA 3	AGRUPACIÓN DE ÍTEMS DE ACUERDO AL FACTOR.	27
TABLA 4	PUNTUACIÓN DE ÍTEMS DE LA ESCALA DE SL-SPC	28
TABLA 5	ÍTEMS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA ESCALA DE SL- SPC.....	29
TABLA 6	AGRUPACIÓN DE ÍTEMS DE ACUERDO A DIMENSIÓN.....	47
TABLA 7	PREGUNTA N°26 DE ENCUESTA APLICADA A USUARIO INTERNO.	65
TABLA 8	PREGUNTA N° 18 DE ENCUESTA APLICADA A USUARIO INTERNO	65
TABLA 9	PREGUNTA N°11 DE ENCUESTA APLICADA A USUARIO INTERNO.	67
TABLA 10	PREGUNTA N° 19 DE ENCUESTA APLICADA A USUARIO INTERNO	67
TABLA 11	PREGUNTA N° 20 DE ENCUESTA APLICADA A USUARIO INTERNO	68
TABLA 12	PREGUNTA N°23 DE ENCUESTA APLICADA A USUARIO INTERNO.	69
TABLA 13	PREGUNTA N° 9 DE ENCUESTA APLICADA A USUARIO INTERNO..	70
TABLA 14	PREGUNTA N° 10 DE ENCUESTA APLICADA A USUARIO INTERNO.....	70
TABLA 15	PREGUNTA N°16 DE ENCUESTA APLICADA A USUARIO INTERNO.	70
TABLA 16	RESUMEN DE ENCUESTA POR DIMENSIONES.....	71
TABLA 17	CATEGORÍAS Y SU PUNTAJE TOTAL DE ENCUESTA PARA USUARIOS INTERNOS	72
TABLA 18	RESULTADOS POR DIMENSIONES.....	73
TABLA 19	PREGUNTA 18 DE ENCUESTA APLICADA A USUARIO EXTERNO	76
TABLA 20	PREGUNTA 21 DE ENCUESTA APLICADA A USUARIO EXTERNO	76
TABLA 21	CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS	79

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	PIRÁMIDE MASLOW: LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES HUMANAS	14
FIGURA 3	DIAGRAMA DE CAUSA- EFECTO.....	36
FIGURA 4	GRADO DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO INTERNO, POR DIMENSIONES (%).....	63
FIGURA 5	DIMENSIÓN SIGNIFICACIÓN DE LA TAREA.....	64
FIGURA 6	DIMENSIÓN RECONOCIMIENTO PERSONAL Y/O SOCIAL	66
FIGURA 7	DIMENSIÓN CONDICIONES DE TRABAJO	68
FIGURA 8	DIMENSIÓN BENEFICIOS ECONÓMICOS	69
FIGURA 9	GRADO DE SATISFACCIÓN DE USUARIO EXTERNO	75
FIGURA 10	BRECHA DE DIMENSIONES.....	77

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Usuario externo

Son todas las personas que solicitan y adquieren los productos y/o servicios ofrecidos por la entidad bancaria.

Usuario interno

Son todas las personas que trabajan en la empresa, brindando asesoría a los clientes que se acercan a las agencias. Además son los encargados de ofrecer los productos y/o servicios con los que cuenta la entidad financiera.

Calidad percibida

Es la experiencia de cómo son atendidos los usuarios externos que al ser atendidos por los usuario internos.

Ejecutivo Bancario

Es la persona que se asignará para que atienda las necesidades del usuario externo.

RESUMEN

La presente investigación busca conocer “La percepción de calidad basado en la satisfacción laboral del usuario interno y la percepción de calidad de atención del usuario externo en el área de plataforma de la Agencia Cajamarca: 2016-2017”, el objetivo de la investigación fue determinar la percepción de satisfacción laboral del usuario interno y la percepción de calidad de atención del usuario externo a través de la caracterización de dimensiones, con la finalidad de mejorar la relación entre usuario interno y usuario externo. Se tuvo como muestra 12 usuarios internos y 325 usuarios externos a quienes se le aplicó las encuestas de SL- SPC de Palma y la encuesta SERVQUAL respectivamente, los resultados muestran que la percepción de satisfacción laboral del usuario interno y de calidad de atención del usuario externo en el área de Plataforma de la Agencia Cajamarca- Cajamarca: 2016-2017 es insatisfactoria en aspectos relacionados con los beneficios económicos, el reconocimiento personal y la empatía. Las dimensiones menos valoradas para la variable de satisfacción laboral son: beneficios económicos y reconocimiento social y/o personal. La dimensión menos valorada para la variable de calidad de atención para el usuario externo es la falta de empatía de parte de los trabajadores. Por lo tanto la presente investigación se convierte en un instrumento de gestión para que la organización mejore las dimensiones menos valoradas por los usuarios externos y por ende se busque disminuir la percepción negativa que tienen los usuarios de las instituciones financieras.

Palabras clave: satisfacción laboral, usuario interno, usuario externo, calidad de atención de usuario externo.

ABSTRACT

The present investigation research seeks to know "The perception of the quality based on the job satisfaction of the internal user and the perception of the professional of the service quality of the external user in the area of the Cajamarca Agency platform: 2016-2017", the objective of the investigation was determine the perception of the job satisfaction of the internal user and the perception of the attention of the external user through the characterization of the dimensions, with the aim of improving the relationship between the internal user and the external user. This is a sample of 12 internal users and 325 external users who also did the SL-SPC surveys of Palma and the SERVQUAL survey, respectively. The results show that the perception of job satisfaction of the internal user and the quality of external user in the Platform area of the Cajamarca-Cajamarca Agency: 2016-2017 is unsatisfactory in aspects related to economic benefits, personal recognition and empathy. The least valued dimensions for the job satisfaction variable are: economic benefits and social and / or personal recognition. The least valued dimension for the variable of quality of service for the external user is the lack of empathy on the part of the workers. Therefore, this research becomes a management instrument for the organization to improve the dimensions of external users and hence to reduce the negative perception that users of financial institutions have.

Key words: job satisfaction, internal client, external client, quality of external customer servicios.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Contextualización

El Banco de Crédito del Perú inicio sus actividades el 9 de abril de 1889 inicialmente con el nombre de Banco Italiano el 01 de febrero de 1942 cambia la razón social a Banco de Crédito del Perú, a lo largo del tiempo se ha ido creando algunas instituciones relacionadas con la actividad del Banco, como Credifondo dedicada a la promoción de los Fondos Mutuos, Credileasing dedicada a la promoción de arrendamiento financiero, etc.

El Banco de Crédito ya tiene más de 125 años en el mercado local cuenta la institución con 375 Agencias en el Perú. En la ciudad de Cajamarca actualmente existen 4 agencias: Oficina Real Plaza, Quinde, Atahualpa y Agencia Cajamarca. La Agencia Cajamarca cuenta con 6 áreas, Área de Operaciones que se encarga de realizar operaciones de depósitos y retiros, Área de Plataforma que tiene como función asesorar y ofrecer productos activos (créditos personales, vehiculares, tarjetas de crédito), pasivos (aperturas de cuenta a plazo, cuentas de ahorros, fondos mutuos) y colocación de seguros (de vida, de accidentes), Área de Banca Exclusiva cuya función es asesorar a usuarios segmentados en esta categoría y ofrecer productos activos, pasivos y créditos hipotecarios, Área de Pequeña y mediana empresa - PYME cuya función es asesorar y ofrecer productos a la pequeña empresa (leasing y factoring), Área de Banca Empresa cuya función es asesorar a empresas segmentadas en esta categoría ofreciendo líneas de corto o largo plazo, cartas fianzas; finalmente se tiene el Área de cobranza que se encarga de la recuperación de deudas que se encuentran en morosidad.

Actualmente el Banco tiene protocolos de atención de calidad en las diferentes áreas y para sus diferentes procesos (desde el ingreso del usuario externo a la agencia hasta su salida), dicho protocolo brinda las pautas que deben servir como guía para la atención al público.

1.1.2 Descripción del Problema

El sector bancario ofrece productos o servicios muy parecidos la diferenciación o la elección de parte del usuario externo se va a basar en factores relacionados a la calidad de atención que se les brinde, esta atención brindada por los trabajadores de las empresas (usuarios internos). Como lo señala Drucker (citado por Gutierréz, 2010) “El activo más valioso de una empresa del siglo XX era su aparato de producción. El activo más valioso de una institución del siglo XXI... serán sus trabajadores del conocimiento y la productividad de los mismos”.

El Banco de Crédito del Perú, banco líder en el mercado forma parte de los cuatro principales Bancos del País por ello es de suma importancia evaluar la calidad de servicio que se brinda a sus usuarios para poder fidelizarlos; sin embargo también se debe analizar cuáles son las causas de insatisfacción de parte de usuarios en el sector bancario, de acuerdo al Instituto de Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) quien publicó el reporte estadístico sobre los reclamos en sus diversas instancias del año 2017, se puede observar que existe una alta tasa de reclamos presentados en la actividad de servicios bancarios y financieros 43,27% (ver tabla 1).

Tabla 1
Reclamos presentados según actividad económica, enero-diciembre 2017

N°	Actividad económica	Ene-17	Feb-17	Mar-17	Abr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Ago-17	Sep-17	Oct-17	Nov-17	Dic-17	Total	%
1	Servicios bancarios y financieros	2 717	2 221	2 273	2 022	2 288	2 074	2 075	2 579	2 320	2 403	1 805	1 749	26 526	43,27
2	Transporte de pasajeros vía aérea y terrestre	528	486	558	491	515	516	611	627	624	598	380	429	6 363	10,38
3	Telecomunicaciones	473	416	421	402	507	390	336	427	389	421	312	308	4 802	7,83
4	Seguros y AFP	294	239	257	229	248	201	205	243	247	256	202	188	2 809	4,58
5	Servicios educativos y artículos de educación	222	183	355	202	360	183	158	199	231	218	116	150	2 577	4,20
6	Electrodomésticos y servicio técnico	209	187	196	159	181	147	139	220	178	174	114	124	2 028	3,31
7	Automóviles, accesorios, repuestos y mecánicas	128	117	117	125	124	107	107	126	119	146	79	89	1 384	2,26
8	Tiendas por departamento, bazares y conexos	119	83	102	84	106	84	105	119	78	89	106	205	1 280	2,09
9	Diversion, espectáculo y buffets	53	37	35	23	37	76	48	59	235	174	94	53	924	1,51
10	Comercio minorista de artículos de ferretería y afines	89	79	96	90	82	75	75	95	82	75	25	19	882	1,44
11	Servicios varios	75	61	57	41	50	57	41	61	43	57	112	122	777	1,27
12	Comercio minorista de otros productos	59	55	51	57	58	50	42	62	48	55	121	117	775	1,26
13	Vestido y calzado	77	63	55	60	53	65	87	84	80	75	33	35	767	1,25
14	Transporte de carga y mudanza	37	27	48	36	36	39	19	32	42	51	160	157	684	1,12
15	Fabricación de muebles	41	43	45	48	64	57	54	56	44	44	22	9	527	0,86
16	Elaboración de productos alimenticios, bebidas y tabaco	50	54	45	37	41	28	57	53	45	42	16	7	475	0,77
17	Agencias de viaje y otros servicios de transporte	51	37	34	20	33	30	32	43	27	42	64	59	472	0,77
18	Servicios profesionales, técnicos y otros	16	11	22	16	18	13	16	22	12	11	115	118	390	0,64
19	Hoteles y restaurantes	26	37	39	22	19	25	23	23	31	22	43	63	373	0,61
20	Otras actividades económicas 1/	640	566	597	484	527	534	526	592	611	712	334	360	6 483	10,58
Total		5 904	5 002	5 403	4 648	5 347	4 751	4 756	5 722	5 486	5 665	4 253	4 361	61 298	100,00

Fuente: Tomado de Anuario de estadísticas institucionales (INDECOPI, 2017)

Entre los proveedores bancarios con mayor número de reclamos presentados ante la autoridad, en los últimos 12 meses destaca el Banco de Crédito (BCP) con 3,929 quejas; seguido del Banco Falabella con 3,059 y en tercer lugar el Banco Continental con 3,043. (Ver tabla 2)

Tabla 2

Reclamos recibidos asociados a servicios bancarios y financieros a nivel nacional, según proveedor, abril 2016- marzo 2017

N°	Proveedor	Abr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Ago-16	Sep-16	Oct-16	Nov-16	Dic-16	Ene-17	Feb-17	Mar-17 P/	Total
1	Banco de Crédito del Perú	290	290	272	298	360	358	319	375	376	383	307	301	3 929
2	Banco Falabella Perú S.A.	319	321	288	264	284	248	226	251	202	233	201	222	3 059
3	Banco Continental	243	252	269	219	300	262	266	243	259	259	228	243	3 043
4	Financiera Oh! S.A.	145	170	195	195	258	301	304	239	224	296	206	246	2 779
5	Banco Internacional del Perú	180	200	165	187	245	219	223	236	249	255	226	219	2 604
6	Scotiabank Perú S.A.A.	113	137	111	139	183	178	174	186	219	226	184	218	2 068
7	Banco Cencosud S.A.	54	77	68	79	84	120	247	237	244	386	250	172	2 018
8	Banco Ripley Perú S.A.	85	76	59	45	77	85	71	66	71	96	64	74	869
9	Crediscotia Financiera S.A.	53	49	44	49	59	64	70	61	54	69	57	67	696
10	Banco Financiero del Perú	58	57	40	46	63	58	53	43	50	44	44	53	609
11	Banco Azteca del Perú S.A.	53	58	46	58	52	36	44	44	40	32	34	30	527
12	Banco de la Nación	23	27	24	24	29	29	41	35	36	35	39	29	371
13	Banco Interamericano de Finanzas	20	18	25	15	14	21	19	22	31	28	19	20	252
14	Banco de la Microempresa S.A.	20	19	14	18	19	16	18	23	16	14	16	22	215
15	CMAC Arequipa	17	20	7	20	15	14	14	12	12	15	23	11	180
16	Diners Club Perú S.A.	10	5	11	14	12	17	14	10	16	11	15	12	147
17	Financiera Efectiva S.A.	13	12	13	9	9	15	8	7	12	13	15	11	137
18	CMAC Sullana	3	12	10	10	11	14	12	15	11	11	12	3	124
19	Banco GNB Perú	10	8	5	6	16	8	9	10	16	13	10	6	117
20	Otros proveedores 1/	200	235	214	229	271	253	282	252	227	297	271	307	3 038
Total		1 909	2 043	1 880	1 924	2 361	2 316	2 414	2 367	2 365	2 716	2 221	2 266	26 782

Fuente: Tomado de revista electrónica *Gestión* (2017) artículo Indecopi: 45 de cada 100 reclamos son contra entidades financieras. <https://gestion.pe/tu-dinero/indecopi-45-100-reclamos-son-entidades-financieras-134556>

Lo que se desea estudiar es que factores influyen para que los usuarios externos no estén satisfechos con la calidad de atención brindada. A partir de esta preocupación se procede a elaborar el presente estudio para poder identificar las dimensiones de la satisfacción laboral del usuario interno y las dimensiones de percepción del usuario externo.

De acuerdo a Edward Deming (citado en Summers, 2006): Mejorar la calidad provoca una disminución de los costos, menos errores, reducción del número de retrasos y mejor utilización de los recursos, factores que a su vez, conducen a una mejor productividad, lo cual da a la compañía la oportunidad de alcanzar una mayor participación de mercado, lo que le permite asegurar su permanencia en el negocio, con lo que se da lugar a la creación de más empleos.

Por la información presentada se desea buscar las razones por que el sector bancario presenta tantos reclamos, se va a estudiar la Agencia Cajamarca y analizar la

información para poder determinar las razones de la mala atención percibida por los usuarios externos.

1.1.3 Formulación de Problema

1.1.3.1 Problema

¿Cuál es la percepción de satisfacción laboral del usuario interno y la percepción de calidad de atención del usuario externo en el área de plataforma de la Agencia Cajamarca: 2016-2017?

1.1.3.2 Problemas Específicos

¿Cuáles son las dimensiones menos valoradas de satisfacción laboral del usuario interno en el área de plataforma de la Agencia Cajamarca: 2016-2017?

¿Cuáles son las dimensiones menos valoradas de la percepción de calidad de atención del usuario externo en el área de plataforma de la Agencia Cajamarca: 2016-2017?

¿Cómo es la percepción de satisfacción laboral del usuario interno y la calidad de atención del usuario externo en el área de plataforma de la Agencia Cajamarca: 2016-2017?

1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.2.1 Justificación Científica

Analizar la satisfacción laboral del usuario interno de la empresa bancaria líder del País, nos proporcionará información de la percepción de calidad que tiene el usuario tanto interno como externo; esta información se puede generalizar a otras empresas bancarias. Además como se explicó en la descripción del problema, la calidad de servicio es ahora el diferencial para que un usuario externo decida tomar un producto en alguna entidad bancaria.

1.2.2 Justificación Técnico-práctica

La satisfacción del usuario interno está relacionada al desempeño laboral; los factores para lograr una satisfacción laboral (usuario interno) denominados factores motivacionales y factores de higiene, serán condicionantes para un buen o mal servicio de calidad, percibido por el usuario externo.

Se busca con esta investigación brindar detalle de qué dimensiones son mejor percibidas y cuáles dimensiones se debe mejorar, tanto en el usuario interno como en el usuario externo, cómo se detalló líneas arriba el servicio bancario presenta muchos reclamos de parte de los usuarios externos en los últimos años, lo que se debe buscar es contribuir al conocimiento de la problemática y buscar soluciones de mejora.

1.2.3 Justificación Institucional y Personal

Contar con información sobre la percepción de calidad del usuario interno y usuario externo, va a permitir entender y justificar si actualmente el Banco de Crédito está contribuyendo a que los usuarios internos se encuentren satisfechos por trabajar en la empresa y si esta satisfacción laboral está siendo reflejada en satisfacción de parte del usuario externo en una buena calidad de atención.

Personalmente se quiere analizar la problemática para poder aportar soluciones de mejora en la calidad de atención de parte de las instituciones bancarias.

1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se limita a la Agencia Cajamarca del Banco de Crédito del Perú, período 2016-2017

1.4 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Los clientes en algunas ocasiones no desean brindar su apoyo respondiendo la encuesta presentada.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo General

Determinar la percepción de satisfacción laboral del usuario interno y la percepción de calidad de atención del usuario externo, a través de la caracterización de dimensiones; con la finalidad de mejorar la relación entre usuario interno y usuario externo en el área de Plataforma de la Agencia Cajamarca: 2016-2017

1.5.2 Objetivo Específicos

Analizar las dimensiones que caracterizan la satisfacción laboral en el área de Plataforma de la Agencia Cajamarca: 2016-2017

Analizar las dimensiones que caracterizan la percepción de calidad del usuario externo en el área de Plataforma de la Agencia Cajamarca: 2016-2017

Determinar la percepción de satisfacción laboral del usuario interno y la percepción de calidad de atención del usuario externo en el área de Plataforma de la Agencia Cajamarca: 2016-2017

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

a) A Nivel Internacional

“Medición del grado de satisfacción de los usuarios bancarios de Puerto Montt basada en la Escala SERVQUAL”, Benavente & Figueroa (2012) realizaron el estudio que tenía como objetivo principal determinar el grado de satisfacción de los usuarios bancarios de Puerto Montt medido por medio de una nueva escala, basada en la escala SERVQUAL, la cual refleja la percepción que tiene el usuario con respecto al servicio ofrecido, para obtener los datos se aplicó la encuesta a 20 usuarios de los 4 bancos estudiados, en total se tomaron 80 encuestas. Se concluyó: que los usuarios no se encuentran lo bastante satisfechos con respecto al servicio entregado por su ejecutivo bancario, esto en general a los usuarios de la Banca Empresa, analizadas todas las dimensiones se puede indicar que existen diferencias entre bancos siendo el Banco del Estado el mejor evaluado y por lo tanto el con mayor grado de satisfacción de los usuarios de Banca Empresa y menores brechas entre lo esperado y lo obtenido por los servicios brindados a los usuarios. En contraste se presenta el Banco Santander con el menor puntaje entre ítems y por lo tanto con un mayor grado de insatisfacción de los usuarios y mayores brechas que corregir para lograr mejorar sus servicios.

