



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“HERMILIO VALDIZÁN”**



**ESCUELA DE POST GRADO**

**PROYECTO DE TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**

**MAGISTER GESTIÓN Y NEGOCIOS MENCIÓN:**

**GESTIÓN DE PROYECTOS**

**PROYECTO DE TESIS**

**“MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD EN LA EFICACIA DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL BANCO CONTINENTAL DEL DISTRITO DE RUPA RUPA” – 2015.**

**TESISTA : Carlos Antonio Guzmán Valverde**

**ASESOR : Dr. Jesús Gustavo Quintana Rojas**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2017**

## **II. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1. Descripción del problema**

Esta investigación es relevante porque ha permitido identificar la problemática que experimenta el servicio de atención al cliente y luego sobre la base de la motivación y productividad se han logrado la eficacia en el servicio de atención al cliente del Banco Continental.

Para el desarrollo de este trabajo se ha aplicado el proceso y los procedimientos científicos; así como la metodología, técnicas e instrumentos establecidos en las normas de la Escuela de Post-Grado de nuestra Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco

Para llegar a solucionar la problemática y el contraste de las hipótesis planteadas, el trabajo se desarrollará en los siguientes capítulos, a continuación.

Cuando las compañías de servicio ponen en primer lugar a sus empleados y clientes, ocurre un cambio radical en la forma en la cual administran y miden el éxito. La cadena de servicio-utilidad asigna valores sólidos a las medidas moderadas, relacionando las utilidades, la lealtad del cliente y la satisfacción del cliente con el valor de los servicios creados por empleados satisfechos, leales y productivos.

Veremos lo interesante que puede ser como muchas organizaciones buscan día a día sobresalir brindando un mejor servicio a sus clientes una mejor satisfacción tanto a sus clientes como a sus empleados y obteniendo así mayores utilidades.

Desarrollando así una cadena entre la organización sus empleados y por supuesto sus clientes.

### **2.2. Formulación del Problema**

#### **2.2.1. Problema general**

- ¿Cómo se viene dando la motivación y productividad en la eficacia del servicio de atención al cliente en el banco continental del distrito de Rupa Rupa" – 2015?

#### **2.2.2. Problema específico**

- ¿Cuáles son las características de la motivación y productividad en la

eficacia del servicio de atención al cliente en el banco continental del distrito de Rupa Rupa" – 2015?

- ¿Cómo los factores motivacionales produce efecto en la productividad en la eficacia del servicio de atención al cliente en el banco continental del distrito de Rupa Rupa" – 2015?
- ¿Qué factores interfieren en el proceso de la motivación y productividad en la eficacia del servicio de atención al cliente en el banco continental del distrito de Rupa Rupa" – 2015?

### **2.3. Objetivo General y Objetivos Específicos**

#### **2.3.1. Objetivo general**

- Determinar cómo se viene dando la motivación y productividad en la eficacia del servicio de atención al cliente en el banco continental del distrito de Rupa Rupa" – 2015.

#### **2.3.2. Objetivo específico**

- Precisar cuáles son las características de la motivación y productividad en la eficacia del servicio de atención al cliente en el banco continental del distrito de Rupa Rupa" – 2015.
- Determinar cómo los factores motivacionales produce efecto en la productividad en la eficacia del servicio de atención al cliente en el banco continental del distrito de Rupa Rupa" – 2015.
- Establecer qué factores interfieren en el proceso de la motivación y productividad en la eficacia del servicio de atención al cliente en el banco continental del distrito de Rupa Rupa" – 2015.

### **2.4. Hipótesis General e Hipótesis Específicas**

#### **2.4.1. Hipótesis genera**

- Si se logra analizar la forma de lograr la motivación permanente y el incremento de la productividad del personal; entonces se podrá alcanzar la eficacia del servicio de atención al cliente del Banco Continental en el distrito de Rupa Rupa – 2015.

#### **2.4.2. Hipótesis Específicas**

- Las características de la motivación y productividad influyen en la eficacia del servicio de atención al cliente en el banco continental del

distrito de Rupa Rupa" – 2015.

- Si se consigue evaluar los factores de la motivación; entonces, se obtendrán los elementos de juicio para que el personal facilite la eficiencia del servicio de atención al cliente del Banco Continental en el distrito de Rupa Rupa - 2015
- Si se logra analizar los elementos de la productividad; entonces, será factible que el personal del Banco continental, facilite la mejora continua del servicio de atención al cliente del Banco Continental en el distrito de Rupa Rupa - 2015.