Dentro de las dimensiones la mejor evaluada fue tangibilidad con un menor grado de brecha entre ítems con respecto de las demás dimensiones, pero sin destacar frente a ellas, dado que en promedio de esta dimensión no fue muy significativo, al contrario la dimensión peor evaluada por los usuarios fue la de Fiabilidad en donde lo esencial para ellos es que se les considere y se les trate como prioridad.

El supuesto de la investigación fue aceptado, ya que la escala SERVQUAL arrojó efectivamente que los usuarios no se encuentran del todo satisfechos con los servicios

otorgados por sus ejecutivos bancarios; los instrumentos de medición de satisfacción utilizados por los bancos en general son similares, por lo que se puede determinar que el problema de la baja satisfacción de los usuarios no sea el instrumento en sí, si no que según lo relatado por parte de los usuarios, es que estos están exigiendo más servicios de calidad y buscan que sus derechos sean cumplidos y respetados.

“Clima laboral y servicio al usuario” (estudio realizado en hospitales privados de la zona 9 de la ciudad de Quetzaltenango) Pereira (2014) teniendo como objetivo establecer la incidencia del clima laboral en el servicio al usuario en hospitales privados de la zona 9, el estudio comprendió a todo el personal 30 personas entre las edades de 24 y 61 años, utilizaron una herramienta para la recolección de datos que consisten en una boleta de cuestionario, este es un instrumento de investigación descriptiva. Se concluyó: El clima laboral incide en el servicio al usuario porque si existe armonía y respeto entre los colaboradores del hospital, además los trabajadores reconocen la existencia del mismo ya que los compañeros de trabajo y los pacientes son los usuarios internos y externos que requieren un servicio de calidad. Los factores determinantes que se detectaron en el hospital objeto de investigación fueron: remuneraciones, experiencia, armonía, comunicación, colaboración, seguridad e higiene, estos son factores que no les afecta de una manera negativa sino positiva. En el hospital existen procedimientos que facilitan la práctica de la calidad y que éstos facilitan el servicio al usuario al lograr que éste sea de calidad. Cuando el paciente no recibe un servicio de calidad, se corre el riesgo de perderlo o que el mismo dé malas referencias debido a su inconformidad en los servicios del hospital.

b) A Nivel Nacional

“Nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa agrícola. Distrito de Íllimo” Campos (2016) el objetivo del estudio fue determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa de negociación agrícola del distrito de Íllimo en enero de 2016, según edad, sexo y cargo que desempeña considerando como muestra 150 trabajadores, utilizó como instrumento la escala SL-

SPC, con el trabajo se concluyó: Al analizar la satisfacción laboral en la empresa agrícola en estudio, se demostró que la mayor parte de los empleados se encuentran insatisfechos (60%), por ello la población trabajadora en ocasiones pasa por momentos de incertidumbre y pánico expresando tales efectos a través de la formación de huelgas, exponiendo a los demás trabajadores y generando bajas en el área operativa de producción. Al estudiar el grado de satisfacción según las condiciones sociodemográficas, se demostró que la edad influye en la percepción del trabajador hacia el puesto donde labora, ya que las personas de 20 a 30 años mostraron mayor insatisfacción (50%) que los de 31 a 45 años (47%), asimismo fueron los varones quienes manifiestan un alto grado de insatisfacción (51%) a diferencia de las mujeres (44%) y según el puesto donde se labora las personas que trabajan en el área administrativa se encuentran más insatisfechas (60%) que los agricultores (48%).

Al identificar los principales factores de la satisfacción laboral, se encontró que el 38% de trabajadores se encuentran satisfechos en relación a los beneficios económicos, el 50% están insatisfechos en la significación de la tarea, el 62% se encuentran insatisfechos en condiciones de trabajo y en 74% de trabajadores manifestaron estar insatisfechos en reconocimiento personal y/o social.

“Clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la Empresa ONCORAD” Millán & Montero (2017) el objetivo del estudio fue conocer si existe relación positiva en el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Oncorad de la ciudad de Chiclayo, se consideró para el estudio 37 trabajadores de la empresa diferenciada por áreas, como instrumento se utilizó la Escala Clima Organizacional (CL-SPC) la cual mide las dimensiones: involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales, autorrealización (clima laboral) y la escala satisfacción laboral (SL – SPC) la cual mide las dimensiones: significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social, beneficios económicos. Se concluyó: La variable clima organizacional sus dimensiones mayores valoradas fueron: involucramiento laboral con 4,049% y comunicación con 3,966% y las

menos valoradas fueron: autorrealización con 3,851% y supervisión con 3,891%. Así mismo para la variable de satisfacción laboral, entre las dimensiones más valoradas fueron significación de la tarea con 4,317% y condiciones de trabajo con 4,207% y las de menor valor para los colaboradores estimaron beneficios económicos con 4,042% y reconocimiento personal y/o social con 4,129%.

Se concluye a partir de la evidencia encontrada en la presente investigación que lo expuesto en el marco teórico es comprobada al hallar relación entre los dos constructos planteados: clima organizacional y satisfacción laboral.

“Propuesta de mejora del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de Crédito- Oficina principal- Chiclayo, período junio-julio 2014. Picón (2014), la presente investigación se ha generado una propuesta de mejora del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores que laboran en el Banco de Crédito de la oficina principal en Chiclayo durante el período de junio a julio del 2014. La muestra fue conformada por 65 trabajadores con excepción de las jefaturas y gerencias, como instrumento de medición se utilizó la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC (Palma, S., 2004) La escala antes mencionada se sustenta en cuatro dimensiones: significación de tareas, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social y beneficios económicos. En la dimensión significación de tareas se observa que aunque un poco más de la mitad de los trabajadores de la entidad financiera sienten que su trabajo se adecua a su manera de ser, dentro de la dimensión reconocimiento personal y/o social un porcentaje relevante de colaboradores de la entidad financiera, sienten que reciben maltratos por parte de sus superiores. Por último en la dimensión referente a beneficios económicos se observa que un poco menos de la mitad de trabajadores sienten que su sueldo tiene una regular relación con respecto a su trabajo.

c) A Nivel Local

“El Clima organizacional y su correlación con el compromiso laboral en los trabajadores del área de servicios generales- Empresa Yanacocha. Cajamarca, en el año 2011” Burga (2013) el trabajo de investigación tuvo como objetivo principal

determinar el nivel de correlación entre el clima organizacional y el compromiso laboral del personal administrativo del Área de servicios generales- Minera Yanacocha, se consideró como muestra a los 39 trabajadores de distinta condición laboral (personal, técnico y calificado) se utilizaron como instrumentos de recolección de datos: el cuestionario de clima organizacional de Brown y Leigh y el cuestionario de compromiso laboral de Meyer y Allen. El trabajo concluyó en que la existe un nivel significativo de correlación entre el clima organizacional y el compromiso laboral del personal del área de servicios generales- Empresa Minera Yanacocha.

Considera que las dimensiones del clima organizacional denominado: apoyo del superior, claridad del rol y trabajo como reto son percibidas como aspectos positivos dentro del clima organizacional, es decir los trabajadores valoran positivamente el apoyo del supervisor en su trabajo, valoran también la claridad en sus roles y responsabilidades laborales y asumen su trabajo como reto. También se llegó a la conclusión de que un tercio de todos los colaboradores no están satisfechos con el ambiente laboral al interior del área de servicios generales.

“Percepciones del usuario interno sobre la calidad del vida laboral y del usuario externo sobre la calidad de servicio que presta el Banco Interbank- Agencia Cajamarca”.

Ponce (2012) el objetivo del estudio fue analizar las percepciones del usuario interno sobre la calidad de vida laboral y del usuario externo sobre la calidad de servicio que presta el Banco Interbank del Perú- Agencia Cajamarca y diseñar estrategias de mejora, el tamaño de la muestra fue 149 usuarios externos que hacen uso del servicio del Banco Interbank- Agencia Cajamarca y 20 como muestra para los usuarios internos, se utilizó como instrumento de recolección de datos para el usuario interno: cuestionario llamado diagnóstico de calidad de vida laboral planteado por Da Silva y para el usuario externo se utilizó el cuestionario de Miguel, J& Flores, quien realizó un estudio sobre “Calidad del servicio percibida por los usuarios de Entidades Bancarias de Castilla y León y su repercusión en la satisfacción y la lealtad de la misma” con la ayuda de la escala de

SERVQUAL y la escala SERPERF, el trabajo concluyó en: que la percepción de usuario interno sobre el nivel de satisfacción de la calidad de vida laboral (desde un aspecto objetivo y subjetivo) que presento el Banco Interbank en la ciudad de Cajamarca es baja, su ponderación se encontró ubicada entre 18.8% a 13.5% en base al 100%, que sería lo óptimo. Sobre los factores objetivos el usuario interno percibió que no dispone de un espacio adecuado para el número de personas que trabajan y atienden, que no tienen una remuneración justa y adecuada, que tienen carga de trabajo y el horario no es flexible; también manifestaron que su trabajo no le reconoce el jefe, no sienten ganas y no cuentan con estímulos económicos para realizar sus actividades.

En el caso del usuario externo percibió que en el Banco Interbank del Perú- Agencia Cajamarca, el usuario interno no tiene una buena voluntad para atender con amabilidad y cortesía, no existe exactitud y claridad en las explicaciones e informaciones dadas, la entrega del servicio es larga; situación que se complementa con las tasas de interés para ahorros y la oferta de sus diferentes tipo de préstamos que no se ajusta a las necesidades del usuario externo.

Sobre el nivel de satisfacción de la calidad del servicio (desde un aspecto físico, operativo, tecnológico y de calidad) que presentó el Banco Interbank en la ciudad de Cajamarca, es alta-media; su ponderación se encontró ubicada entre 70% a 40% en base al 100%

2.2 BASES TEÓRICAS

SATISFACCIÓN LABORAL

Teoría de Maslow (1908-1970)

Psicólogo humanista, en su obra: *Una teoría sobre la motivación humana* de 1943, presenta la pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas, Maslow fórmula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), lo seres

humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide)

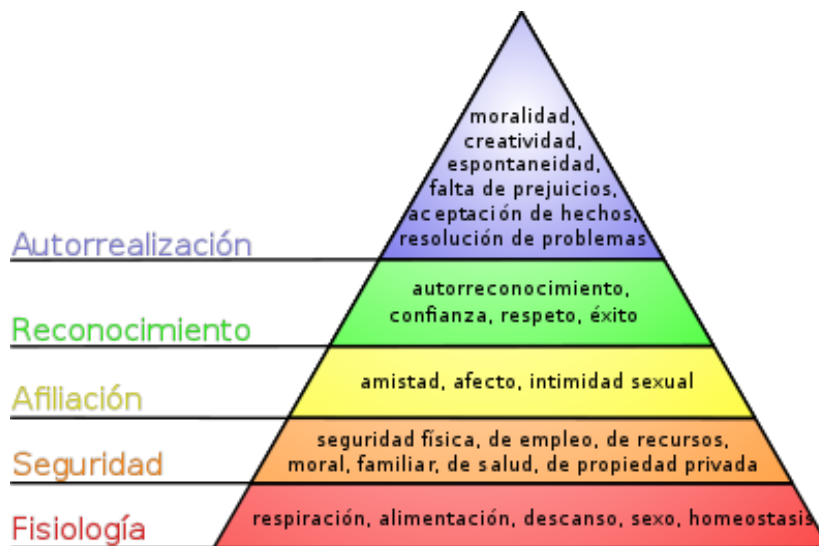


Figura 1: Pirámide Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas

Fuente: Tomado de <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow> (2018)

La escala de las necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit (primordiales) al nivel superior lo denominó «autorrealización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser». “La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit *pueden* ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua”.

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow tendríamos de:

Necesidades básicas

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas las más evidentes son:

- Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse.
- Necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal.
- Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.

Necesidades de seguridad y protección

Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden. Dentro de ellas encontramos:

- Seguridad física y de salud.
- Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
- Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

Necesidades de afiliación y afecto

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de:

- Asociación
- Participación
- Aceptación

Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.

Necesidades de estima

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

- La estima *alta* concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.

- La estima *baja* concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.

El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalonar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

La necesidad de autoestima, es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

Autorrealización o autoactualización

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y « autorrealización».

Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto.

Teoría de Herzberg (1923-2000)

Conocido por su obra: “Teoría de los dos factores”, también conocida como la “La teoría de la motivación e higiene” de 1959. Dicha teoría establece que las personas están influenciadas por dos factores, los cuales son:

La satisfacción, es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

La insatisfacción, este es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Entre los factores de higiene cabe mencionar:

1. Sueldo y beneficios
2. Política de la empresa y su organización
3. Relaciones con los compañeros de trabajo
4. Ambiente físico
5. Supervisión
6. Status
7. Seguridad laboral
8. Crecimiento
9. Madurez
10. Consolidación

Algunos factores de Motivación:

1. Logros
2. Reconocimiento
3. Independencia laboral
4. Responsabilidad
5. Promoción

Los factores de higiene se enfocan en el contexto en el que se desarrolla el trabajo y las condiciones que lo rodean. La dinámica subyacente de higiene es evitar la ansiedad que puede producir el ambiente.

Cuando los factores higiénicos se deterioran a un nivel inferior del que los empleados consideran aceptable, entonces se produce insatisfacción laboral. Los factores de higiene afectan directamente las actitudes laborales, principalmente la satisfacción y la insatisfacción.

Cuando estos factores han sido satisfechos o llevados a niveles que los empleados consideran aceptables, no habrá insatisfacción, pero tampoco una actitud positiva que se destaque.

Todos los factores de higiene son igual de importantes, aunque su frecuencia difiera considerablemente.

Las mejoras de los factores de higiene tienen efectos a corto plazo. Cualquier mejora resulta en la eliminación a corto plazo, o prevención, de insatisfacciones.

La teoría bifactorial sostiene que la motivación de una persona proviene de factores de motivación (intrínsecos) y no de mantenimiento (extrínsecos).

Los **factores de motivación intrínsecos** se llaman así porque provienen del interior de la persona y se alimenta continuamente con la propia actividad productiva. Estos factores son los que se aprovechan para motivación debido a que se desarrollan durante el ejercicio de la actividad por sí misma, y no dependen de elementos de motivación externos.

Los **factores de mantenimiento son extrínsecos** porque dependen de elementos externos al trabajador. Estos factores no sirven para motivar al trabajador, sino simplemente para evitar que esté insatisfecho con alguna condición laboral específica, tal como seguros médicos, sueldo, etc. Cuando se satisface la necesidad, el sujeto deja de estar insatisfecho, pero no es que esté motivado, porque al poco tiempo se acostumbrará al nuevo beneficio y de hecho paulatinamente volverá a estar insatisfecho.

Teoría de la discrepancia

Esta teoría fue elaborada por Jhon Locke, quien parte del planteamiento de que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo desempeñando alguna función. En este sentido Locke argumenta que los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Locke presenta tres elementos primordiales que contribuyen a la clarificación de la discrepancia que son los siguientes:

- La satisfacción con las dimensiones del trabajo: Este punto aborda la problemática de la evaluación afectiva de las múltiples dimensiones del carácter individual inherentes al trabajo.
- Descripción de las dimensiones: Se refiere a las percepciones que no se relacionan con los afectos y que se encuentran en experiencias relacionadas con las especificaciones del trabajo.
- Relevancia de las dimensiones: Este atiende a la importancia que las dimensiones del trabajo tienen para el individuo.

Dimensiones de la satisfacción laboral, según intentó identificar y analizar las dimensiones de las que dependía la satisfacción laboral, considerando que ésta deriva de un conjunto de factores asociados al trabajo. Esto lo hizo agrupando cualidades en donde las características del trabajo mismo y las individuales de cada trabajador condicionaran la respuesta de ésta hacia distintos aspectos de trabajo. Dichas características las clasificó como sigue:

- Satisfacción con el trabajo: Aquí se integra la atracción intrínseca al trabajo, como las: posibilidades de éxito, reconocimiento del mismo, ascenso, aprendizaje, etc.
- Satisfacción con el salario: Se debe considerar la forma en cómo el dinero es distribuido (equidad). La teoría en estudio hace mención a que la satisfacción con las remuneraciones depende de la diferencia entre el valor asignado al trabajo y el pago recibido, mientras que la teoría de la equidad los individuos comparan sus aportaciones individuales y los beneficios que reciben con los de otros y responden eliminando cualquier desigualdad.
- Satisfacción con las promociones: Incluye oportunidades de formación o bases de apoyo para una posterior promoción.

- Satisfacción con el reconocimiento: Incluye las aprobaciones, elogios, y cuan loable resulta un trabajo ejecutado, así como también las críticas respecto al mismo. Según investigaciones de Locke, este punto es uno de los elementos o factores más mencionados como causa de satisfacción e insatisfacción.
- Satisfacción con los beneficios: Incluye beneficios tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo: Aspectos de las condiciones laborales importantes y necesarias para el individuo; flexibilidad de horario, de descansos, ambientes laborales óptimos.
- Satisfacción con la supervisión: Incluye las capacidades técnicas y administrativas así como cualidades a nivel interpersonal.
- Satisfacción con los colegas de trabajo: Caracterizada por competencias entre compañeros, apoyo y amistades entre los mismos.

Satisfacción con la compañía y la dirección: Se destaca en este ítem las políticas de beneficios y salarios. La empresa determina en el trabajo el grado de responsabilidad, la carga laboral, las oportunidades de promoción, la cantidad de aumento y las condiciones de trabajo. De hecho la organización posee mayor control sobre estos factores que el supervisor inmediato del empleado, por lo que dependerá de la empresa el modificar algunos aspectos en beneficio del trabajador.

Teoría del Ajuste en el trabajo.