## 2.5. Variables e Indicadores

### 2.5.1. Variable Independiente:

- X= Motivación y productividad

### 2.5.2. Variable Dependiente

- Y = Eficacia del servicio

#### ❖ Indicadores:

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>V.I. Motivación y productividad</b>	Relación entre motivación y desempeño laboral	Incentivos Clima de trabajo orientación
	Rendimiento laboral	Capacitación Política de ascenso y promoción
<b>V.D. Eficacia del servicio</b>	Nivel de pertinencia	Perfil del cargo Atención al cliente
	Factor motivacional	Necesidades (fisiológicas, seguridad, sociales, estima, económicas) Clima laboral

## **2.6. Justificación e importancia:**

El trabajo de investigación se justifica por las siguientes razones:

### **2.6.1. Justificación teórica.**

La esencia de una entidad bancaria es el servicio de atención al cliente. Si esto falla, cerramos la puerta y se acabó la vida de la entidad.

Ahora, el servicio de atención no es para un día, ni para un mes, tampoco solo para un año, es para siempre. Por tanto la entidad nunca puede decir tengo solucionado esto y vamos a otros puntos. No es así.

La atención al cliente tiene que estar analizándose, ajustándose, regularizándose permanentemente.

La atención al cliente no tiene límite, no hay techo. Cualquier aporte en ese sentido está totalmente justificado, porque finalmente se trata de la razón de ser de la entidad.

Por otro lado, un banco sólo existe cuando trabaja para sus clientes, para cooperar con ellos y alcanzar objetivos comunes que no pueden lograrse mediante iniciativas individuales. Siguiendo el lineamiento indicado, el logro de las acciones, objetivos y misión comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las dependencias, disponen de una adecuada motivación que les permita desenvolverse; actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación y liderazgo, comportamiento, creencias, lenguajes y símbolos de la organización. La motivación del personal es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento, para así alcanzar un aumento de productividad y la eficacia del servicio de atención al cliente.

### **2.6.2. Justificación Metodológica.**

En este trabajo se ha utilizado la metodología de la investigación científica generalmente aceptada. Específicamente la metodología científica.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003)<sup>1</sup>, esta metodología ha consistido en observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos y sacar las correspondientes conclusiones.

Los métodos utilizados son el analítico y el inductivo. Estos métodos han permitido analizar todos los eventos de la investigación y luego inferir los resultados.

Por otro lado, el trabajo parte de la identificación de la problemática, sobre esa base se ha formulado propuestas de solución e instrumentos a través de los cuales fue factible dicha solución.

La metodología generalmente aceptada, también ha permitido definir el tipo de investigación, nivel de investigación, métodos aplicados, diseño de la investigación, la utilización de la población y muestra; la aplicación de técnicas e instrumentos de aceptación general. Todos estos elementos han hecho factible la obtención del producto final.

### **2.6.3. Justificación Práctica.-**

Este trabajo, se justifica porque en base a los lineamientos teóricos y prácticos se le da a entender y comprender al banco continental que el cliente está por encima de todo, que no hay nada imposible cuando se quiere realizar algo a favor de los clientes, que cumplir todo lo que promete a sus clientes; que sólo se debe prometer solo lo que se pueda cumplir para evitar crear falsas ilusiones en los clientes que luego van a repercutir contra la entidad bancaria; que solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.

Para que el Banco Continental pueda cumplir con todo lo que pide y exige el cliente, es necesario disponer de trabajadores motivados y con altos indicadores de productividad.

### **2.6.4. Importancia.-**

---

<sup>1</sup> Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; y, Baptista Lucio, Pilar (2003) *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw Hill. Pp. 267

Este trabajo es importante porque permite utilizar diferentes teorías para motivar a los trabajadores del Banco Continental, para obtener altos indicadores de productividad del personal; y, en base a estos factores alcanzar la eficacia del servicio de atención al cliente. Este trabajo podrá ser utilizado por la entidad bancaria para motivar a su personal, elevar la productividad y plasmar estos factores en la eficiencia y eficacia del servicio de atención al cliente. También podría ser utilizado por otros bancos y empresas en general; porque finalmente, todos están interesados del servicio de atención al cliente. La misma Universidad podría utilizar este trabajo para motivar a sus trabajadores y de ese modo tengan más productividad y luego plasmarla en total beneficio de la comunidad universitaria

## **2.7. Viabilidad.**

El proyecto de investigación es viable, ya que en el tema, motivo de investigación la población, es viable también por que los sujetos de investigación, son los trabajadores del Banco Continental y los usuarios del distrito de Rupa Rupa.

### **2.7. Limitaciones:**

El presente trabajo de investigación se ha planteado bajo las siguientes delimitaciones:

#### **2.7.1. Limitaciones**

##### **1. Delimitación Espacial**

El ámbito en el cual se desarrollará la investigación comprende de la motivación y productividad en la eficacia del servicio de atención al cliente en el banco continental del distrito de Rupa Rupa".

##### **2. Delimitación Temporal**

El periodo que comprende el estudio corresponde al año del ejercicio de la motivación y productividad en la eficacia del servicio de atención al cliente en el banco continental del distrito de Rupa Rupa".

### **3. Delimitación Poblacional**

La presente investigación estará delimitada por todos los factores de la motivación y productividad en la eficacia del servicio de atención al cliente en el banco continental del distrito de Rupa Rupa", y que mediante la aplicación aleatoria de la matemática y la estadística que se obtendrá la muestra correspondiente para el análisis.

### III. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Antecedentes de Estudio

##### 3.1.1. A nivel local:

Luego de un acucioso trabajo de búsqueda en las bibliotecas de las Universidades que ofertan maestrías y Doctorados, pude comprobar que no existen trabajos de investigación (Tesis) monografías referidos a las variables materia de nuestro estudio.

##### 3.1.2. A nivel regional:

Igualmente hemos indagado sobre tesis respecto al tema de investigación.

##### 3.1.3. A nivel nacional:

Según el autor, Luis Alfredo Manuel Clemente Moquillaza tesis titulada; Mejora en el Nivel de Atención a los Clientes de una Entidad Bancaria Usando Simulación, donde determina:

- El modelo de simulación pudo ajustarse a la situación actual de la empresa de una forma adecuada. Para validar esto se compararon los resultados más importantes del modelo con aquellos obtenidos en la realidad.
- Todas las propuestas evaluadas para cada tipo de día logran de forma individual mejorar la situación de la oficina según los indicadores de gestión más relevantes (nivel de atención, tiempo de espera promedio, arribos fuera de rango) y alcanzar la meta planteada. Adicionalmente, cada propuesta implica un costo de cola mucho menor al estimado actual.
- En el caso de los días con menor cantidad de arribos, la propuesta 3 representa una mejora en el nivel de atención en la oficina de 3 puntos porcentuales y además genera mayor ahorro (US\$ 1,447) por lo que esta configuración será tomada como la mejor para este tipo de día.
- En el caso de los días con mayor cantidad de arribos, la propuesta 2 representa una mejora en el nivel de atención en la

oficina de 6 puntos porcentuales y además genera mayor ahorro (US\$ 784) por lo que esta configuración será tomada como la mejor para este tipo de día.

#### **3.1.4. A nivel internacional:**

Según el autor, Alexandre Momparler Pechuan, tesis titulada; el desarrollo de la banca electrónica en España. Un análisis comparativo entre entidades online y tradicionales en España y en estados unidos- Madrid España, donde determina:

La banca tradicional de EEUU ha adoptado la distribución de servicios financieros por Internet como una medida defensiva que forma parte de una estrategia de distribución multicanal. Solo un pequeño número de entidades ha adoptado un modelo de distribución principalmente por Internet. Las entidades financieras online son todavía menos rentables que sus competidores tradicionales, y no es previsible que alcancen o superen la rentabilidad de las entidades tradicionales a corto o medio plazo. La estructura del segmento online norteamericano está marcada por el predominio de una entidad de tamaño muy superior al del resto de entidades agregadas, y que tiene unas particularidades que hacen necesario el análisis disgregado de dicho segmento. El modelo de negocio de banca online de ING Bank es visiblemente diferente del de las otras entidades online y se caracteriza por los siguientes aspectos:

- El crecimiento medio de ING Bank ha sido muy superior al de sus rivales online en el período 2003-2005, y en el último ejercicio de dicho período, sus activos totales superaban más de diez veces los de su inmediato competidor online.
- La comparación de las estructuras patrimoniales indica que el origen y, sobre todo, la utilización de los recursos financieros, también distinguen ING Bank de sus competidores online, ya que los valores de renta fija constituyen el principal activo del primero mientras que el resto del segmento online mantiene la

mayor parte de sus activos en créditos sobre clientes.

- El margen de intermediación de ING Bank es notoriamente inferior al de sus rivales online, debido principalmente a los escasos intereses cobrados por la entidad.