Esta teoría fue elaborada por Dawis y Lofquist, postula que para determinar el aprendizaje óptimo y el medio de trabajo adecuado para el individuo se deben considerar; habilidades específicas del individuo y preferencias personales las que pueden ser contrapuestas a las del medio educativo/profesional. Según los autores las personas intentan desarrollar y conservar una cierta correspondencia con el ambiente

de trabajo, de acuerdo con un proceso continuo y dinámico al cual le designan “adaptación al trabajo” De acuerdo a esta teoría los autores precisan que:

- Los resultados satisfactorios dependen de la relación entre las competencias y capacidades individuales y, las competencias y capacidades necesarias para el desempeño de la función, implicando una relación entre el sistema de recompensas y las necesidades individuales.
- La satisfacción en el trabajo depende de la relación entre las necesidades individuales y el sistema de recompensas, implicando la relación entre las competencias individuales y las competencias requeridas.
- Las relaciones entre los resultados satisfactorios y las competencias requeridas por la función son medidas por la satisfacción en el trabajo.
- Las relaciones entre la satisfacción en el trabajo y las necesidades aumentadas son mediadas por los resultados satisfactorios.
- Los niveles inadecuados de satisfacción o de resultados satisfactorios pueden contribuir a la salida del individuo de la organización (despido o abandono de la organización).

Por último, ésta teoría considera que la satisfacción en el trabajo resulta de una discrepancia, a nivel individual, entre las necesidades y los valores que la persona procura a través del desempeño de la función y, lo que efectivamente acontece a éste nivel.

Modelo de satisfacción de facetas

El modelo de satisfacción de facetas por Edward E. Lawler, considera que la satisfacción resulta del grado de discrepancia entre lo que el individuo piensa que deberá recibir y lo que efectivamente recibe. En este ámbito, se verifican dos procesos distintos: un proceso de comparación intrapersonal; otro de comparación interpersonal.

De acuerdo al modelo, lo que el individuo acredita que merece recibir resulta de un proceso de comparación de sus contribuciones y de los requisitos de la función; como

también de la relación percibida entre las contribuciones y los resultados obtenidos por personas que el individuo identifica como referentes.

La cantidad que debería ser recibida (QDR) resulta:

- De la percepción de las contribuciones individuales para el trabajo.
- De la percepción de las contribuciones y de los resultados de los colegas, y
- De las características del trabajo percibidas.

La percepción de las contribuciones individuales y la percepción de las contribuciones y de los resultados de los otros resultan de características individuales como, por ejemplo, las competencias, la experiencia, el esfuerzo, la formación, la edad, la antigüedad.

La percepción de las características del trabajo resulta del nivel, de la dificultad, de la cantidad de tiempo y del grado de responsabilidad inherentes a las propias tareas, es decir, a la función.

La percepción de la cantidad recibida (QER), proviene

- De la percepción de los resultados de los otros, y
- De los resultados efectivamente recibidos por el propio individuo.

Al compararse la percepción de la cantidad que debe ser recibida (QDR), con la percepción de la cantidad efectivamente recibida (QER), pueden ocurrir tres situaciones:

- Primera situación: $QDR = QER$ Satisfacción
- Segunda situación: $QDR > QER$ Insatisfacción
- Tercera situación: $QDR < QER$ Sentimiento de culpa, inequidad.

Así, se constata que la discrepancia, o su ausencia, dependen de un proceso de comparación intrapersonal y, también, de un proceso de comparación social con otros individuos que, de algún modo, posibilitan la interacción en el contexto de trabajo (por ejemplo, colegas de trabajo).

Instrumentos para medir la Satisfacción Laboral

Son variados los instrumentos analizados y de ellos se da especial atención a la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC que ha sido validado en Perú. Alfaro, Leytón, Meza & Saénz Terrones (2012)

- a. **Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ).** El Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967) está diseñado para medir la satisfacción del empleado con su trabajo y asienta sus argumentos en los principios básicos de la teoría del ajuste. Esta escala se presenta en dos formatos: una versión larga de 100 ítems y otra abreviada de 20; en ambas ediciones se incluyen ítems en los que se interroga acerca de 20 facetas de la satisfacción laboral, aunque las puntuaciones de las mismas se calculan solo para el formato largo. En el formato corto se evalúa la satisfacción general, la intrínseca (naturaleza del puesto) y la extrínseca (otros aspectos de la situación del trabajo, como las prestaciones y el salario).
- **Job Descriptive Index (JDI).** Este cuestionario posee 90 ítems y considera la evaluación de la satisfacción laboral a través de cinco diferentes facetas del ambiente laboral:
 - Trabajo
 - Supervisión, y
 - Pago
 - Compañeros de trabajo.
 - Promociones

La evaluación de estas son importantes como posibles predictores de una rotación de personal o despidos.

- b. **Cuestionario Font Roja.** Este cuestionario posee 27 ítems valorados cada uno mediante una escala de Likert de uno a cinco y considera la evaluación de la satisfacción laboral mediante ocho dimensiones

- Exceso o presión de trabajo
- Promoción profesional
- Satisfacción con el puesto de trabajo
- Monotonía laboral
- Relaciones interprofesionales
- Competencia profesional
- Tensión relacionada con el trabajo, y
- Relaciones interpersonales con los compañeros.

c. **Job in General Scale (JIG).** Este cuestionario tiene como objetivo proporcionar una evaluación general de la percepción que tienen los empleados de sus puestos de trabajo. Tiene un diseño similar al JDI, pero en una versión resumida, ya que solo posee 18 ítems, los cuales son adjetivos o frases cortas acerca del trabajo en general.

d. **Escala de Satisfacción Laboral – versión para orientadores (ESL-VO).** Esta escala de satisfacción laboral (ESL-VO) permite analizar la satisfacción laboral en tres niveles:

- Global
- Dimensional, y
- Faceta.

El instrumento consta de un cuestionario con 37 ítems, 16 medidos con una escala nominal de uno a cinco y distribuidos en ocho dimensiones:

- Diseño del trabajo
- Realización personal
- Oportunidades de desarrollo futuro
- Relaciones sociales y tiempo libre
- Reconocimiento del propio desempeño laboral
- Valoración social del trabajo

- Recompensas extrínsecas, y
 - Oportunidades de promoción justa sobre la base de méritos personales.
- e. **Cuestionario de Satisfacción Laboral de Chiang.** Este cuestionario está basado en el realizado por Melia & Peiró. Es usado para medir la satisfacción laboral en grupos de trabajos de instituciones públicas, con un total de 39 ítems. El cuestionario explica la satisfacción laboral con seis factores:
- Satisfacción con el trabajo en general
 - Con el ambiente físico de trabajo
 - Con la forma en que se realiza el trabajo
 - Con las oportunidades de desarrollo
 - Con la relación subordinado-supervisor, y
 - Con la remuneración
- f. **Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC. La escala SL-SPC (Palma, 2005)** permite un diagnóstico general de la actitud hacia el trabajo, detectando cuán agradable o desagradable le resulta al trabajador su actividad laboral.

Esta encuesta se encuentra sustentada básicamente con la teoría motivacional, además de las teorías vinculadas a la discrepancia y dinámica. A través de ella, se describe el nivel general de satisfacción hacia el trabajo y los niveles específicos de satisfacción con respecto a cuatro factores:

- Significación de la tarea
- Condiciones de trabajo
- Reconocimiento personal y/o social
- Beneficios económicos

La escala se desarrolla con la técnica de Likert y está conformada por 27 ítems, tanto positivos como negativos. La valoración de estos se desarrolla con la técnica de Likert, con una puntuación de uno a cinco, según sea el ítem positivo o negativo; logrando un puntaje total que oscila entre 27 y 135 puntos.

La encuesta consta de 27 preguntas y una hoja de respuestas, el mismo que se aplicó a los colaboradores de manera individual, con una duración de 10 a 15 minutos.

Se describe el nivel general de satisfacción hacia el trabajo y los niveles específicos de satisfacción con respecto a cuatro factores, citado en Picon (2015)

- a. Beneficios económicos: Es la disposición al trabajo en función a aspectos remunerativos y/o incentivos económicos y/o beneficios sociales, como producto del esfuerzo en la labor asignada.
- b. Condiciones de trabajo: Es la evaluación de las labores dentro de la organización, también en función a la existencia de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral dentro de la misma.
- c. Reconocimiento personal y/o social: Es la tendencia evaluativa del trabajo en función al reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo, en referencia a los logros dentro de su labor o por el impacto de éstos en los resultados indirectos.
- d. Significación de la tarea: Es la disposición al trabajo por parte de los colaboradores en función a la disponibilidad de normativas que regulan la actividad laboral dentro de una organización.

Tabla 3
Agrupación de ítems de acuerdo al factor.

Factor	Clasificación según teoría motivacional	Ítems
Beneficios económicos	Higiénico o extrínseco	9, 10, 5, 2, 16
Condiciones de trabajo	Higiénico o extrínseco	8,17,20,23,15,1,14,12,27
Reconocimiento personal y/o social	Motivacional o intrínseco	19, 13,24,11,6
Significación de la tarea	Motivacional o intrínseco	25,4, 18,22,26,7,21,3

Tomado de “Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)”, de S. Palma, 2005.

La teoría motivacional o intrínseca considera Se refiere a la realización de acciones por la mera satisfacción de hacerlas sin necesidad de ningún incentivo externo. La Motivación es positiva, cuando los colaboradores consideran que el significado de su tarea y el reconocimiento personal y/o social son positivas.

Los aspectos evaluados son:

- Significación de la tarea.
- Reconocimiento personal y/o social

La motivación extrínseca: Es el ambiente que rodea a las personas y cómo éste, influye en el desempeño de su trabajo y, cómo esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, estos factores están fuera del control de las personas. La Motivación es positiva, cuando los colaboradores consideran que las condiciones de trabajo y beneficios económicos son positivos.

Los aspectos evaluados son:

- Condiciones de Trabajo.
- Beneficios económicos

El instrumento permite evaluar el grado de satisfacción laboral para cada ítem mediante las siguientes alternativas:

- a. Totalmente de acuerdo.
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo.

La puntuación se presenta en la tabla 4.

Tabla 4
Puntuación de ítems de la escala de SL-SPC

Ítems	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Positivo	5	4	3	2	1
Negativo	1	2	3	4	5

Tomado de “Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)”, de S. Palma, 2005.

En la tabla se muestran los ítems positivos y negativos del instrumento y las preguntas asociadas a cada ítem.

Tabla 5

Ítems positivos y negativos de la Escala de SL- SPC

Clasificación	Ítems
Positivo	1,3,4,7,8,9,14,15,16,18,20,21,22,23,25,26,27
Negativo	2,5,6,10,11,12,13,17,19,24

Tomado de “Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)”, de S. Palma, 2005.

Para el caso de la presente investigación se ha creído conveniente utilizar la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC de Palma (2005).

CALIDAD DE ATENCIÓN

William Edward Deming (1900-1993)

En su obra “Out of the crisis” de 1986, presenta los 14 principios fundamentales para la gestión y transformación de la eficacia empresarial.

1. Constancia. Ser constante en el propósito de mejorar el producto y el servicio con la finalidad de ser más competitivo, mantener la empresa y crear puestos de trabajo.
2. Nueva filosofía. Adoptar una nueva filosofía de empresa en la cual todos se benefician.
3. Inspección. La calidad no se consigue mediante la inspección. Hay que mejorar el proceso y desarrollar un producto de calidad desde el principio.
4. Compras. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio. Definir uno o varios proveedores y establecer con ellos una relación de lealtad y confianza a largo plazo.
5. Mejora continua. Mejorar el sistema de producción y servicio en forma continua y permanente.
6. Entrenamiento. Potenciar la formación en el trabajo de todas las personas de la empresa.

7. Liderazgo. Ayudar a las personas a que hagan mejor su trabajo, crear interés y reto.
8. El miedo. Eliminar el miedo, fortalecer la seguridad y generar un ambiente de confianza en los trabajadores.
9. Barreras. Romper las barreras entre los departamentos. Promover el trabajo en equipo, construir un sistema de cooperación basado en el mutuo beneficio que abarque toda la organización.
10. Slogans. Eliminar los lemas, las exhortaciones y los objetivos. Evitar la presión en los trabajadores.
11. Cuotas. Eliminar las cuotas numéricas y la gestión por objetivos.
12. Logros personales. Eliminar las barreras que impiden el orgullo de la gente por su trabajo.
13. Capacitación. Instituir un programa de educación y entrenamiento para todos y cada uno de los trabajadores.
14. Transformación. Poner a todos en la compañía a trabajar para llevar a cabo la transformación.

Estos 14 principios, a pesar de los años que han transcurrido desde entonces, siguen totalmente vigentes. La experiencia ha demostrado que aplicándolos correctamente hay un aumento de la calidad y una reducción de costes.

A Deming se atribuye el famoso Circulo PDCA. Pero la idea original no es suya. El método fue planteado a finales de los años '30 por Walter A. Shewhart, el padre del Control Estadístico de la Calidad. Deming se encargó de difundirlo masivamente a través de su obra y de las numerosas implementaciones de sistemas de gestión de la calidad exitosas en las que participó.

El ciclo PDCA (en inglés, Plan-Do-Check-Act) consta de cuatro pasos o etapas cíclicas, de tal forma que una vez terminada la cuarta etapa se debe regresar a la primera y repetir el ciclo. De esta manera, las actividades se revisan periódicamente para incorporar nuevas mejoras.

- P=PLANIFICAR: Preparar a fondo antes de actuar.
- D=DESARROLLAR: Ejecutar lo planificado.
- C=COMPROBAR: Verificar los resultados.
- A=ACTUAR: Estandarizar, si los resultados son satisfactorios, o volver a comenzar otro ciclo PDCA en caso contrario.

La idea es lograr la mejora continua de la calidad mediante la disminución de fallos, el aumento de la eficacia y eficiencia, la solución de problemas y la previsión y eliminación de riesgos potenciales.

Gracias a la aplicación de sus principios se ha podido comprobar que aumentando la calidad bajan los costes y los ahorros se le pueden pasar al usuario.

Joseph Juran (1904- 2008)

Juran considera que la calidad consiste en dos conceptos diferentes, pero relacionados entre sí. Una forma de calidad está orientada a los ingresos, y consiste en aquellas características del producto que satisfacen necesidades del consumidor y, como consecuencia de eso producen ingresos. En este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta más.

Una segunda forma de calidad estaría orientada a los costes y consistiría en la ausencia de fallas y deficiencias. En este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta menos. Juran señala que la administración para lograr calidad abarca tres procesos básicos: la planificación de la calidad, el control de la calidad y el mejoramiento de la calidad. (Estos procesos son comparables a los que se han utilizado durante largo tiempo para administrar las finanzas). Su “trilogía”, muestra cómo se relacionan entre sí dichos procesos.

Juran identifica los componentes de la revolución de la calidad en Japón de la siguiente manera:

1. Los directivos de más alto nivel se hicieron cargo de la administración para lograr calidad.
2. Capacitaron a toda la jerarquía en los procesos de la gestión de calidad

3. Intentaron mejorar la calidad a un ritmo revolucionario.
4. Le dieron participación a la mano de obra.
5. Agregaron metas de calidad en el plan empresarial.

Juran considera que Estados Unidos y otras naciones occidentales deberían adoptar estrategias similares a fin de alcanzar y mantener un nivel de calidad de orden internacional.

El enfoque de Juran para el Mejoramiento de la Calidad: en la lista de prioridades de Juran, el mejoramiento de la calidad ocupa un primer lugar. En este sentido, ha elaborado una propuesta estructurada que expuso por primera vez en su libro *Managerial Breakthrough* (Idea revolucionaria de administración), en 1964. Esta propuesta incluye una lista de responsabilidades no delegables para los altos ejecutivos:

1. Crear una conciencia de la necesidad y oportunidad para el mejoramiento.
2. Exigir el mejoramiento de la calidad; incorporarlo a la descripción de cada tarea o función.
3. Crear la infraestructura: instituir un consejo de la calidad; seleccionar proyectos para el mejoramiento; designar equipos; proveer facilitadores.
4. Proporcionar capacitación acerca de cómo mejorar la calidad.
5. Analizar los progresos en forma regular.
6. Expresar reconocimiento a los equipos ganadores.
7. Promocionar los resultados.
8. Estudiar el sistema de recompensas para acelerar el ritmo de mejoramiento.
9. Mantener el impulso ampliando los planes empresariales a fin de incluir las metas de mejoramiento de la calidad.

Según Juran, la mayor oportunidad de mejoramiento – tanto tiempo descuidado – estriba en los procesos empresariales.

La propuesta de Juran para la Planificación de la Calidad: Juran también ha identificado un proceso global para la planificación a fin de alcanzar las metas de calidad:

1. Identificar a los consumidores. Todo aquel que pueda ser impactado es un consumidor potencial, ya sea externo o interno.
2. Determinar las necesidades del consumidor.
3. Crear características de producto que puedan responder a las necesidades de los consumidores.
4. Crear procesos que sean capaces de fabricar las características del producto en las condiciones operativas.
5. Transferir los procesos a las áreas operativas.

Juran piensa que la planificación de la calidad debería dar participación a aquellos que serán directamente afectados por el plan. Además, los planificadores deberían entrenarse en el uso de las herramientas y los métodos modernos para la planificación de la calidad.

La Propuesta de Juran para el Control de la Calidad: En este sentido, Juran sigue el conocido circuito de retroalimentación:

1. Evaluar la *performance* real.
2. Compararla con la meta.
3. Tomar medidas sobre la diferencia.

Juran promueve la delegación del control a los más bajos niveles posibles en la organización, cediendo la responsabilidad del autocontrol a los trabajadores. También promueve la capacitación de los trabajadores en la búsqueda de información y su análisis, a fin de permitirles tomar decisiones sobre la base de los hechos.

Juran y la Gestión de la Calidad Total (GCT) : Juran es un firme defensor de la GCT.

La define como una colección de ciertas actividades relacionadas con la calidad:

1. La calidad llega a formar parte del plan de toda alta dirección.
2. Las metas de calidad se incorporan al plan empresarial.
3. Las metas ampliadas derivan del *benchmarking*: el énfasis está puesto en el consumidor y en la competencia; existen metas para el mejoramiento anual de la calidad.

4. Las metas se despliegan a los niveles de acción.
5. La capacitación se lleva a cabo a todos los niveles.
6. La medición se efectúa en cada área.
7. Los directivos analizan regularmente los progresos con respecto de las metas.
8. Se reconoce la *performance* superior.
9. Se replantea el sistema de recompensas.

Los Puntos de vista de Juran acerca de la participación del trabajador: Juran tiene una poco favorable opinión de las campañas para exhortar a los empleados a resolver los problemas de calidad de las compañías. Constató hace algunas décadas que más del 85 por ciento de los problemas de calidad se originaban en los procesos directivos.

Kaoru Ishikawa (1915- 1989)

El control de calidad consiste en el desarrollo, producción y comercialización y prestación de servicios con una eficiencia del costo y una utilidad óptimas, y que los usuarios comprarán con satisfacción.

Para alcanzar estos fines, todas las partes de una empresa (alta dirección, oficina central, fábricas y departamentos individuales tales como la producción, diseño técnico, investigación, planificación, investigación de mercado, administración, contabilidad, materiales, almacenes, ventas, servicio, personal, relaciones laborales y asuntos generales) tienen que trabajar juntos. Todos los departamentos de la empresa tienen que empeñarse en crear sistemas que faciliten la cooperación y en preparar y poner en práctica fielmente las normas internas.

Esto sólo puede alcanzarse por medio del uso masivo de diversas técnicas tales como métodos estadísticos y técnicos, las normas y reglamentos, los métodos computarizados, el control automático, el control de instalaciones, el control de medidas, la investigación operativa, la ingeniería industrial y la investigación de mercado”.