### **3.2. Bases Teóricas Científicas:**

#### **3.2.1. Modelo de rentabilidad ajustado a principios**

El entorno actual representa sin duda un reto para el sector financiero. La actividad financiera ha sufrido una pérdida de legitimidad social de alcance global, con carácter permanente y unido a una creciente exigencia de responsabilidades. Además, la presión en la regulación del sector, especialmente en materia de protección del cliente, es cada vez mayor. En este contexto, BBVA cree en un modo diferencial de hacer banca. El Banco es consciente de que hay muchas cosas que mejorar, pero tiene claro que ser rentable no pasa por hacer negocio de cualquier modo. Por eso se habla de rentabilidad ajustada a principios.

BBVA está convencido de que poner los principios en el primer lugar de la gestión de gobierno del Grupo es per se una fuente de ventaja competitiva. Los principios son claves para mantener la confianza y el valor de la franquicia, lo que asegura la sostenibilidad en el largo plazo. Es importante cumplir los objetivos que el Grupo se marca cada año. Pero lo es aún más hacerlo respetando las normas, siendo fieles a unos principios muy sólidos y poniendo a las personas en el centro del negocio.

Para BBVA, el activo fundamental en el negocio bancario es la confianza de sus clientes, accionistas, empleados, reguladores y la sociedad en general. El Banco tiene una visión muy clara, "Trabajar por un futuro mejor para las personas". Ésta ha sido la gran motivación que ha impulsado a BBVA a trabajar en una estrategia de negocio responsable, aprobada en 2013 y que nace con un reto: diferenciarnos y reconquistar la confianza de la sociedad. El Plan de Negocio Responsable establece tres prioridades estratégicas:

- **Comunicación transparente, clara y responsable comunicación.-** La crisis ha minado la confianza en los bancos, las reclamaciones por información deficiente han aumentado y la regulación del sector relativa a la protección del cliente y a la transparencia se ha endurecido. Los clientes perciben que se utiliza un lenguaje demasiado técnico y difícil de entender. No basta con contar todo, hay que contar con claridad. Comunicar en un lenguaje transparente, claro y responsable ayuda al cliente a tomar una decisión informada y es una palanca clave para recuperar y mantener su confianza. Por eso, en BBVA se está desarrollando una política y trabajando en numerosas iniciativas para hacer “más TCR” la relación banco-clientes antes, durante y después de la contratación.
- **Educación.** La educación es la prioridad estratégica de los programas sociales del Grupo. Dentro de esta línea se distinguen tres ejes:
  - Educación financiera que, junto a la comunicación TCR, es la otra pata que contribuye a que el cliente tome decisiones informadas.
  - Formación para las Pymes, las cuales juegan un rol importante en el desarrollo del tejido económico-empresarial del país.
  - Educación para la integración social y formación en valores de niños y jóvenes.
  - Productos de alto impacto social. Con la actividad diaria ya se genera un gran impacto social. Son muchas las personas que viven financiadas con hipotecas del Banco o las empresas que generan crecimiento y empleo con ayuda de la financiación de BBVA. Por tanto, el Grupo tiene una gran oportunidad para diseñar productos y

servicios con un impacto social superior teniendo en mente las necesidades de los clientes y el contexto en el que viven.

### **3.2.2. Herramientas de escucha y diálogo con los grupos de interés**

BBVA dispone de un amplio repertorio de herramientas para la consulta y el diálogo con los grupos de interés. Estas herramientas garantizan dos cosas: que los grupos de interés dispongan de los canales adecuados para ser atendidos y que BBVA cuente con suficientes fuentes de información para conocer sus prioridades y expectativas y poder, por tanto, responder a ellas.

Las herramientas de escucha y diálogo garantizan que los grupos de interés dispongan de los canales adecuados para ser atendidos por el Banco y que BBVA cuente con las fuentes de información necesarias para responder a sus necesidades

En concreto existen cinco principales vías a través de las cuales se analizan e integran las expectativas de los grupos de interés:

- En primer lugar se encuentra la labor específica de cada área y/o unidad en su relación cotidiana con cada grupo de interés. Aquí se ubican herramientas de escucha específicas, tales como la encuesta de satisfacción del empleado, gestionada por Recursos Humanos, o las encuestas de satisfacción/recomendación de clientes y los mecanismos de atención de reclamaciones, coordinados por los equipos de Experiencia de Cliente.
- En segundo lugar está la labor que realiza la unidad de Customer Management, que consiste en escuchar a los clientes e integrar su voz en los procesos de desarrollo de nuevas soluciones para todos los segmentos. Esto lo hacen utilizando metodologías multidisciplinares, como la co-creación de soluciones, la etnografía y la netnografía o big data.
- En tercer lugar está la labor del área de Comunicación y Marca, que cuenta con herramientas globales de escucha consolidadas

que tienen un doble objetivo:

- Facilitar una mejor gestión de la marca y la reputación de BBVA.
- Conocer mejor los contextos sociales en los que el Banco opera para que el Grupo sea capaz de incorporar una visión más centrada en las personas en sus decisiones de negocio.

Entre las herramientas que utiliza Comunicación y Marca destacan: la encuesta anual de reputación interna (entre empleados), las encuestas continuas (trackings) de reputación externa y de marca (a clientes y sociedad en general), la medición de la reputación online y la escucha y el diálogo continuo vía redes sociales (clientes y sociedad en general) y el análisis de las expectativas y prioridades de grupos específicos, como por ejemplo los analistas de sostenibilidad.

Este año se han complementado estas herramientas con una investigación específica global para comprender mejor qué entiende la población bancarizada por un banco que hace negocio responsable. El objetivo es ser capaces de enfocar mejor la estrategia de negocio responsable del Banco para lograr la meta de reconquistar la confianza de la sociedad.

- En cuarto lugar, el Banco dispone de canales de diálogo con asociaciones y entidades sociales especialmente sensibilizadas en determinadas cuestiones controvertidas para la industria financiera, tales como la financiación al sector defensa, grandes proyectos de inversión o la vivienda en España.
- Finalmente hay que mencionar el trabajo analítico permanente, los informes y los documentos de trabajo de la unidad de BBVA Research, muy importantes para tener una visión macro y global de lo que ocurre en las sociedades en las que BBVA opera.

### **3.2.3. El Equipo Modelo De Gestión**

Un modelo de gestión de recursos humanos basado en un triple compromiso que nos permite trabajar como un solo equipo

La cultura corporativa de BBVA se resume en la visión “trabajamos por

un futuro mejor para las personas”. En consecuencia, y de forma coherente con esta aspiración, el Grupo ha desarrollado a lo largo de los últimos años un modelo de gestión basado en un triple compromiso: con la transparencia, con la objetividad y con la igualdad de oportunidades. Todo ello nos permite trabajar como un solo equipo.

Una consecuencia inmediata de este modelo de gestión ha sido el reconocimiento que el Grupo BBVA ha obtenido en 2013 como la decimotercera mejor multinacional para trabajar en el mundo, otorgado por la consultora internacional GPTW. La posición alcanzada, que sitúa a BBVA como la mejor empresa financiera, ha sido el resultado del excelente posicionamiento que la Entidad ha acreditado en países como Chile, México, Paraguay, Perú y Venezuela. Adicionalmente, en el segundo trimestre del año, BBVA ha sido elegida como una de las tres compañías más atractivas para trabajar en banca en España en el “Randstad Employer Branding”.

BBVA, decimotercera mejor multinacional en el mundo para trabajar, según GPTW

**BBVA**

La consultora "Great Place to Work" nos ha reconocido a nivel internacional como uno de los mejores sitios para trabajar en 2013.

Gracias por hacerlo posible.

**adelante.**

El premio reconoce especialmente nuestros esfuerzos en Chile, México, Paraguay, Perú y Venezuela.

pasión por las personas

ambiente de trabajo

responsabilidad

desarrollo

**GREAT PLACE TO WORK**

**WORLD'S BEST**

MULTINATIONAL WORKPLACES

2013

Fuente: <http://www.Monografias.com>

***La inauguración de nuevas sedes de trabajo es el mejor reflejo del compromiso de BBVA de adaptar los medios a las necesidades de las personas***

En BBVA, uno de los proyectos en los que se viene trabajando concienzudamente es en la creación de entornos de trabajo que favorezcan una mayor comunicación y colaboración entre los equipos. Tal compromiso se plasma, entre otras iniciativas, en la construcción e inauguración de la nueva Ciudad BBVA en Madrid, el lugar que acogerá entre este año y 2015 a cerca de 6.000 empleados, de los cuales 1.600 ya se encuentran trabajando en estas nuevas instalaciones. El entorno, el diseño de las zonas comunes, la firme voluntad de hacer del lugar trabajo un sitio donde poder compartir y colaborar se traduce en un concepto novedoso de ubicación, pensando sobre todo en la eficiencia y la comodidad. Por tanto, la implantación de nuevas formas de trabajo, en presencia y a distancia, en función de las necesidades de las personas y siempre con la máxima flexibilidad, se sustenta en la utilización generalizada de las nuevas tecnologías, lo que además facilita la conciliación de la vida personal y profesional. A las sedes de Londres, Nueva York, Houston y Madrid se viene a sumar la de México DF, que en estos momentos está en construcción.