Ya que el control de calidad sólo puede alcanzarse organizando todos los puntos fuertes de la empresa, a esta clase de control de calidad se la llama control de calidad total (CCT). Para poner en práctica el CCT hace falta:

- Tienen que participar todos los departamentos.
- Todos los miembros de la empresa tienen que estar implicados (directores, ejecutivos, trabajadores, etc.).
- El control de calidad se tiene que poner en práctica en conjunto.

El control de calidad total consiste en desarrollar, controlar y garantizar la calidad de los productos y servicios. Esto viene indicado en el anillo interno de la figura anterior. Sin embargo, cuando se comprende lo que quiere decir buena calidad en términos de productos y servicios, podemos ampliar la definición del CCT y que signifique mejorar la calidad de todo, crear una empresa de alta calidad. Esto está representado en el segundo anillo de la figura. Algunas empresas utilizan el CCT en un sentido más amplio todavía, que significa aplicar rigurosamente los métodos del control de calidad a todo su trabajo (el anillo más externo de la figura) y seguir el ciclo PHCA1 (planificar-hacer-comprobar-actuar).

Cuando se pone en práctica el CCT, las empresas tienen libertad para elegir el punto de vista desde el que lo vayan a definir, con arreglo a la naturaleza de la empresa y la política de la alta dirección. Esto quiere decir que cuando una empresa introduce el CCT, su alta dirección tiene que anunciar claramente sus fines y su particular definición del mismo cuando lo introduzca. Sin embargo, no se tiene que olvidar la esencia del CCT: el principio de “la calidad es lo primero”, la garantía de calidad, y el control de calidad en el desarrollo de nuevos productos.

Principios básicos de la calidad

1. La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
2. Aquellos datos que no tengan información dispersa (variabilidad) son falsos.
3. El primer paso hacia la calidad es conocer las necesidades de los usuarios.
4. El estado ideal del control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.
5. Elimine la causa raíz y no los síntomas.

6. El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores en todas las divisiones.
7. No confunda los medios con los objetivos.
8. Ponga la calidad en primer término y dirija su vista hacia las utilidades a largo plazo.
9. La mercadotecnia es la entrada y salida de la calidad.
10. La gerencia superior no debe mostrar enfado cuando sus subordinados les presenten los hechos.
11. El 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis.

Diagrama de Ishikawa

El Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Tal como se muestra en la figura siguiente:

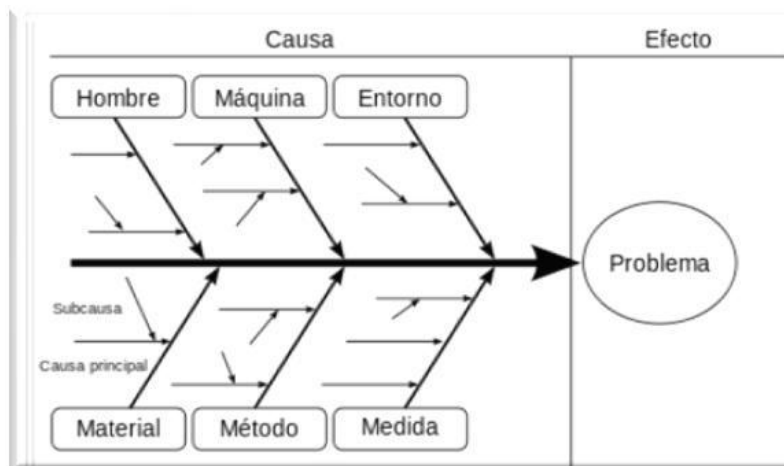


Figura 2: *Diagrama de causa- efecto*

Tomado de página: <http://maestrosdelacalidadac103611.blogspot.com/p/kaoru-ishikawa.html> (2012)

Phil Crosby (1926- 2001)

Cero defectos, se enfoca a elevar las expectativas de la administración y motivar y concientizar a los trabajadores por la calidad.

- Crosby no creía que los empleados debían ser los primeros responsables por los errores que ocasiona una calidad débil. La acción ideal es el control preventivo de la calidad.
- El fundamento anterior se resume en una de sus frases más famosas “hacer las cosas correctamente la primera vez”. Por ello, la alta gerencia debe comprometerse a: educar y motivar a los empleados hacia el logro de este objetivo.

Para Crosby la calidad es:

- Hacerlo bien a la primera vez.
- Hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer.
- Promover un constante y consciente deseo de hacer el trabajo bien a la primera vez.

“Cero defectos” no es un eslogan, constituye un estándar de performance., es decir:

- Calidad como conformidad con las especificaciones.
- Las empresas despilfarran recursos realizando incorrectamente procesos y repitiéndolos.

Crosby estima que en los años sesenta varias compañías japonesas aplicaron adecuadamente el principio de “cero defectos”, utilizándolo como una herramienta técnica, mientras la responsabilidad de su debida implementación se asignó a la dirección. Por el contrario, en Estados Unidos este principio se utilizó como un instrumento motivador, y la responsabilidad en caso de registrarse defectos recaía en el trabajador. Esta estrategia requiere una orientación técnica además del compromiso de

la dirección. A continuación, se transcriben los 14 pasos para el mejoramiento de la calidad de Crosby y sus cuatro fundamentos.

1. Asegúrese de que la dirección esté comprometida con la calidad
2. Forme equipos para el mejoramiento de la calidad con representantes de cada departamento.
3. Determine como analizar dónde se presentan los problemas de calidad, actuales y potenciales.
4. Evalúe el coste de la calidad y explique su utilización como una herramienta de administración.
5. Incremente la información acerca de la calidad y el interés personal de todos los empleados.
6. Tome medidas formales para corregir los problemas identificados a lo largo de los pasos previos.
7. Instituya una comisión para el programa “cero defectos”.
8. Instruya a todos los empleados para que cumplan con su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.
9. Organice una “jornada de los cero defectos” para que todos los empleados se den cuenta de que ha habido un cambio.
10. Aliente a los individuos para que se fijen metas de mejoramiento para sí mismos y para sus grupos.
11. Aliente al personal para que comunique a la dirección los obstáculos que enfrenta en la prosecución de sus metas de mejoramiento.
12. Reconozca y valore a aquellos que participan activamente en el programa.
13. Establezca consejos de calidad a fin de mantener informado al personal en forma regular.
14. Repita todo para enfatizar que el programa de mejoramiento de la calidad no finaliza jamás.

Para conseguir trabajar sin defectos es preciso:

- Una decisión fuerte de implantación.
- Cambio de cultura o del entorno de trabajo.
- Actitud de apoyo de la dirección.

La calidad lo resume en cuatro principios absolutos y fundamentales:

1. Calidad es cumplir con los requisitos del usuario.
2. El sistema de calidad es la prevención.
3. El estándar de desempeño es cero defectos.
4. La medición de la calidad es el precio del incumplimiento.

Medición de la calidad en los servicios

Algunos de los métodos que se emplean para evaluar la satisfacción de los usuarios se presentan a continuación, que en su defecto, pueden ser aplicadas según sea el caso:

- Panel de Usuarios

Seleccionar a un grupo de usuarios que conozcan bien tu producto o servicio para obtener de ellos, de forma periódica, opiniones, enfoques o sugerencias a partir de sus experiencias con el producto o servicio, y sus expectativas hacia el mismo, garantizando que sean el mismo grupo durante un buen tiempo, lo que permitirá observar tendencias y establecer conclusiones consistentes.

- Gestión de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias “PQR'S”

Ya no sólo las reclamaciones que por Ley hay que registrar y tratar, recoger las muestras de insatisfacción de tus usuarios son una fuente de información muy valiosa sobre la satisfacción de los mismos. Si estudias estas situaciones, las PQRS, en muchos casos, te darán la información directa sobre lo que estás haciendo mal en tu empresa y las oportunidades de mejora que tienes frente a la oferta en el mercado.

- Encuesta de Satisfacción

Realizar encuestas de satisfacción mediante cuestionarios cortos a usuarios seleccionados a partir de criterios objetivos previamente definidos, que nos

permiten obtener la opinión de nuestros usuarios en un momento determinado del tiempo posterior a la compra del producto o servicio.

- Grupos de Discusión o Sesiones de Grupo

Reunir a un grupo de personas, usuarios y no usuarios, con unos criterios definidos con el objeto de obtener datos cualitativos en productos y servicios presentes y futuros.

- Investigaciones de Mercado

Realizar una investigación de tu mercado brinda información para detectar las oportunidades y amenazas a los que se enfrenta tu empresa. Es muy útil como método de estudio generalizado pero no permite obtener información detallada ni concreta sobre nuestros propios usuarios.

- Usuario Oculto

Elegir una persona que se haga pasar por un usuario para valorar los aspectos relacionados con el producto o servicio de la empresa. Esta técnica permite evaluar la atención al usuario, el trato con el personal, y otro aspectos relacionados con el servicio pero requiere un gran esfuerzo en definir las bases del estudio con el objeto de que las conclusiones no sean mal interpretadas entre el personal afectado.

- Encuestas al personal

Los trabajadores que están en contacto directo con los usuarios manejan una información muy valiosa con la cual se puede medir su satisfacción y conocer sus expectativas. Para ello hay que obtener la información de una forma sistematizada, para luego poder recopilarla y analizarla.

- Análisis de Medidas Operativas

Sistema de análisis a través de indicadores o métodos de seguimiento y medición, todas las operaciones que afectan en mayor o menor medida a la satisfacción del usuario, identificando cuáles son los indicadores críticos que aportaran información adecuada y real de manera que exista una relación

directa entre la opinión de los usuarios y las tendencias reflejadas por los indicadores.

- Entrevistas Personales

Una vez terminado el servicio, o un tiempo después de que compre tu producto, comunícate con tu usuario y pregúntale directamente qué le ha parecido. Puedes hacerlo de forma sistematizada, para obtener una información objetiva y analizable.

- Analizar la Información en las Redes Sociales

Existe una gran cantidad de información que puedes extraer y analizar, y sirve para cualquier empresa que tenga presencia en las redes sociales. Si te comunicas con tus usuarios a través de las redes sociales, puedes utilizar los comentarios que dejan tus usuarios en la web, o sus críticas o alabanzas en facebook o twitter, realizar encuestas a través de las redes sociales, entre otras, las cuales se focalicen en la búsqueda de beneficios B2C (Business-to-Consumer («del negocio al consumidor»).

Existen tendencias para buscar medir otros aspectos fundamentales en la satisfacción de los usuarios, y aportar a la captación de nuevos, ampliando el mercado objetivo de las empresas.

Tendencias en evaluación y medición de la satisfacción del usuario

- NPS - Net Promoter Score

Es una métrica elaborada como una manera de pronosticar el comportamiento de los usuarios cuando realizan compras y recomendaciones. Se diferencia de otras métricas porque no mide la satisfacción de un usuario con respecto a un evento específico o una sola interacción, está diseñado para medir la lealtad general de sus usuarios hacia su marca.

Registra la lealtad de sus usuarios realizando una encuesta con una sola pregunta: "¿Qué probabilidades hay de que recomiende la empresa a un amigo o colega?"

Luego se solicita al usuario que de una puntuación del 0 al 10, que luego se usa para calcular la puntuación Net Promotor Score de la compañía, la cual se utiliza para indicar su potencial de crecimiento real y sostenible a través de la retención de los usuarios y las recomendaciones verbales.

En resumen, porque saber qué es lo que más valoran los usuarios de nosotros, en qué momento, a qué costo y bajo qué condiciones, es lo importante para el logro de objetivos, y se logra estableciendo una cultura organizacional en la que el trabajo de todos esté enfocado en complacer al usuario.

Las respuestas a la pregunta de NPS se dividen en tres grupos:

- **Detractores:** Usuarios que otorgaron una puntuación de 0 a 6, que indica descontento con la compañía. Es más probable que disuadan a sus amigos y colegas para que no usen su producto o servicio.
- **Pasivos:** Usuarios que otorgaron una puntuación de 7 u 8, que indica que es poco probable que recomienden activamente la compañía a otras personas.
- **Promotores:** Usuarios que otorgaron una puntuación de 9 o 10, y es probable que recomienden activamente la compañía a otras persona.

La lealtad entusiasta de los usuarios fomenta el crecimiento de las empresas.

- **Customer Journal Map o Mapa de Experiencia del usuario**

Es una herramienta que te permitirá conocer y desarrollar la experiencia de un usuario en relación a un producto o servicio, es como el ciclo de vida del usuario con respecto a un producto determinado.

Un mapa que identifica cada etapa e interacción por los que pasa el usuario, independientemente del canal a través del que acaba por adquirir un producto, orienta a un conocimiento más experimental, se basa en cómo se relaciona el usuario con tu marca, cómo se siente al utilizarla, qué piensa en cada uno de los puntos de contacto que mantiene con la empresa. El Customer Journal Map sirve para:

- **Conocer mejor al usuario**

- Saber las mejores etapas de tus productos o servicios
- Mejorar la relación con los usuarios, consiguiendo de este modo adaptarte a sus expectativas y ofrecerles el mejor producto o servicio
- UX Design (User Experience Design) o “Diseño de Experiencia de Usuario”
Término para el nivel de satisfacción total de usuarios cuando utiliza tu producto o sistema. Si es una buena experiencia, ellos están felices, si es una mala experiencia, tus usuarios no regresaran.

Es una filosofía de diseño que tiene por objetivo la creación de productos que resuelvan necesidades concretas de sus usuarios finales, consiguiendo la mayor satisfacción y mejor experiencia de uso posible con el mínimo esfuerzo.

- IX Interaction Experience o Experiencia de Interacción

Herramienta que permite conocer y fidelizar a cada uno de esos usuarios que compran de forma anónima en el canal tradicional, y mantener una relación de largo plazo con ellos, a través de la medición de los hábitos y la experiencia de compra, así como el uso de la información para conocer y satisfacer las necesidades de tus usuarios.

Son muchas las herramientas de las cuales se puede hacer uso para evaluar y medir el grado de satisfacción que los usuarios tienen con nuestros productos, cuyo resultado, nos obliga a tomar acciones que garanticen fortalecer las relaciones en el tiempo como uno de los activos fundamentales de la empresa.

Entonces se puede decir que la satisfacción es la respuesta emocional percibida por un usuario ante la valoración de la experiencia, expectativas del producto y de la organización que se experimenta al momento de contacto con estos. Se da en la medida de cómo los productos y servicios suministrados cumplen o superan sus expectativas, siendo efectiva si el resultado que se obtiene es positivo.

Como se mencionaba anteriormente la principal característica de los servicios es su intangibilidad, sin embargo se ha intentado estandarizar para poder obtener información de parte de los usuarios externos.

Existen múltiples escalas para medir el nivel de satisfacción de parte de los usuarios externos, para el presente trabajo se va a utilizar la escala SERVQUAL, herramienta desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry desarrollado en los Estados Unidos en 1987 como lo menciona Benavente & Figueroa (2012): Con la escala se puede obtener

- Una calificación de la calidad del servicio: Índice de Calidad del Servicio (ISC).
- Lo que desean los consumidores.
- Lo que encuentran los consumidores.
- Las lagunas de insatisfacción.
- Ordena los defectos de calidad

A través de diversos estudios se logró identificar 10 dimensiones generales que representan los criterios de evaluación de parte de los consumidores. Estas diez dimensiones son las siguientes:

- Elementos Tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma cuidadosa y fiable.
- Capacidad de respuesta: Disposición de ayudar a los usuarios y proveerlos de un servicio rápido.
- Profesionalidad: Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio.

- Cortesía: Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.
- Credibilidad: Veracidad, creencia, honestidad, en el servicio que se provee.
- Seguridad: Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
- Accesibilidad: Accesible y fácil de contar.
- Comunicación: Mantener a los usuarios informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles.
- Comprensión del usuario: Hacer un esfuerzo de conocer a los usuarios y sus necesidades.

Cada una de las dimensiones se encuentra relacionadas con las preguntas:

Dimensión 1: Elementos Tangibles

- La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.
- Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas
- Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.
- Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.

Dimensión 2: Fiabilidad

- Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.
- Cuando un usuario tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo
- La empresa realiza bien el servicio la primera vez
- La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido
- La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores

Dimensión 3: Capacidad De Respuesta

- Los empleados comunican a los usuarios cuando concluirá la realización del servicio.
- Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus usuarios.
- Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus usuarios
- Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus usuarios.

Dimensión 4: Seguridad

- El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus usuarios
- Los usuarios se sienten seguro en sus transacciones con la empresa de servicios.
- Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los usuarios.
- Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los usuarios.

Dimensión 5: Empatía

- La empresa de servicios da a sus usuarios una atención individualizada
- La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus usuarios.
- La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus usuarios.
- La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus usuarios.
- La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus usuarios.

Para el caso de la presente investigación se ha creído conveniente utilizar el modelo SERVQUAL, el encuestado debe puntuar de 1 a 5 de acuerdo a la percepción que ha tenido del servicio del Banco, de esa forma se mide la calidad con la escala de Likert, que muestra conocer que tan insatisfecho o muy satisfecho se encuentra el usuario encuestado.

El cuestionario SERVQUAL está compuesto por las 22 variables que luego se agrupan y obtenemos las 5 dimensiones detalladas a continuación en la tabla 6.

Tabla 6
Agrupación de ítems de acuerdo a dimensión

Dimensión	Ítems
Elementos tangibles	1,2,3,4
Fiabilidad	5,6,7,8,9
Capacidad de respuesta	10,11,12,13
Seguridad	14,15,16,17
Empatía	18,19,20,21,22

2.3 MARCO CONCEPTUAL

SATISFACCIÓN LABORAL

Brooke citado por (Gómez, Incio, & O'donnell, 2011) define la satisfacción laboral como: "una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de este, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos... evaluar que tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo es un agregado complejo con cierto número de elementos discretos del empleo"

Flórez (citado por Gómez et al, 2011), define a la satisfacción laboral como "la manera como se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos aspectos, como salario, estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de

labor, entre otros. Por ser una actitud, la satisfacción laboral es una tendencia relativamente estable en responder consistentemente al trabajo que desempeña la persona. Está basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo.”

La investigación realizada por Davis & Newstrom citado por (Gómez et al, 2011), apoya esta definición al considerar que, “la satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo”. Se trata de una actitud, ya que contiene un componente cognitivo, afectivo y comportamental, un enunciado evaluativo de agrado o desagrado relativo hacia algo. Las actitudes consisten en sentimientos, pensamientos e intenciones de actuar.

Rodríguez (citado por Gómez et al, 2011), entiende la satisfacción laboral como “la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizada las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. Pero sabemos que un estado de necesidad lleva normalmente a la acción; a la búsqueda de soluciones. Esta es la conexión entre satisfacción laboral, motivación y conducta o acción”.

Smith, Kendall, & Hulin (citado por Gómez et al, 2011), que consideran que “la satisfacción laboral es una actitud que los individuos tienen sobre sus trabajos. Es el resultado de sus percepciones acerca de sus trabajos, basados en los factores del entorno laboral; por ejemplo, estilo de supervisión, políticas y procedimientos, incorporación a grupos de trabajo, condiciones laborales y beneficios adicionales”.

Para este estudio se va a tomar el concepto de satisfacción laboral como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional.

CALIDAD DE ATENCIÓN

Pérez (citado por Pereira, 2014) indica que la calidad en el servicio al usuario es una herramienta trascendental que permite brindar un valor extra a los usuarios o usuarios

con relación a la oferta que efectúe la competencia y que alcancen a apreciar las diferencias entre la oferta global de la empresa y los demás. Esto crea que cualquier organización que tenga una estrategia de calidad de servicios que sea profesional adquiera una clara diferencia en relación a lo que hacen otras organizaciones que compiten en el mismo mercado.

Paz (citado por Pereira, 2014) indica que el usuario, no solamente tiene en cuenta el bien en sí del producto, sino también su beneficio, precio y rendimiento técnico, valora de igual manera éste desde la perspectiva del servicio. Incumbe a la organización concretar sus prioridades en base a los intereses de los usuarios y seleccionar una determinada estrategia para aplicar antes, durante y después de la venta del mismo.

Pérez (citado por Pereira, 2014), expresa que en una organización que se respetan las políticas de la calidad de servicio, se identifica que el intérprete principal es el usuario. En tal caso, la organización tiene como objetivo esencial eliminar, de manera permanente todas aquellas dificultades, errores o equivocaciones que puedan generar la insatisfacción del usuario. Lo más trascendental es satisfacer sus necesidades e inclusive exceder las expectativas.

Riveros (citado por Pereira, 2014) afirma que la calidad del servicio percibido por los usuarios depende de los métodos utilizados para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas. Por ser ellos el punto focal del sistema, todos los elementos de éste deben orientarse al mismo.

Un manejo bien estructurado de las dimensiones de la calidad del servicio, al igual que una adecuada aplicación de los momentos de verdad, proporcionan excelentes estrategias para ganarse el derecho a ser preferidos por los usuarios. Las dimensiones de la calidad del servicio que se mencionaban son:

- Conocimiento del usuario: básicamente se trata de la información que debe poseer el personal que tiene más contacto con el usuario, en referencia a sus necesidades y expectativas. Por lo que es importante tener siempre presente

que se ha ofrecido un servicio de calidad cuando el usuario siente que todas sus expectativas han sido superadas.

- Acceso: Este tiene que ver con la forma en la que se facilita el contacto entre el usuario y la empresa, debido a esto el acceso por teléfono tiene que ser fácil; el tiempo de espera en fila para que cada usuario sea atendido debería ser corto; las horas de atención tendrían que ser adecuadas y lo más extensas posibles; los puntos de atención deben estar situados estratégicamente para fácil acceso; el tiempo de espera en recepción tiene que ser mínimo; la página web debe estar bien diseñada para que exista fácil acceso a través de ella.

Cada vez existen mayores y mejores medios para facilitar el acercamiento de los usuarios con las organizaciones. El contacto a través del teléfono debe ser muy rápido, en él se deben establecer estándares, por ejemplo contestar antes del tercer repique. La espera en cola es uno de los aspectos más estresantes e incómodos para el usuario. Es muy frecuente encontrar entidades como en muchos de los bancos, en las cuales a la hora en que mayor concurrencia de usuarios existe, como es la de almuerzo, es cuando menor número de funcionarios atiende al público. El establecimiento de estándares en esta dimensión, es fundamental para mejorar a partir de ellos el nivel de servicio al usuario. Los horarios extendidos y la atención durante las 24 horas del día se han convertido en estrategias para facilitar el acceso al usuario. Sin embargo, la tecnología es la principal herramienta de acercamiento del usuario a las organizaciones. Esto se puede observar por ejemplo con la utilización de los cajeros automáticos y de internet.

- Comunicación Esta dimensión expresa la importancia de mantener al usuario siempre informado y cuando los colaboradores se dirijan a él, lo hagan en un lenguaje fácil de comprender con respecto a el servicio que se le brinda; el costo del servicio o si hubieran costos adicionales; también informarle a tiempo sobre

los cambios que se efectúen y las opciones para solucionar los problemas cuando se presenten.

Deben manejarse medios adecuados para facilitar la comunicación tales como folletos, videos, documentos, internet, publicidad, correo directo, entre otros. En este aspecto el desarrollo tecnológico y ayudas como las enumeradas para facilitar el acceso al usuario, también facilitan la comunicación de la entidad con los diferentes segmentos de mercado a los cuales se quiera llegar. Individualizar a los usuarios es en la actualidad una de las estrategias más efectivas para lograr su fidelidad, de ahí que el marketing directo se haya fortalecido tanto. Si se conoce el correo electrónico del usuario se le puede hacer llegar información por este medio.

- Competencias Son las habilidades, conocimientos y destrezas que el personal posee y presta al servicio de los usuarios, entre ellas se pueden encontrar las habilidades interpersonales que los colaboradores tienen; las capacidades que han desarrollado por medio de entrenamientos para realizar las tareas relacionadas con su labor y la capacidad de resolver preguntas, inquietudes y problemas que los usuarios les puedan presentar.

Es claro que una empresa con buena imagen frente al usuario es aquella donde cada persona al tener contacto con él hace lo que debe hacer. Las personas que atienden al usuario deben demostrar sabiduría cuando se presentan dificultades. Para fortalecer esta dimensión, es importante que las empresas den a los trabajadores oportunidades de aprender y de hacer. El aprendizaje debe ser sinónimo de ejecución. Los empleados con iniciativa tienen mayores probabilidades de alcanzar en mejor forma esta dimensión.

- Empatía Es la habilidad de ofrecer a los usuarios cuidado y atención personalizada, tal y como le gustaría a esa persona ser atendida. Esta empatía puede manifestarse en compromiso con los usuarios, en un trato cortés y

respetuoso con ellos, consideración, servicio esmerado, personalizado, interés y voluntad para darle solución a los problemas, capacidad para escuchar al usuario sin importar lo que tenga que decir, tratar al usuario con mucho tacto y brindarle una atmósfera amistosa en el contacto personal.

Esta dimensión debe permitir apreciar por parte del usuario la amabilidad, actitud de servicio esmerado y gran consideración por él.

- Credibilidad Es la forma en la que la empresa transmite su imagen como una imagen de honestidad y tiene que ver con el nombre de la empresa, su reputación; la cual es dada a conocer por los mismos usuarios, el trato personal con cada usuario y en cada operación, la franqueza con la que se le hable al usuario, la enmienda de los errores cometidos, el servicio absoluto de toda la organización y la honestidad así como la transparencia en el servicio brindado, ya que la credibilidad se relaciona con la imagen corporativa.
- Flexibilidad: Proporcionar el servicio de manera acertada desde el principio. Es la capacidad de dar el servicio ofrecido de manera segura, confiable y cuidadosa, esto tiene que ver con la exactitud en la facturación; que el servicio se brinde en el tiempo ofrecido, que los datos recopilados sobre las cuentas del usuario sean los correctos; cumplir con todo lo prometido y hacer las cosas bien desde el principio.
- Responsabilidad: Es la rectitud con la que se presta el servicio y tiene que ver con realizar las transacciones o brindar un servicio a tiempo, comunicarse con el usuario cuando se dijo que se haría, si se tiene una reunión y compromiso con el usuario asistir puntualmente, para demostrar que se está comprometido con su satisfacción.
- Seguridad: Es cuando los usuarios sienten que están en buenas manos y saben que no existen peligros o riesgos para ellos o sus bienes, tiene que ver con

confidencialidad; seguridad financiera y seguridad física. La confidencialidad se refiere a que los negocios y transacciones que realice el usuario con la organización, no tienen por qué ser conocidos por terceros, a menos que el usuario lo autorice. La seguridad financiera, alude a la confianza que siente el usuario de estar en buenas manos, sin ningún perjuicio en cuanto a los aspectos financieros. La seguridad física tiene que ver con la seguridad que dan las instalaciones, el lugar en el cual se encuentra la entidad no debe ofrecer peligro para los usuarios o los vehículos que dejan parqueados. Abarca tanto el interior de la empresa, como los alrededores.

- Tangible: Es lo que los usuarios pueden apreciar como evidencia física del servicio como las instalaciones físicas de la empresa; la presentación física del personal que atiende, es decir si están bien arreglados; que el equipo que se usa para brindar el servicio sea de calidad y esté a la vanguardia; la claridad y buena apariencia de las tarjetas, boletines, documentos y otros elementos de apoyo al servicio, y que las páginas web que facilitan el acceso a la empresa y a sus servicios, cuando se utiliza Internet.

El usuario siempre desea tener comodidad en las instalaciones en las cuales es atendido. Por ejemplo, si tiene que esperar, debe poder disponer de asientos cómodos y un área física que no vaya a afectar en forma negativa su estado de ánimo, ni le produzca ansiedad. La presentación del personal que lo atiende debe ser coherente con las expectativas del usuario, debe reflejar personalidad y respeto hacia él.

Los equipos utilizados por el personal de contacto con el usuario, al igual que aquellos a los cuales el usuario tiene acceso, como son los cajeros automáticos y terminales que permiten al usuario obtener una interacción directa con la organización, deben estar en perfectas condiciones de funcionamiento y presentación.

La actualización tecnológica de los equipos también deja una significativa impresión en el usuario.

Los folletos y en general el merchandising refleja el nivel de preocupación de la organización por entregar documentos que impacten positivamente al usuario y lo inviten a leerlos y utilizar los servicios en ellos publicados.

La consulta de páginas en internet, demuestran la capacidad de la organización para poner a disposición del usuario la información de tal manera que sea fácilmente consultable, clara, precisa. Suficiente, que resuelva las necesidades y expectativas del usuario.

□ Capacidad de respuesta Se refiere a la disposición de la empresa para dar respuesta ágil y oportuna a los usuarios y proporcionar un servicio rápido, que preferiblemente supere sus expectativas. Ejemplos de respuesta rápida pueden estar asociados con el servicio a domicilio, servir rápido en un restaurante, solución ágil de un problema, entre otros. En el negocio de comidas, quienes más aprovechan esta dimensión son los sitios de comidas rápidas. Otros ejemplos están relacionados con el mantenimiento de equipos y automóviles, para citar solo algunos.

- Los momentos de verdad Para que una organización pueda cumplir de manera efectiva con las dimensiones de la calidad del servicio, es importante que los trabajadores manejen adecuadamente los momentos de verdad, desarrollados por Jean Carlson cuando se propuso sacar de la crisis económica a la aerolínea escandinava de aviación SAS, son una excelente estrategia para alcanzar un buen desarrollo de las dimensiones de la calidad del servicio.

Según Carlson (citado por Pereira Méndez, 2014), el momento en que el usuario tiene cualquier contacto con algún aspecto de la organización es cuando éste forma una impresión ya sea positiva o negativa. Según la experiencia que el usuario tenga en los distintos periodos del servicio, se establecerá un concepto sobre el colaborador que lo atendió y especialmente sobre la organización que brinda los servicios, porque para el

usuario la organización es una sola y la considera más a ésta que a sus colaboradores en forma independiente.

Para esta investigación se va a tomar el concepto de calidad de atención como: El balance favorable entre lo que la persona o población espera de los servicios y su percepción acerca de lo que recibe de ellos. El abordar las inquietudes del usuario externo es tan esencial para la atención de buena calidad, como la competencia técnica. Para el usuario, la calidad depende principalmente de su interacción con el personal, de atributo tales como seguridad, empatía, confiabilidad y bienes materiales.

2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

En relación a este punto, tomamos como referencia diversos conceptos que frecuentemente aparecerán en la presente investigación.

Usuario externo

Son todas las personas que solicitan y adquieren los productos y/o servicios ofrecidos por la entidad bancaria.

Usuario interno

Son todas las personas que trabajan en la empresa, brindando asesoría a los clientes que se acercan a las agencias. Además son los encargados de ofrecer los productos y/o servicios con los que cuenta la entidad financiera.

Calidad percibida

Es la experiencia de cómo son atendidos los usuarios externos que al ser atendidos por los usuario internos.

Ejecutivo Bancario

Es la persona que se asignará para que atiendas las necesidades del usuario externo.

CAPITULO III

PLANEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis General

La percepción de satisfacción laboral del usuario interno y de calidad de atención del usuario externo en el área de plataforma de la Agencia Cajamarca: 2016-2017, es insatisfactoria, en aspectos relacionados con los beneficios económicos, el reconocimiento personal y la empatía respectivamente.

3.1.2 Hipótesis Específica

- **H1.** Las dimensiones menos valoradas en la satisfacción laboral son: reconocimiento personal y beneficios económicos.
- **H2.** La dimensión menos valorada en la percepción de la calidad de atención del usuario externo es: la empatía
- **H3.** Se muestra la satisfacción laboral del usuario interno y la calidad de atención del usuario externo en el área de Plataforma de la Agencia Cajamarca: 2016-2017 insatisfactoria.

3.2 VARIABLES

- ✓ Satisfacción laboral del usuario interno.
- ✓ Percepción de calidad del usuario externo.

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Título: “Percepción de calidad de parte del usuario interno y externo en el Banco de Crédito del Perú, Agencia Cajamarca”				
Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e Instrumento
Variable 1 Satisfacción laboral del usuario interno.	Satisfacción laboral: es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional.	Significación de la tarea	- Satisfacción con las tareas que se realizan. - Satisfacción con el grado de responsabilidad a cargo.	- Encuesta
		Reconocimiento personal	- Cumplimiento de metas. - Productividad - Independencia laboral	- Encuesta
		Condiciones de trabajo	- Satisfacción con la infraestructura. - Satisfacción con la distribución logística interna. - Satisfacción con materiales y equipos.	- Encuesta
		Beneficios económicos	- Bonos recibidos. - Sueldo.	- Encuesta
Variable 2 Calidad de atención al usuario externo.	Es el balance favorable entre lo que la persona o población espera de los servicios y su percepción acerca de lo que recibe de ellos. El abordar las inquietudes del usuario externo es tan esencial para la atención de buena calidad, como la competencia técnica. Para el usuario, la calidad depende principalmente de su interacción con el personal, de atributo tales como seguridad, empatía, confiabilidad y bienes materiales.	Confiabilidad	- Manejar información actualizada. - Datos bien registrados en sistemas. - Cumplimiento de promesas. - Ausencia de errores.	- Encuesta
		Seguridad	- Áreas de atención señalizadas - Buena ventilación - Buenas distribuciones. - Capacidad suficiente.	- Encuesta
		Empatía	- Comunicación oportuna - Saber escuchar. - Personal capacitado. - Preocupación por los intereses del usuario.	- Encuesta
		Bienes materiales o tangibles.	- Espacios adecuados para la atención. - Equipamiento moderno. - Instalaciones atractivas. - Apariencia del personal	- Encuesta

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

El estudio se realizará en la Agencia Cajamarca ubicada en jirón Apurimac 717 distrito, provincia y departamento de Cajamarca.

4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación presenta un diseño de investigación no experimental, de característica descriptiva, debido a que se van a presentar las dimensiones que caracterizan la satisfacción laboral de parte de los usuarios internos, así como las dimensiones que caracterizan la percepción de calidad de parte de los usuarios externos.

4.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación a utilizar será inductivo- deductivo, se analizó el comportamiento del usuario interno mediante las dimensiones relacionados con los beneficios económicos, significación de la tarea, reconocimiento personal y/o social y condiciones de trabajo, de la misma manera se analizará en comportamiento del usuario externo mediante las dimensiones relacionadas a elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Análítico- sintético, se ha desagregado las dimensiones con aspectos de conducta del usuario interno y externo; para luego sintetizar y observar su comportamiento.

4.4 POBLACIÓN, MUESTRA, UNIDAD DE ANÁLISIS Y UNIDADES DE OBSERVACIÓN

Para medir la calidad de servicio que presta el área de plataforma, se tomó en cuenta el promedio de usuarios externos de los servicios que acuden mensualmente (octubre 2016- febrero 2017).

4.4.1 Población

Para usuario interno

Se consideró a los 12 trabajadores del área de plataforma.

Para usuario externo

Para medir la calidad de servicio que presta el Banco de Crédito del Perú- Agencia Cajamarca se tomó en cuenta el promedio de usuarios externos (no usuarios, usuarios y usuarios de banca exclusiva) que acudieron a realizar alguna consulta, trámite; durante el período octubre 2016- febrero 2017. Población 2100.

4.4.2 Muestra

Para usuario interno

Se va a considerar a los 12 trabajadores de área de plataforma

Para usuario externo

La presente investigación se basa en aplicar una muestra. La cual ha sido elaborada teniendo en cuenta el promedio de usuarios externos atendidos mensualmente en el Área de plataforma, sumando un total de 2,100 usuarios externos (datos obtenidos según registro de atención de dicha área de servicio, octubre 2016- febrero 2017).

Fórmula utilizada para hallar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Aplicando la fórmula:

N= 2100

Z= 1.96

p= 0.5

q= 0.5

d= 0.05

$$n = \frac{2100 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05 * (2100 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

n = 325

La muestra para el usuario externo será de 325.

4.4.3 Unidad de Análisis

- Trabajadores del Agencia Cajamarca
- Usuarios atendidos en la Agencia Cajamarca

4.4.4 Unidad de Observación

- Asesores del área de plataforma de la Agencia Cajamarca.
- Usuarios externos que se atendieron en el área de plataforma de la Agencia Cajamarca.

4.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

4.5.1 Fuentes de Información

a. Fuentes secundarias

Se acopio información básica sobre el tema de estudio, apoyándome en información organizada de presentación pública para poder tener como referencia y poder elaborar el presenta trabajo de investigación, las fuentes secundarias utilizadas fueron: libros, revistas.

b. Fuentes primarias

Encuesta a usuarios internos que realizan la laborar de Asesores de Ventas y Servicios del Banco de Crédito del Perú Agencia Cajamarca (12). Se utilizó la encuesta de SL-SPC Palma (2005)

Encuesta a usuarios externos (325). Se utilizó la encuesta SERVQUAL.

4.6 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento de datos se utilizó el programa estadístico SPSS y hoja de cálculo Excel.

Para el análisis de información:

Usuario interno: Se utilizará la tabla de categorías y puntaje total brindado por la Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)", de S. Palma (2005.)