Uno de los aspectos especialmente valorados por GPTW ha sido el compromiso del Grupo con la transparencia, la objetividad y la igualdad de oportunidades en el desarrollo profesional. Un elemento clave del modelo es la política de movilidad, al establecer, entre otras medidas, la publicación de las posiciones disponibles a través de la aplicación “Apúntate+”, la herramienta interna de job-posting del Grupo. “Apúntate+” tiene como objetivos:

- Facilitar a los empleados de BBVA un canal adicional para la gestión de su carrera profesional, de forma que sean más transparentes las oportunidades internas de desarrollo.
- Racionalizar la contratación de determinados perfiles, cubriendo las necesidades actuales o previsibles de puestos asociados a estos perfiles con personal interno, antes de acudir al mercado laboral.

- Optimizar, por tanto, la gestión de las coberturas.

De hecho, a lo largo de este año se ha seguido trabajando en favorecer la transversalidad, de manera que la gran mayoría de las posiciones se publican actualmente a nivel global, algo que potencia que todo profesional del Banco conozca y se pueda inscribir en cualquier proceso abierto, independientemente de la geografía en la que se ubiquen tanto empleado como puesto. Más de 5.000 publicaciones, prácticamente la mitad de las cuales han sido cubiertas a través de la herramienta, dan testimonio de este compromiso.

En 2013 se ha dado un paso más en el proceso de crecimiento de las capacidades de los profesionales de BBVA con la realización de la Valoración por Competencias. Este año se ha contado con una nueva aplicación de soporte, denominada Plan de Autodesarrollo (PdA). Esta herramienta ayuda a cada empleado a interpretar los resultados de su informe, ofrece un diagnóstico de los conocimientos y habilidades que puede potenciar y pone a su disposición todos los elementos de desarrollo con los que el Grupo cuenta (formación, coaching, mentoring, publicaciones especializadas, best practices, etc.) para que cada persona se confeccione un plan de trabajo a su medida.

**La formación sigue desempeñando un papel fundamental en BBVA para dar respuesta a los nuevos perfiles demandados por la industria y para profundizar en la sensibilización con la responsabilidad corporativa**

Por lo que respecta a la formación, en 2013 se ha puesto el foco en aquella que va dirigida a potenciar la relación con el cliente y se ha avanzado en el diseño y distribución de conocimientos globales que den respuesta a los nuevos perfiles que tanto el Banco como la industria demandan. Los canales de distribución se han diversificado y actualizado con nuevas formas de acceso a la formación. El e-learning, clave en la distribución actual, ha supuesto un 51% de la actividad formadora total del Grupo. Además, durante 2013 se ha hecho un

esfuerzo especial en la formación en los requerimientos legales propios de cada país, que han explicado el 22,5% de la actividad formativa global. También ha sido relevante el impulso dado a la formación en materia de riesgos, a través del proyecto “Risk Learning Program”.

Por su parte, un elemento importante que también debe ser mencionado en este apartado es el lanzamiento del denominado Plan de Negocio Responsable, que tiene por objeto profundizar en la sensibilización de los profesionales del Grupo con la responsabilidad corporativa y que busca transmitir el compromiso de BBVA con la sociedad a través del ejercicio de una banca responsable. Para ello se ha diseñado el programa e-learning “Negocio Responsable”, el cual se pondrá a disposición de todos los empleados en 2014.

#### **La diversidad, una ventaja competitiva que permite que el talento ocupe puestos de decisión y responsabilidad**

Otro aspecto por el que BBVA está apostando abiertamente es el desarrollo de la diversidad. A través de una estructura de comités, y con la máxima implicación de los más altos niveles de responsabilidad, se está trabajando en una doble dirección:

- Por un lado, en 2013 se ha continuado impulsando el Plan Global de Diversidad de Género, un proyecto que se centra en tres vectores de actuación: maternidad, desarrollo profesional y sensibilización, y que cuenta con ocho iniciativas corporativas ya implantadas.
- Maternidad: cobertura de bajas de maternidad con personas de similar capacitación, modelo corporativo de tutorización para facilitar la reincorporación tras la maternidad y entrevista de seguimiento post-maternidad a partir de los nueve meses tras la reincorporación.
- Promoción y desarrollo: métricas de seguimiento del desarrollo profesional de la mujer e identificación y desarrollo del talento de la mujer en el Grupo.

- Sensibilización: incorporación de la diversidad de género en la evaluación de la actuación de los responsables, inclusión de los conceptos claves de diversidad en los programas de formación en liderazgo, cursos globales e-learning de sensibilización en diversidad dirigidos a directivos, jefes de equipo y resto de la plantilla.
- Por otro lado, en el marco del Plan de Diversidad del Grupo, BBVA España conserva la figura del responsable de igualdad en los diferentes ámbitos de gestión de RR.HH. con objeto de facilitar y garantizar los principios de igualdad de género. También se mantiene a disposición de todos los empleados el protocolo de actuación en materia de acoso moral y se ha dado visibilidad a las campañas de sensibilización para la prevención de la violencia de género, fruto del Convenio de Colaboración con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.