Usuario externo: Se utilizará la información brindada por la encuesta SERVQUAL

4.7 MATRIZ DE CONSISTENCIA METODOLÓGICA

Título: "Percepción de calidad de parte del usuario interno y externo en el Banco de Crédito del Perú, Agencia Cajamarca"						
Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Problema General ¿Cuál es la percepción de satisfacción laboral del usuario interno y la percepción de calidad de atención del usuario externo en el área de Plataforma de la Agencia Cajamarca: 2016-2017?	Objetivo General Determinar la percepción de satisfacción laboral del usuario interno y la percepción de calidad de atención del usuario externo, a través de la caracterización de dimensiones; con la finalidad de mejorar la relación entre usuario interno y usuario externo en el área de Plataforma de la Agencia Cajamarca: 2016-2017	Hipótesis General La percepción de satisfacción laboral del usuario interno y de calidad de atención del usuario externo en el área de Plataforma de la Agencia Cajamarca: 2016-2017, es insatisfactoria, en aspectos relacionados con los beneficios económicos, el reconocimiento personal y la empatía respectivamente.	Variable 1 Satisfacción laboral del usuario interno.	Significación de la tarea	- Satisfacción con las tareas que se realizan. - Satisfacción con el grado de responsabilidad a cargo.	- Encuesta
				Reconocimiento personal	- Cumplimiento de metas. - Productividad - Independencia laboral	- Encuesta
				Condiciones de trabajo	- Satisfacción con la infraestructura. - Satisfacción con la distribución logística interna. - Satisfacción con materiales y equipos.	- Encuesta
				Beneficios económicos	- Bonos recibidos. - Sueldo.	- Encuesta
Problemas Específicos ¿Cuáles son las dimensiones menos valoradas de satisfacción laboral del usuario interno en el área de plataforma de la Agencia Cajamarca: 2016-2017?	Objetivos Específicos Analizar las dimensiones que caracterizan la satisfacción laboral en el área de Plataforma de la Agencia Cajamarca: 2016-2017	Hipótesis Específica H1. Las dimensiones menos valoradas en la satisfacción laboral son: reconocimiento personal y beneficios económicos.	Variable 2 Percepción de calidad del usuario externo.	Confiability	- Manejar información actualizada. - Datos bien registrados en sistemas. - Cumplimiento de promesas. - Ausencia de errores.	- Encuesta
				Seguridad	- Áreas de atención señalizadas - Buena ventilación - Buenas distribuciones. - Capacidad suficiente.	- Encuesta
				Empatía	- Comunicación oportuna - Saber escuchar. - Personal capacitado. - Preocupación por los intereses del usuario.	- Encuesta
				Bienes materiales o tangibles.	- Espacios adecuados para la atención. - Equipamiento moderno. - Instalaciones atractivas. - Apariencia del personal	- Encuesta
¿Cuáles son las dimensiones menos valoradas de la percepción de calidad de atención del usuario externo en el área de plataforma de la Agencia Cajamarca: 2016-2017?	Analizar las dimensiones que caracterizan la percepción de calidad del usuario externo en el área de Plataforma de la Agencia Cajamarca: 2016-2017	H2. La dimensión menos valorada en la percepción de la calidad de atención del usuario externo es: la empatía.			-	-
¿Cómo es la percepción de satisfacción laboral del usuario interno y la calidad de atención del usuario externo en el área de Plataforma de la Agencia Cajamarca: 2016-2017?	Determinar la percepción de satisfacción laboral del usuario interno y la percepción de calidad de atención del usuario externo en el área de Plataforma de la Agencia Cajamarca: 2016-2017	- H3. Se muestra la satisfacción laboral del usuario interno y la calidad de atención del usuario externo en el área de Plataforma de la Agencia Cajamarca: 2016-2017 insatisfactoria.			-	

CAPITULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta la información que contiene los resultados obtenidos.

Usuario interno

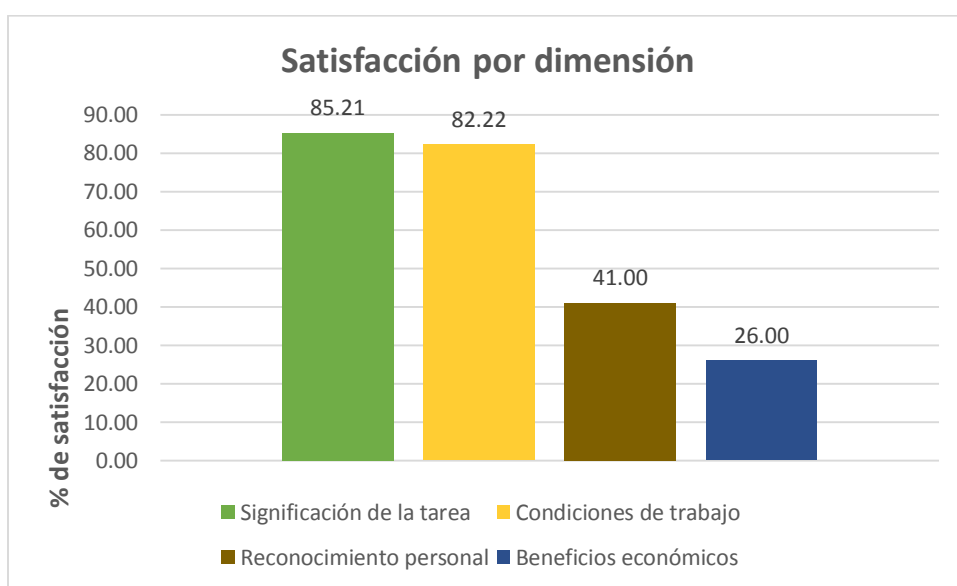


Figura 3: Grado de satisfacción del usuario interno, por dimensiones (%)

Fuente: Datos obtenidos de encuesta aplicada a los usuarios internos.
Elaboración: Propia

Como se puede visualizar en la figura 4, los usuarios internos tienen un menor valoración en la dimensión de beneficios económicos y reconocimiento personal con un 41% y 26% respectivamente; sin embargo en las dimensiones donde los usuarios internos se sienten más a gusto son en las dimensiones de significación de la tarea y condiciones de trabajo con un 85.21% y 82.22% respectivamente.

Se va a presentar la información por dimensión para un mejor análisis.

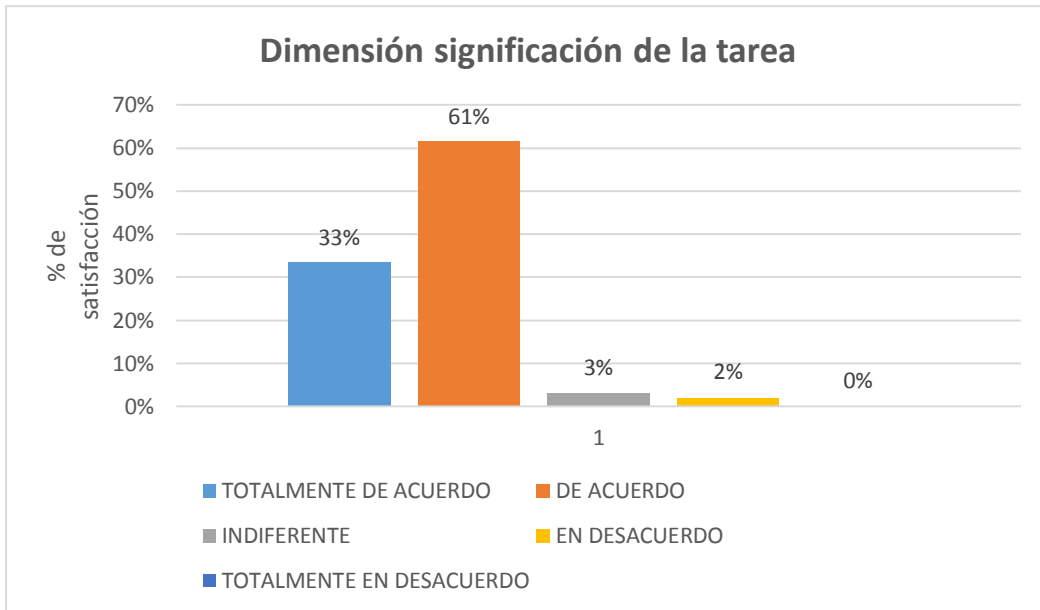


Figura 4 Dimensión significación de la tarea

Fuente: Datos obtenidos de encuesta aplicada a los usuarios internos.

Elaboración: Propia

Como se puede ver en el figura 5, la dimensión de significación de la tarea los usuarios internos se encuentran de acuerdo con un 61% con las condiciones brindadas, de acuerdo al análisis de la encuesta el mayor porcentaje de satisfacción son las preguntas relacionadas a qué se sienten útil con la tarea que realizan y están complacidos con los resultados de su trabajo. En esta dimensión el porcentaje en desacuerdo es mínimo, un 2%.

Este indicador muestra una mayor aprobación en las preguntas 26 y 18; que están relacionadas a cómo se sienten los trabajadores con la realización de la tarea, se sienten útiles con la tarea realizada y se sienten complacidos con los resultados de su trabajo.

Ver tabla 7 y 8

Tabla 7.
Pregunta N°26 de encuesta aplicada a usuario interno

Me gusta la actividad que realizo.		Frecuen	Porcent	Porcentaje	Porcentaje
		cia	aje	válido	acumulado
Váli	EN DESACUERDO	1	8,3	8,3	8,3
do	INDIFERENTE	1	8,3	8,3	16,7
	DE ACUERDO	8	66,7	66,7	83,3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de encuesta
Elaboración: Propia

Tabla 8
Pregunta N° 18 de encuesta aplicada a usuario interno

Me complace los resultados de mi trabajo		Frecuen	Porcent	Porcentaje	Porcentaje
		cia	aje	válido	acumulado
Váli	DE ACUERDO	7	58,3	58,3	58,3
do	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de encuesta
Elaboración: Propia

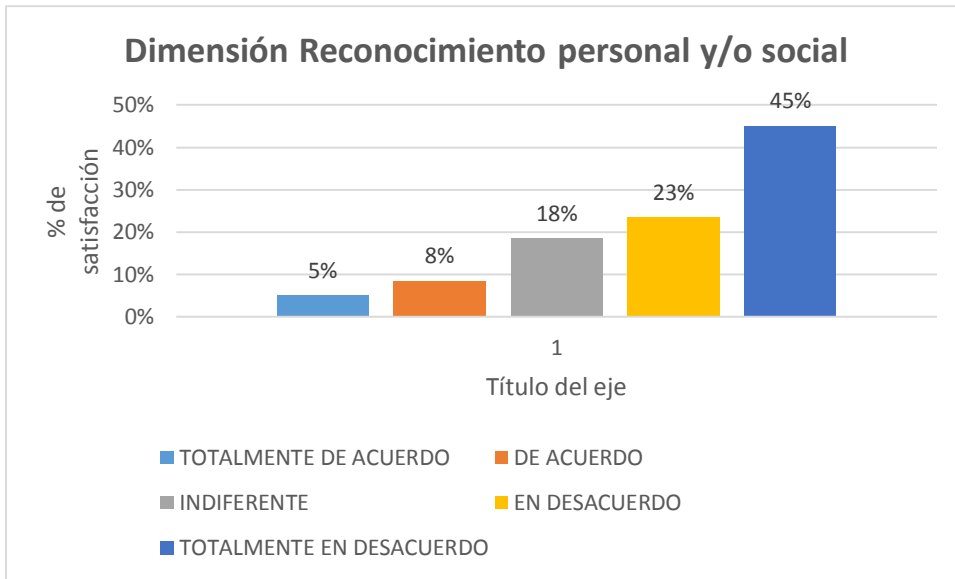


Figura 5 Dimensión reconocimiento personal y/o social

Fuente: Datos obtenidos de encuesta aplicada a los usuarios internos.

Elaboración: Propia

En esta dimensión como se puede apreciar en el figura 6, los usuarios internos no se sienten satisfechos, pues un 45% se encuentra totalmente en desacuerdo y un 23% en desacuerdo; al verificar en las preguntas de esta dimensión, se puede indicar que los usuarios internos no sienten parte de un equipo de trabajo pues están distantes de los compañeros de trabajo, como se muestra en la preguntas 11 y 19 que son las preguntas con menor valoración; preguntas relacionadas directamente con los compañeros de trabajo. (Ver tabla 9 y 10)

Tabla 9
Pregunta N°11 de encuesta aplicada a usuario interno

Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.			Frecuen	Porcent	Porcentaje	Porcentaje
			cia	aje	válido	acumulado
Váli	TOTALMENTE	EN	7	58,3	58,3	58,3
do	DESACUERDO					
	EN DESACUERDO		2	16,7	16,7	75,0
	INDIFERENTE		1	8,3	8,3	83,3
	DE ACUERDO		1	8,3	8,3	91,7
	TOTALMENTE	DE	1	8,3	8,3	100,0
	ACUERDO					
	Total		12	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de encuesta
Elaboración: Propia

Tabla 10
Pregunta N° 19 de encuesta aplicada a usuario interno

Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido			Frecuen	Porcent	Porcentaje	Porcentaje
			cia	aje	válido	acumulado
Váli	TOTALMENTE	EN	7	58,3	58,3	58,3
do	DESACUERDO					
	EN DESACUERDO		1	8,3	8,3	66,7
	INDIFERENTE		3	25,0	25,0	91,7
	DE ACUERDO		1	8,3	8,3	100,0
	Total		12	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de encuesta
Elaboración: Propia

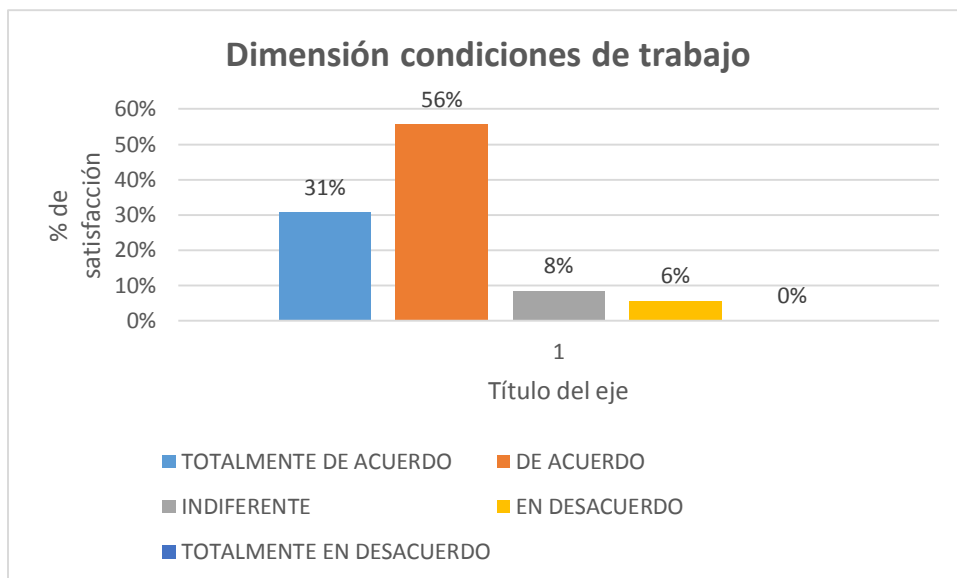


Figura 6 Dimensión condiciones de trabajo

Fuente: Datos obtenidos de encuesta aplicada a los usuarios internos.

Elaboración: Propia

De acuerdo a la figura 7, en la dimensión de condiciones de trabajo el usuario interno si se encuentra satisfecho, con un 31% totalmente de acuerdo y con un 56% de acuerdo, básicamente en las preguntas 20 y 23 sobre la infraestructura, distribución física del ambiente es el adecuado y cómodo. (Ver tabla 11 y 12)

Tabla 11

Pregunta N° 20 de encuesta aplicada a usuario interno

En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.					
			Frecuen	Porcent	Porcentaje
			cia	aje	válido
					Porcentaje
					acumulado
Váli	INDIFERENTE		2	16,7	16,7
do	DE ACUERDO		6	50,0	66,7
	TOTALMENTE DE	DE	4	33,3	100,0
	ACUERDO				
	Total		12	100,0	100,0

Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaboración: Propia

Tabla 12
Pregunta N°23 de encuesta aplicada a usuario interno

		Frecuen	Porcent	Porcentaje	Porcentaje
		cia	aje	válido	acumulado
Váli	INDIFERENTE	1	8,3	8,3	8,3
do	DE ACUERDO	5	41,7	41,7	50,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaboración: Propia

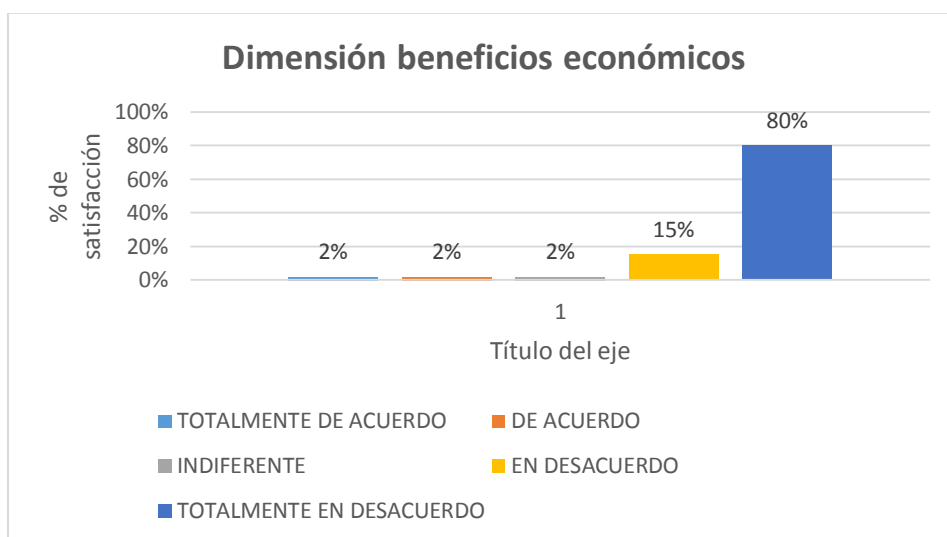


Figura 7 Dimensión beneficios económicos

Fuente: Datos obtenidos de encuesta aplicada a los usuarios internos.

Elaboración: Propia

De acuerdo a la figura 8, la dimensión de beneficios económicos es el que los usuarios internos consideran que están totalmente en desacuerdo con un 80% y con un 15% en desacuerdo; esta dimensión está relacionada básicamente con el ingreso que perciben, sienten que el sueldo es muy bajo por la tarea realizada.

Al verificar el detalle de esta dimensión podemos observar que los trabajadores están totalmente en desacuerdo en preguntas relacionadas con el sueldo, se recoge esta información de las preguntas 9, 10,16 (ver tabla 13,14 y 15)

Tabla 13
Pregunta N° 9 de encuesta aplicada a usuario interno.

El sueldo que tengo es bastante aceptable.						
			Frecuen	Porcent	Porcentaje	Porcentaje
			cia	aje	válido	acumulado
Váli	TOTALMENTE	EN	12	100,0	100,0	100,0
do	DESACUERDO					

Fuente: Datos obtenidos de encuesta
 Elaboración: Propia

Tabla 14
Pregunta N° 10 de encuesta aplicada a usuario interno.

La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando						
			Frecuen	Porcent	Porcentaje	Porcentaje
			cia	aje	válido	acumulado
Váli	TOTALMENTE	EN	12	100,0	100,0	100,0
do	DESACUERDO					

Fuente: Datos obtenidos de encuesta
 Elaboración: Propia

Tabla 15
Pregunta N°16 de encuesta aplicada a usuario interno.

Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas						
			Frecuen	Porcent	Porcentaje	Porcentaje
			cia	aje	válido	acumulado
Váli	TOTALMENTE	EN	12	100,0	100,0	100,0
do	DESACUERDO					

Fuente: Datos obtenidos de encuesta
 Elaboración: Propia

Sintetizando la información de la encuesta aplicada a los usuarios internos, se presentan los resultados obtenidos.¹

¹ Información detallada presentada en apéndice N° 1

Tabla 16
Resumen de encuesta por dimensiones

Dimensión	N° preguntas	Satisfacción por dimensión (%)	Puntos máximos por dimensión	Puntos reales obtenidos por dimensión	Brecha
Significación de la tarea	8	85.21	40	34.08	-5.92
Condiciones de trabajo	9	82.22	45	37	-8
Reconocimiento personal	5	41	25	10.25	-14.75
Beneficios económicos	5	26	25	6.5	-18.5
Totales	27			87.83	

Fuente: Datos obtenidos de encuesta aplicada a los usuarios internos.
Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla de análisis se obtuvo como resultado general entre todas las dimensiones un 87.83%, al encontrarse este indicador en el rango de 75-88, que de acuerdo a la escala de satisfacción laboral (SL-SPC) de S-Palma. (ver tabla 17); se considera que los **usuarios internos están insatisfechos**, se muestra que las dimensiones menos valoradas son las dimensiones de reconocimiento personal y/o social y beneficios económicos.

Para la calificación del instrumento se utilizan cinco categorías diagnósticas de evaluación y se aplican para cada factor y para el puntaje total.

Tabla 17
Categorías y su puntaje total de encuesta para usuarios internos

Nivel de satisfacción	Significación de la tarea	Condiciones de trabajo	Reconocimiento Personal y/o social	Beneficios económicos	Puntaje total
Muy satisfecho	37 o más	41 o más	24 o más	20 o más	117 o más
Satisfecho	33-36	35-40	20-23	16-19	103-116
Indiferente	28-32	27-34	18-19	11-15	89-102
Insatisfecho	24-27	20-26	12-17	8-10	75-88
Muy insatisfecho	23 o menos	19 o menos	11 o menos	7 o menos	47 o menos

Tomado de “Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)”, de S. Palma, 2005.

Discusión

La calidad de atención está jugando un papel importante en la valoración de parte de los usuarios, muchas veces en base a esta percepción es que los usuarios toman decisiones y deciden tomar o no el producto ofrecido. Las empresas constantemente buscan fidelizar o tratar de mantener a sus usuarios, por ello deben estar constantemente actualizándose para poder estar atentos en identificar cuáles son sus áreas de mejora, para cubrir las expectativas de los usuarios.

En el caso de la variable de satisfacción laboral, es bastante importante ya que los usuarios internos son quienes ofrecen los productos y/o servicios de la entidad financiera, de acuerdo a los datos obtenidos los usuarios internos no se encuentran satisfechos, básicamente con las variables de beneficios económicos y reconocimiento personal; variables consideradas dentro de la teoría motivacional extrínseca, es decir que está relacionada con las políticas que utiliza el Banco actualmente.

De acuerdo a los datos obtenidos se puede indicar que los usuarios internos se

encuentran insatisfechos con la variable satisfacción laboral, compartiendo las conclusiones obtenidas por el estudio realizado por Millán Lobatón & Montero Cajusol (2017), quien también concluye que los trabajadores valoran con menor grado en las dimensiones de beneficios económicos y reconocimiento social; sin embargo se discrepa con las conclusiones de Campos (2016) quien en sus conclusiones la dimensión de beneficios tiene una valoración positiva; en las dimensiones en que los trabajadores no se encuentran satisfechos es en la dimensión de condiciones de trabajo, lo que se puede indicar con esta información es que las empresas deben conocer a sus trabajadores para en base a ello tomar las medidas de mejora y se pueda tener a los trabajadores satisfechos con la labor que realizan, ya que como se indicó anteriormente las variables de beneficios económicos y reconocimiento personal tienen que ver con las políticas que maneja la empresa.

Usuario externo

En los siguientes gráficos se presentan los resultados² obtenidos de las 22 preguntas de la encuesta aplicada, a través de esto se determinó el grado de satisfacción y las brechas que perciben los usuarios de acuerdo a las máximas expectativas y lo que realmente recibieron del servicio.

Tabla 18
Resultados por dimensiones

Dimensión	Nº preguntas	Satisfacción por dimensión (%)	Puntos máximos por dimensión	Puntos reales obtenidos por dimensión	Brecha
Elementos tangibles	4	66.5	20	13.3	-6.7
Fiabilidad	5	69.04	25	17.26	-7.74
Capacidad de respuesta	4	66.5	20	13.3	-6.7
Seguridad	4	74	20	14.8	-5.2
Empatía	5	63.72	25	15.93	-9.07
	22	67.95			

Fuente: Datos obtenidos de encuesta aplicada a los usuarios internos.
Elaboración: Propia

² Las tablas detalladas de los resultados, se adjuntan en el apéndice N° 3

Como se puede verificar en la tabla 18; el promedio de las dimensiones se obtiene un 67.95% que nos indica que aún no se cubre las expectativas de los usuarios para la atención de calidad recibida (considerando el 100% como satisfactorio)

Para el procesamiento de datos, primeramente se obtiene el promedio de cada una de las 22 preguntas con un puntaje máxima de 5 puntos y mínimo de 1 punto basados en la escala Likert.

Luego se calcula la satisfacción por pregunta la cual corresponde a la relación de los puntos obtenidos con los puntos máximos o idóneos por pregunta, en seguida se calcula la satisfacción por dimensión, esta es la suma de las satisfacciones por pregunta dividida el número de preguntas que tiene cada dimensión. Las dimensiones de la escala SERVQUAL se clasifican en cinco:

- Elementos tangibles; 4 preguntas, puntuación mínima 4 e ideal o máxima 20
- Fiabilidad; 5 preguntas, puntuación mínima 5 e ideal o máxima 25
- Capacidad de respuesta; 4 preguntas, puntuación mínima 4 e ideal o máxima 20
- Seguridad; 4 preguntas, puntuación mínima 4 e ideal o máxima 20
- Empatía; 5 preguntas, puntuación mínima 5 e ideal o máxima 25.

Se calculan las puntuaciones idóneas por ítem para compararlas con las puntuaciones reales que tienen las encuestas, de esta forma se podrá conocer cuál es la brecha entre el ideal y lo real que obtiene cada dimensión, de tal manera se puede estimar cuanto es lo que falta para satisfacer completamente a sus usuarios, esto a través de la diferencia que se obtiene entre los máximos puntos por ítem y los puntos reales entregados por los encuestados.

A continuación se va a presentar la información de todas las dimensiones.

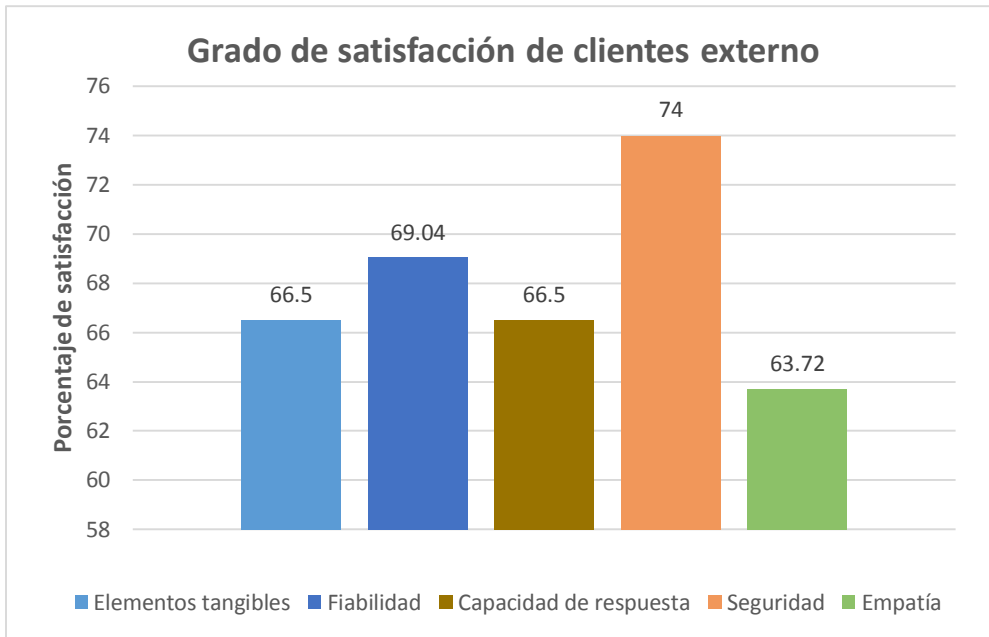


Figura 8 Grado de satisfacción de usuario externo

Fuente: Datos obtenidos de encuesta aplicada a los usuarios externos.

Elaboración: Propia

Como se puede ver en el figura 9, la dimensión con menor satisfacción con un 63.72% es la Empatía, esta dimensión apunta a que la atención brindada por el usuario interno no cubre las expectativas de parte de los usuarios externos. Esta información se refleja en las preguntas de la encuesta relacionada a si es sencillo contactarse con su ejecutivo por teléfono y sobre si tienen una atención personalizada. Ver tabla 19 y 20

En contraste la dimensión mejor evaluada fue la seguridad con un 74% de satisfacción, los usuarios sienten que el Banco de Crédito por su buena reputación y ser uno de los bancos representativos del país les brinda seguridad con sus productos en dicha entidad.

Tabla 19

Pregunta 18 de encuesta aplicada a usuario externo

Es sencillo contactar a mi agente a través del teléfono						
			Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Váli do	TOTALMENTE	EN	69	21,2	21,2	21,2
	DESACUERDO					
	DESACUERDO		109	33,5	33,5	54,8
	INDIFERENTE		59	18,2	18,2	72,9
	DE ACUERDO		67	20,6	20,6	93,5
	TOTALMENTE	DE	21	6,5	6,5	100,0
	ACUERDO					
	Total		325	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de encuesta aplicada a los usuarios internos.

Elaboración: Propia

Tabla 20

Pregunta 21 de encuesta aplicada a usuario externo

La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus usuarios						
			Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Váli do	TOTALMENTE	EN	18	5,5	5,5	5,5
	DESACUERDO					
	DESACUERDO		110	33,8	33,8	39,4
	INDIFERENTE		15	4,6	4,6	44,0
	DE ACUERDO		123	37,8	37,8	81,8
	TOTALMENTE	DE	59	18,2	18,2	100,0
	ACUERDO					
	Total		325	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de encuesta aplicada a los usuarios internos.

Elaboración: Propia

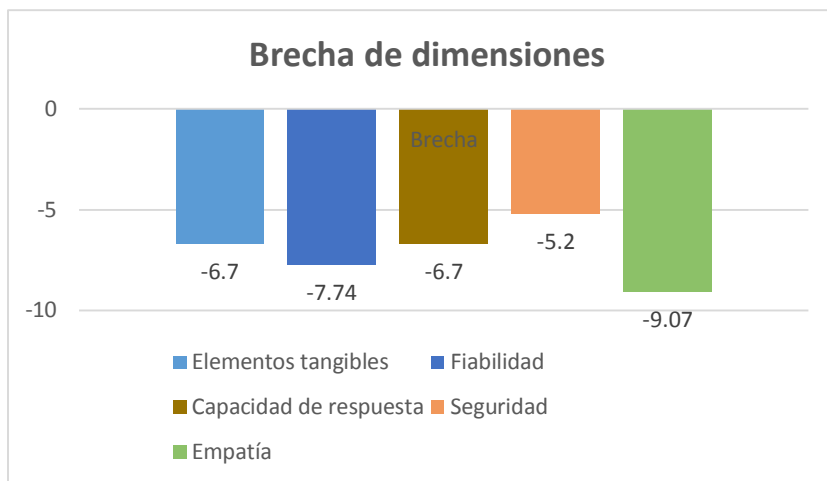


Figura 9 Brecha de dimensiones

Fuente: Datos obtenidos de encuesta aplicada a los usuarios externos.

Elaboración: Propia

En la figura 10, nos muestra las brechas que los usuarios externos consideran que falta para poder percibir la calidad de servicio como totalmente satisfechos, como se puede ver la dimensión que los usuarios no están satisfechos en la dimensión de Empatía, en la figura también podemos notar que otra de las dimensiones en que la brecha de parte de los usuarios entre lo que percibe y lo real es bastante lejos, es la dimensión de Fiabilidad, siendo esta un dimensión importante para los usuarios externos pues es cuando se presentan errores en los procesos que perjudican a los usuarios y a futuro puede convertirse en una fuga de usuarios a otras entidades financieras.

Discusión

Sobre el variable percepción de la calidad el estudio de investigación nos brinda la información que los usuarios externos están satisfechos en un 67.95% es decir aún no se logra cubrir las expectativas de los usuarios (considerando el 100% como satisfactoria), las variables de mayor ponderación son la seguridad y confianza, está percepción puede darse por la experiencia de la empresa en el sector bancario; sin embargo consideran como la dimensión con menor valoración la empatía de los trabajadores; usuarios sienten que el personal no se encuentra capacitado; en los

estudio de investigación de Benavente & Figueroa (2012) concluyeron que los usuarios externos se encontraban no satisfechos, y consideraron como la peor dimensión valorada la fiabilidad por lo ejecutivos bancarios; de igual manera el trabajo de investigación de (Ponce, 2012) concluye que el usuario externo no siente que lo atiendan con buena voluntad, amabilidad o cortesía de parte del usuario interno, además no siente que hay claridad al momento de las explicaciones de los productos ofrecidos. Por ello es necesario que la empresa busque que sus trabajadores estén constantemente preparados y capacitados para que puedan brindar una atención de calidad y los usuarios externos puedan sentirse satisfechos con la atención recibida.

5.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

De acuerdo a los resultados obtenidos, se presenta la contrastación de la hipótesis en la tabla 8.

Tabla 21: *Contrastación de la hipótesis*

Hipótesis General:	Contrastación:
<p>La percepción de satisfacción laboral del usuario interno y de calidad de atención del usuario externo en el área de Plataforma de la Agencia Cajamarca: 2016-2017, es insatisfactoria, en aspectos relacionados con los beneficios económicos, el reconocimiento personal y la empatía respectivamente.</p>	<p>Se comprueba que la percepción de satisfacción laboral del usuario interno y la percepción de calidad de atención del usuario externo es insatisfactoria en el área de Plataforma de la Agencia Cajamarca: 2016-2017.</p>
Hipótesis Específica	
<ul style="list-style-type: none"> - H1. Las dimensiones menos valoradas en la satisfacción laboral son: reconocimiento personal y beneficios económicos. 	<p>H1. Se comprueba que las dimensiones menos valoradas son beneficios económicos y reconocimiento personal y/o social.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - H2. La dimensión menos valorada en la percepción de la calidad de atención del usuario externo es: la empatía. 	<p>H2. Se comprueba que la dimensión menos valorada es la dimensión de empatía.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - H3. Se muestra la satisfacción laboral del usuario interno y la calidad de atención del usuario externo en el área de plataforma de la Agencia Cajamarca: 2016-2017 insatisfactoria. 	<p>H3. Se comprueba que la satisfacción laboral del usuario interno y calidad de atención del usuario externo en el área de plataforma la Agencia Cajamarca- Cajamarca: 2016-2017, es insatisfactoria.</p>

CONCLUSIONES

La variable satisfacción laboral en el área de plataforma de la Agencia Cajamarca, las dimensiones menos valoradas de parte de los usuarios internos son beneficios económicos con un 26% de satisfacción y reconocimiento social y/o personal con un 41% de satisfacción.

La variable percepción de atención de calidad de parte de los usuarios externos de acuerdo a la encuesta aplicada arroja que están satisfechos en un 67.95%, es decir aún falta cubrir las expectativas de parte de los usuarios externos. En esta variable la dimensión con menor valoración fue la empatía.

La satisfacción laboral en el área de plataforma de la Agencia Cajamarca como resultado general basado en todas las dimensiones estudiadas, es 87.83% de acuerdo a la escala de satisfacción laboral (SL-SPC) de S-Palma. Se considera que los usuarios internos están insatisfechos.

La calidad de atención percibida por los usuarios externos de acuerdo a los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada es en promedio 67.95 de acuerdo a la escala de la encuesta SERVQUAL, es insatisfactoria, porque aún hay una brecha que cubrir de las expectativas de los usuarios aún no cubiertas, siendo el 100% satisfactorio.

RECOMENDACIONES

El supervisor de Asesores y ventas de la Agencia Sucursal- Cajamarca, debe reforzar a los trabajadores las políticas sobre sueldos de parte de la empresa, para que los trabajadores tengan claro cómo se calcula su ingreso y de presentarse cambios en los sueldos se les informe con anterioridad para que los trabajadores estén informados.

Se debe conversar con los trabajadores para que puedan hacer llegar sus consultas o reclamos ante el supervisor a cargo y evitar que los usuarios externos se vean afectados por su incomodidad ya que perciben un mal trato de parte de los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro Salazar, R., Leytón Girón, S., Meza Solano, A., & Saénz Terrones, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Lima: Tesis para obtener el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas.
- Ayala, P. (09 de 2012). *MAESTROS DE LA CALIDAD Conocer la vida y filosofía de los diferentes maestros de la calidad*. Recuperado el 30 de 11 de 2018, de <http://maestrosdelacalidadac103611.blogspot.com/p/kaoru-ishikawa.html>
- Benavente, B. S., & Figueroa, T. C. (2012). *Medición del grado de satisfacción de los clientes bancarios de PUERTO MONTT basada en la escala SERVQUAL*. PUERTO MONTT- CHILE: Tesina presentada para optar al Grado de Licenciado en Administración. .
- Burga Vargas, E. P. (2013). *“El Clima organizacional y su correlación con el compromiso laboral en los trabajadores del área de servicios generales- Empresa Yanacocha. Cajamarca, en el año 2011”* . Cajamarca: Tesis para obtener el grado de Maestría en mención de Administración.
- Campos Sánchez, R. Y. (2016). *Nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa agrícola. distrito de Íllimo*. Chiclayo- Perú: Tesis para obtener el título profesional de licenciado en Psicología.
- García- Allen, J. (2018). *Analizando uno de los artefactos teóricos más famosos: la jerarquía de necesidades*. Recuperado el 15 de 11 de 2018, de Psicología: <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- Gestión, R. (8 de 5 de 2017). *Indecopi: 45 de cada 100 reclamos son contra entidades financieras*. Recuperado el 06 de 11 de 2018, de Revista Gestión: <https://gestion.pe/tu-dinero/indecopi-45-100-reclamos-son-entidades-financieras-134556>

- Gómez, C., Incio, O., & O'donnell, G. (2011). *Niveles de satisfacción laboral en la Banca Comercial: Un caso en estudio*. Lima: Tesis para obtener el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas.
- Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- INDECOPI, G. d. (2017). *Anuario de estadísticas institucionales*. Perú.
- Millán Lobatón, J., & Montero Cajusol, M. (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa ONCORAD*. Chiclayo: Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas.
- Pereira Méndez, K. N. (2014). *Clima laboral y servicio al cliente (estudio realizado en hospitales privados de la zona 9 de la ciudad de Quetzaltenango*. Guatemala: Tesis para obtener el grado de Licenciada en Psicología Industrial Organizacional.
- Picón Tarrillo, O. (2014). *Propuesta de mejora del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de Crédito- Oficina principal*. Chiclayo: Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas.
- Ponce, J. A. (2012). *Percepción del usuario interno sobre la calidad de vida laboral y del usuario externo sobre la calidad de servicio que presta el Banco Interbank-Sucursal Cajamarca*. Cajamarca: Tesis para optar el grado de Maestria en Administración y Gerencia Empresarial.
- Summers, D. C. (2006). *Administración de la calidad*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