#### **3.2.4. Pymes pueden acceder a créditos**

Las pequeñas y medianas empresas ( Pymes ) pueden acceder a **créditos de capital de trabajo** con una tasa de interés desde **15%**, dependiendo del riesgo del negocio, indicó **Miguel Ángel Vizarreta**, gerente de Banca de Negocios del BBVA Continental.

Precisó que las tasas vienen bajando poco a poco, pero eso está acompañado de una **mejor evaluación de los clientes**. “Entonces, podemos encontrar que algunos empresarios pueden recibir tasas de 30% a 40% y otros que pagan entre 15% y 17%”, dijo a Gestión.

Explicó que en el sistema financiero las tasas de interés anuales para los créditos de capital de trabajo oscilan entre **20% y 25%**, pero a cada empresario se le aplica el interés en función a su evaluación individual.

Vizarreta indicó que las **Pymes** inician con préstamos de capital de trabajo de corto plazo, en promedio a 9 meses y los principales clientes son las empresas del **sector** comercio (45%), servicios (30%) y manufactura (10%). En estas últimas destacan las de **confecciones y calzado**.

Es preciso mencionar que hace pocos días BBVA Continental lanzó una campaña enfocada a las Pymes, debido a que según Miguel Ángel Vizarreta es un segmento **muy importante en la economía del país**. Detalló que existen **61.000 pequeñas empresas** que, de acuerdo a la definición oficial, tienen ventas anuales de entre **S/.555.000 y S/. 6.3 millones**.

### **3.2.5. La Gestión y el Modelado de Procesos**

En una revisión del concepto, son pocas las instituciones que han realizado esfuerzos por mejorar sus sistemas de gobierno apostando a la gestión de procesos. Entre los trabajos realizados en cuanto al enfoque de procesos se encuentra el trabajo de:

Majmud y Arienzo (2011) en el cual se presenta una propuesta de modelamiento para los Procesos de Gestión Académica, basado en un estudio realizado para una Universidad del Sistema de Educación Chileno. En el trabajo se señala que el modelo propuesto facilita la asignación de responsabilidades, la asignación de recursos físicos y la definición de mecanismos de gestión, logrando implementar un Sistema de Información integrado que apoye la funcionalidad operativa, táctica y de gestión de la Unidad Académica respectiva.

Si bien es cierto, existen distintos proyectos que pretenden contribuir al desarrollo educativo-social de nuestra Región, a través de una mejora en los procesos administrativos entre ellos tenemos: Proyecto Educativo Regional De La Libertad 2010 – 2021 y el Proyecto Educativo Nacional al 2021, que constituye un instrumento de gestión de políticas regionales que orienta el cambio educativo a través de programas y proyectos.

Esta propuesta recoge diversas opiniones de maestros, autoridades regionales, educativas y de otros sectores, así como empresarios y productores, profesionales de diversas especialidades, líderes de opinión, jóvenes, dirigentes de organizaciones sociales y del mundo de la cultura; esperando que estas propuestas se conviertan en planes operativos.

En la sociedad peruana, el desarrollo de capacidades y competencias que faciliten el trabajo en equipo, el logro de acuerdos, la negociación, la participación, la capacidad de ejercer la función productiva de manera crítica y creativa, todo enmarcado en las características y posibilidades regionales, debe ser propiciado y promovido desde corta edad. Se debe tener clara una visión integral de la problemática educativa y cumplir con las funciones que incumben a la educación, para lograr que cada persona se responsabilice de su destino, a fin de contribuir al progreso de la sociedad.

Lo que permite comprender la importancia de la educación como eje clave y factor para el logro de los objetivos de transformación estructural en cuanto a su posibilidad de facilitar el conocimiento a la sociedad, promover su análisis y generar las condiciones que favorezcan su contextualización y adecuación a los intereses y necesidades de la región, que adoptan los nuevos paradigmas socioeconómicos marcados por la calidad, la equidad e integración social, evitando una gestión ineficiente.

### **3.2.6. Gestión del Rendimiento**

En las Unidades de Gestión Educativa Local mejorar la competitividad es un mandato prioritario, por lo que es importante considerar que la gestión educativa debe transformarse y adoptar nuevos paradigmas que emergen por lo general del ámbito empresarial.