APÉNDICES

Apéndice 1. Resultados de la encuesta a usuarios internos

Dimensión	N° preguntas	Promedio preguntas	Satisfacción por pregunta	Satisfacción por dimensión	Puntos máximos por dimensión	Puntos reales obtenidos por dimensión	Brecha
Significación de la tarea	3	4.33	86.67	85.21	40	34.08	-5.92
	4	4.33	86.67				
	7	4.50	90.00				
	18	4.42	88.33				
	21	4.17	83.33				
	22	4.25	85.00				
	25	4.17	83.33				
	26	3.92	78.33				
Condiciones de trabajo	1	4.00	80.00	82.22	45	37.00	-8.00
	8	4.25	85.00				
	12	3.67	73.33				
	14	4.25	85.00				
	15	3.83	76.67				
	17	4.50	90.00				
	20	4.17	83.33				
	23	4.42	88.33				
	27	3.92	78.33				
Reconocimiento personal	6	2.50	50.00	41.00	25	10.25	-14.75
	11	1.92	38.33				
	13	2.42	48.33				
	19	1.83	36.67				
	24	1.58	31.67				
Beneficios económicos	2	1.92	38.33	26.00	25	6.50	-18.50
	5	1.58	31.67				
	9	1.00	20.00				
	10	1.00	20.00				
	16	1.00	20.00				

Dimensión	N° preguntas	Satisfacción por dimensión (%)	Puntos máximos por dimensión	Puntos reales obtenidos por dimensión	Brecha
Significación de la tarea	8	85.21	40	34.08	-5.92
Condiciones de trabajo	9	82.22	45	37	-8
Reconocimiento personal	5	41	25	10.25	-14.75
Beneficios económicos	5	26	25	6.5	-18.5
Totales	27			87.83	

Apéndice 2. Tablas de frecuencia por preguntas

Pregunta 1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	8,3	8,3	8,3
	DE ACUERDO	9	75,0	75,0	83,3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Pregunta 2. El sueldo es muy bajo para la labor que realizo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	9	75,0	75,0	75,0
	INDIFERENTE	1	8,3	8,3	8,3
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Pregunta 3. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	8	66,7	66,7	66,7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	33,3	33,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Pregunta 4. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	8,3	8,3	8,3
	DE ACUERDO	5	41,7	41,7	50,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Pregunta 5. Me siento mal con lo que gano					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	10	83,4	83,4	83,4
	EN DESACUERDO	1	8,3	8,3	8,3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Pregunta 6. Siento que recibo “mal trato” de parte de la empresa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	25,0	25,0	25,0
	EN DESACUERDO	5	41,7	41,7	66,7
	INDIFERENTE	1	8,3	8,3	75,0
	DE ACUERDO	1	8,3	8,3	83,3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Pregunta 7. Siento que soy útil con la labor que realizo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	6	50,0	50,0	50,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Pregunta 8. El ambiente donde trabajo es confortable.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	8,3	8,3	8,3
	INDIFERENTE	1	8,3	8,3	16,7
	DE ACUERDO	4	33,3	33,3	50,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Pregunta 9. El sueldo que tengo es bastante aceptable.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	12	100,0	100,0	100,0

Pregunta 10. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	12	100,0	100,0	100,0

Pregunta 11. Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	58,3	58,3	58,3
	EN DESACUERDO	2	16,7	16,7	75,0
	INDIFERENTE	1	8,3	8,3	83,3
	DE ACUERDO	1	8,3	8,3	91,7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	8,3	8,3	100,0
Total		12	100,0	100,0	

Pregunta 12. Me disgusta mi horario.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	2	16,7	16,7	16,7
	INDIFERENTE	2	16,7	16,7	33,3
	DE ACUERDO	6	50,0	50,0	83,3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Pregunta 13. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	16,7	16,7	16,7
	EN DESACUERDO	4	33,3	33,3	50,0
	INDIFERENTE	5	41,7	41,7	91,7
	DE ACUERDO	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Pregunta 14. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INDIFERENTE	2	16,7	16,7	16,7
	DE ACUERDO	5	41,7	41,7	58,3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Pregunta 15. La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	8,3	8,3	8,3
	DE ACUERDO	11	91,7	91,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Pregunta 16. Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	12	100,0	100,0	100,0

Pregunta 17. El horario de trabajo me resulta incómodo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	6	50,0	50,0	50,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Pregunta 18. Me complace los resultados de mi trabajo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	7	58,3	58,3	58,3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Pregunta 19. Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	58,3	58,3	58,3
	EN DESACUERDO	1	8,3	8,3	66,7
	INDIFERENTE	3	25,0	25,0	91,7
	DE ACUERDO	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Pregunta 20. En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INDIFERENTE	2	16,7	16,7	16,7
	DE ACUERDO	6	50,0	50,0	66,7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	33,3	33,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Pregunta 21. El trabajo me hace sentir realizado como persona.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	10	83,3	83,3	83,3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Pregunta 22. Me gusta el trabajo que realizo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INDIFERENTE	2	16,7	16,7	16,7
	DE ACUERDO	5	41,7	41,7	58,3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Pregunta 23. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INDIFERENTE	1	8,3	8,3	8,3
	DE ACUERDO	5	41,7	41,7	50,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Pregunta 24. Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	66,7	66,7	66,7
	EN DESACUERDO	2	16,7	16,7	83,3
	INDIFERENTE	1	8,3	8,3	91,7
	DE ACUERDO	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Pregunta 25. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	10	83,3	83,3	83,3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Pregunta 26. Me gusta la actividad que realizo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	8,3	8,3	8,3
	INDIFERENTE	1	8,3	8,3	16,7
	DE ACUERDO	8	66,7	66,7	83,3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Pregunta 27. El jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	16,7	16,7	16,7
	EN DESACUERDO	1	8,3	8,3	8,3
	INDIFERENTE	1	8,3	8,3	8,3
	DE ACUERDO	8	66,7	66,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Apéndice 3. Resultados de la encuesta a usuarios externos

Dimensión	N° preguntas	Promedio preguntas	Satisfacción por pregunta	Satisfacción por dimensión	Puntos máximos por dimensión	Puntos reales obtenidos por dimensión	Brecha
Elementos tangibles	1	3.24	64.8	66.5	20	13.3	-6.7
	2	3.19	63.8				
	3	3.5	70				
	4	3.37	67.4				
Fiabilidad	5	3.18	63.6	69.04	25	17.26	-7.74
	6	2.89	57.8				
	7	3.65	73				
	8	3.98	79.6				
	9	3.56	71.2				
Capacidad de respuesta	10	3.58	71.6	66.5	20	13.3	-6.7
	11	3.71	74.2				
	12	3.23	64.6				
	13	2.78	55.6				
Seguridad	14	3.85	77	74	20	14.8	-5.2
	15	3.96	79.2				
	16	3.6	72				
	17	3.39	67.8				
Empatía	18	2.62	52.4	63.72	25	15.93	-9.07
	19	3.27	65.4				
	20	3.42	68.4				
	21	3.31	66.2				
	22	3.31	66.2				

Dimensión	N° preguntas	Satisfacción por dimensión (%)	Puntos máximos por dimensión	Puntos reales obtenidos por dimensión	Brecha
Elementos tangibles	4	66.5	20	13.3	-6.7
Fiabilidad	5	69.04	25	17.26	-7.74
Capacidad de respuesta	4	66.5	20	13.3	-6.7
Seguridad	4	74	20	14.8	-5.2
Empatía	5	63.72	25	15.93	-9.07
	22	67.95			

Apéndice 4. Tablas de frecuencia por preguntas

Pregunta 1.Son atractivas las instalaciones bancarias						
			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN	DESACUERDO	37	11,4	11,4	11,4
		DESACUERDO	43	13,2	13,2	24,6
		INDIFERENTE	66	20,3	20,3	44,9
		DE ACUERDO	153	47,1	47,1	92,0
	TOTALMENTE DE	ACUERDO	26	8,0	8,0	100,0
		Total	325	100,0	100,0	

Pregunta 2.El ejecutivo está vestido correctamente						
			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN	DESACUERDO	45	13,8	13,8	13,8
		DESACUERDO	55	16,9	16,9	30,8
		INDIFERENTE	62	19,1	19,1	49,8
		DE ACUERDO	114	35,1	35,1	84,9
	TOTALMENTE DE	ACUERDO	49	15,1	15,1	100,0
		Total	325	100,0	100,0	

Pregunta 3. El estado de mi tarjeta de crédito es fácil de entender						
			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN	DESACUERDO	33	10,2	10,2	10,2
		DESACUERDO	56	17,2	17,2	27,4
		INDIFERENTE	33	10,2	10,2	37,5
		DE ACUERDO	121	37,2	37,2	74,8
	TOTALMENTE DE	ACUERDO	82	25,2	25,2	100,0
		Total	325	100,0	100,0	

Pregunta 4. Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y otros) son visualmente atractivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	28	8,6	8,6	8,6
	DESACUERDO	74	22,8	22,8	31,4
	INDIFERENTE	41	12,6	12,6	44,0
	DE ACUERDO	128	39,4	39,4	83,4
	TOTALMENTE DE ACUERDO	54	16,6	16,6	100,0
	Total	325	100,0	100,0	

Pregunta 5. Cuando el encargado de los prestamos dice que le llamara en 15 minutos, lo hace

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	39	12,0	12,0	12,0
	DESACUERDO	79	24,3	24,3	36,3
	INDIFERENTE	40	12,3	12,3	48,6
	DE ACUERDO	101	31,1	31,1	79,7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	66	20,3	20,3	100,0
	Total	325	100,0	100,0	

Pregunta 6. Cuando un usuario tiene un problema el ejecutivo muestra un sincero interés en solucionarlo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	51	15,7	15,7	15,7
	DESACUERDO	108	33,2	33,2	48,9
	INDIFERENTE	36	11,1	11,1	60,0
	DE ACUERDO	88	27,1	27,1	87,1
	TOTALMENTE DE ACUERDO	42	12,9	12,9	100,0
	Total	325	100,0	100,0	

Pregunta 7. El ejecutivo bancario realiza bien el servicio la primera vez

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN	DESACUERDO	22	6,8	6,8	6,8
		DESACUERDO	40	12,3	12,3	19,1
		INDIFERENTE	52	16,0	16,0	35,1
		DE ACUERDO	119	36,6	36,6	71,7
		TOTALMENTE DE	92	28,3	28,3	100,0
		ACUERDO				
Total			325	100,0	100,0	

Pregunta 8. El ejecutivo concluye el servicio en el tiempo prometido

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN	DESACUERDO	6	1,8	1,8	1,8
		DESACUERDO	9	2,8	2,8	4,6
		INDIFERENTE	57	17,5	17,5	22,2
		DE ACUERDO	165	50,8	50,8	72,9
		TOTALMENTE DE	88	27,1	27,1	100,0
		ACUERDO				
Total			325	100,0	100,0	

Pregunta 9. La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN	DESACUERDO	27	8,3	8,3	8,3
		DESACUERDO	47	14,5	14,5	22,8
		INDIFERENTE	43	13,2	13,2	36,0
		DE ACUERDO	120	36,9	36,9	72,9
		TOTALMENTE DE	88	27,1	27,1	100,0
		ACUERDO				
Total			325	100,0	100,0	

Pregunta 10. Cuando hay un problema con el estado de mi cuenta bancaria, resuelve el banco rápidamente el problema

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	51	15,7	15,7	15,7
	INDIFERENTE	55	16,9	16,9	32,6
	DESACUERDO	195	60,0	60,0	92,6
	TOTALMENTE DE ACUERDO	24	7,4	7,4	100,0
	Total	325	100,0	100,0	

Pregunta 11. Mi ejecutivo , está siempre dispuesto a responder a mis preguntas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	,9	,9	,9
	DESACUERDO	48	14,8	14,8	15,7
	INDIFERENTE	53	16,3	16,3	32,0
	DE ACUERDO	147	45,2	45,2	77,2
	TOTALMENTE DE ACUERDO	74	22,8	22,8	100,0
	Total	325	100,0	100,0	

Pregunta 12. Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus usuarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	28	8,6	8,6	8,6
	DESACUERDO	61	18,8	18,8	27,4
	INDIFERENTE	65	20,0	20,0	47,4
	DE ACUERDO	152	46,8	46,8	94,2
	TOTALMENTE DE ACUERDO	19	5,8	5,8	100,0
	Total	325	100,0	100,0	

Pregunta 13. Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus usuarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	47	14,5	14,5	14,5
	DE ACUERDO	106	32,6	32,6	47,1
	INDIFERENTE	55	16,9	16,9	64,0
	DE ACUERDO	105	32,3	32,3	96,3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	12	3,7	3,7	100,0
	Total	325	100,0	100,0	

Pregunta 14. El banco posee las habilidades de procesar las transacciones sin torpezas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	2,5	2,5	2,5
	DESACUERDO	12	3,7	3,7	6,2
	INDIFERENTE	66	20,3	20,3	26,5
	DE ACUERDO	180	55,4	55,4	81,8
	TOTALMENTE DE ACUERDO	59	18,2	18,2	100,0
	Total	325	100,0	100,0	

Pregunta 15. Los telefonistas del banco son suficientemente agradables al contestar mis llamadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	11	3,4	3,4	3,4
	DESACUERDO	17	5,2	5,2	8,6
	INDIFERENTE	38	11,7	11,7	20,3
	DE ACUERDO	171	52,6	52,6	72,9
	TOTALMENTE DE ACUERDO	88	27,1	27,1	100,0
	Total	325	100,0	100,0	

Pregunta 16. El banco tiene una buena reputación

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN		36	11,1	11,1	11,1
	DESACUERDO					
	DESACUERDO		33	10,2	10,2	21,2
	INDIFERENTE		51	15,7	15,7	36,9
	DE ACUERDO		142	43,7	43,7	80,6
	TOTALMENTE DE		63	19,4	19,4	100,0
	ACUERDO					
Total			325	100,0	100,0	

Pregunta 17. Mi tarjeta de crédito está a salvo de usos no autorizados

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN		35	10,8	10,8	10,8
	DESACUERDO					
	DESACUERDO		41	12,6	12,6	23,4
	INDIFERENTE		72	22,2	22,2	45,5
	DE ACUERDO		132	40,6	40,6	86,2
	TOTALMENTE DE		45	13,8	13,8	100,0
	ACUERDO					
Total			325	100,0	100,0	

Pregunta 18. Es sencillo contactar a mi agente a través del teléfono

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN		69	21,2	21,2	21,2
	DESACUERDO					
	DESACUERDO		109	33,5	33,5	54,8
	INDIFERENTE		59	18,2	18,2	72,9
	DE ACUERDO		67	20,6	20,6	93,5
	TOTALMENTE DE		21	6,5	6,5	100,0
	ACUERDO					
Total			325	100,0	100,0	

Pregunta 19. Evita mi ejecutivo el uso de jergas técnicas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	9	2,8	2,8	2,8
	DESACUERDO	90	27,7	27,7	30,5
	INDIFERENTE	63	19,4	19,4	49,8
	DE ACUERDO	126	38,8	38,8	88,6
	TOTALMENTE DE ACUERDO	37	11,4	11,4	100,0
	Total	325	100,0	100,0	

Pregunta 20. Me reconocen como un usuario regular del banco

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	37	11,4	11,4	11,4
	DESACUERDO	67	20,6	20,6	32,0
	INDIFERENTE	20	6,2	6,2	38,2
	DE ACUERDO	134	41,2	41,2	79,4
	TOTALMENTE DE ACUERDO	67	20,6	20,6	100,0
	Total	325	100,0	100,0	

Pregunta 21. La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus usuarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	18	5,5	5,5	5,5
	DESACUERDO	110	33,8	33,8	39,4
	INDIFERENTE	15	4,6	4,6	44,0
	DE ACUERDO	123	37,8	37,8	81,8
	TOTALMENTE DE ACUERDO	59	18,2	18,2	100,0
	Total	325	100,0	100,0	

Pregunta 22. La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus usuarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	18	5,5	5,5	5,5
	DESACUERDO	110	33,8	33,8	39,4
	INDIFERENTE	15	4,6	4,6	44,0
	DE ACUERDO	123	37,8	37,8	81,8
	TOTALMENTE DE ACUERDO	59	18,2	18,2	100,0
	Total	325	100,0	100,0	

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta Satisfacción Laboral usuario interno

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradecemos que responda marcando con un aspa el recuadro que considere exprese mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala, ya que todas son opiniones.

TOTALMENTE DEACUERDO	TA
DE ACUERDO	DA
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	I
EN DESACUERDO	D
TOTALMENTE EN DESACUERDO	TD

	TA	DA	I	D	TD
1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2. El sueldo es muy bajo para la labor que realizo					
3. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
4. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra					
5. Siento mal con lo que gano.					
6. Siento que recibo "mal trato" de parte de la empresa					
7. Siento que soy útil con la labor que realizo					
8. El ambiente donde trabajo es confortable.					
9. El sueldo que tengo es bastante aceptable.					
10. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
11. Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.					
12. Me disgusta mi horario.					

13. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia					
14. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
15. La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable					
16. Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas					
17. El horario de trabajo me resulta incómodo.					
18. Me complace los resultados de mi trabajo					
19. Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido					
20. En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.					
21. El trabajo me hace sentir realizado como persona.					
22. Me gusta el trabajo que realizo.					
23. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
24. Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.					
25. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
26. Me gusta la actividad que realizo.					
27. El jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.					

Anexo 2- Satisfacción del usuario externo

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción que usted siente que le proporciona su Banco.

Instrucciones: La lista que aparece a continuación incluye características que pueden tener o no las empresas bancarias de Puerto Montt. Nos gustaría conocer cuál es su percepción de acuerdo al servicio entregado por su banco y con respecto a esto evaluar de la escala del 1 al 5 según corresponda a sus creencias (1 nada satisfecho, 5 muy satisfecho). Por favor marcar solo un cuadro por pregunta con una X.

	1	2	3	4	5
1. Son atractivas las instalaciones bancarias					
2. El ejecutivo está vestido correctamente					
3. El estado de mi tarjeta de crédito es fácil de entender					
4. Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y otros) son visualmente atractivos					
5. Cuando el encargado de los prestamos dice que le llamara en 15 minutos, lo hace					
6. Cuando un usuario tiene un problema el ejecutivo muestra un sincero interés en solucionarlo					
7. El ejecutivo bancario realiza bien el servicio la primera vez					
8. El ejecutivo concluye el servicio en el tiempo prometido					
9. La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores					
10. Cuando hay un problema con el estado de mi cuenta bancaria, resuelve el banco rápidamente el problema					
11. Mi ejecutivo , está siempre dispuesto a responder a mis preguntas					
12. Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus usuarios					

13. Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus usuarios					
14. El banco posee las habilidades de procesar las transacciones sin torpezas					
15. Los telefonistas del banco son suficientemente agradables al contestar mis llamadas					
16. El banco tiene una buena reputación					
17. Mi tarjeta de crédito está a salvo de usos no autorizados					
18. Es sencillo contactar a mi agente a través del teléfono					
19. Evita mi ejecutivo el uso de jergas técnicas					
20. Me reconocen como un usuario regular del banco					
21. La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus usuarios					
22. La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus usuarios					