Según Serrano (2012), si se parte de la condición de que el éxito de una organización depende de una adecuada gestión de los procesos, las personas y los recursos, de acuerdo con la firma de análisis Gartner: el segmento de software de Inteligencia de negocios (Business Intelligence) y el software de gestión del rendimiento, se posicionaron como el segundo sector de mayor crecimiento en 2011, sobrepasando los 12,000 millones de dólares.

Actualmente existen proveedores que proporcionan soluciones para la gestión del rendimiento. Entre los más importantes están: SAP, Oracle, IBM y Microsoft.

Cabe mencionar, que la adquisición de estas soluciones es muy costosa y genera una dependencia directa con el proveedor que va desde la capacitación, el mantenimiento, la actualización, hasta su administración, lo que incrementa aún más el costo.

En relación a la segunda variable de este proyecto; J. Casassus (2003) manifiesta que la calidad de los aprendizajes que logran los alumnos está en gran parte influenciado por la calidad de los procesos que ocurren en el aula, y la calidad de los procesos del aula pasa por la comprensión que tienen los docentes de lo que ocurre en el aula.

La supervisión debe orientar sus acciones a la comprensión de la práctica pedagógica que promueven los docentes y a la vez analizar cómo la gestión implementada en las instituciones educativas genera las condiciones necesarias para garantizar la calidad de los aprendizajes de los educandos.

Coincidiendo con esta perspectiva, los estudios realizados por G. Carrón y A. De Grauwe (2003) enfocaron su interés en los llamados "factores del proceso" en vez de hacerlo únicamente en los factores que constituyen los "insumos". Para los autores en referencia lo que importa conocer no es únicamente el número de textos escolares, de equipos de computación, de televisores, de laboratorios de ciencias, entre otros, que poseen las instituciones educativas, sino cómo estos insumos se utilizan en la realización de los procesos pedagógicos en el aula.

La excelencia académica constituye uno de los elementos de mayor importancia y controversia en la educación; pues su determinación se encuentra estrechamente vinculada a los procesos de la evaluación curricular y la acreditación.

La calidad académica no es una abstracción, sino un referente social e institucional y sus resultados tienen que ser analizados, no sólo en términos cognoscitivos y conductuales, sino en cuanto a la producción intelectual y científica, y cómo dan respuestas a las instituciones, a las necesidades planteadas por el encargo social.

La educación no es un espejo que reproduce mecánicamente el mundo del mercado de trabajo. Es un proceso de formación cultural, moral y ética que se interrelaciona e imbrica con la ideología, la ciencia, el arte y las tecnologías médicas de la sociedad en que se desarrolla. Y es de ahí que, el criterio de calidad educacional se define en este contexto, en términos de pertinencia social, calidad curricular y buen desempeño profesional.

Kent define 4 conceptos diferentes de la calidad, así se tiene:

- Como lo excepcional, que ha sido el concepto académico tradicional.
- En la consistencia de un producto, que es la conceptualización propia de la producción industrial.
- En el cumplimiento de una misión, que es el concepto gerencial, que se enmarca en el análisis de la eficiencia y eficacia del cumplimiento de una tarea o misión.
- En la satisfacción de las necesidades del usuario, que es el que se emplea en el mercado.
- En la transformación del hombre, que es el concepto educacional o pedagógico contemporáneo de formación de los individuos y grupos sociales.

El propósito de este trabajo es establecer el plan de proyecto de un sistema que permita contribuir a mejorar la eficiencia de los procesos administrativos en un departamento de una Unidad de Gestión Educativa Local, y así progresar en la idea de mejorar las políticas establecidas, posibilitando el desarrollo y crecimiento organizacional, fortaleciendo el quehacer de la UGEL, así como sentar las bases para una certificación de calidad.

El sistema a desarrollar no es un sistema de gestión documental, ni tampoco un sistema de gestión de calidad, es un híbrido entre un sistema de gestión de rendimiento y un sistema de gestión integrado.

En el ámbito empresarial los sistemas de gestión integrados tienen una

filosofía integradora y cuentan con una visión orientada al proceso, lo mismo se aplicará en el ámbito educativo.

### **3.2.7. Modelos de Gestión y propios institucionales**

Los principios generales de la gestión pueden ser formalizados en modelos de gestión. Estos modelos, se presentan aquí con el fin de apoyar el argumento. En la gestión se puede identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio institucional. Estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería comunicacional.

Cada uno de ellos constituye una forma de respuesta a limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores. Cada nuevo marco conceptual no invalida el anterior, pero sí representa un avance con respecto a él, generando una acumulación teórica e instrumental.

En los años cincuenta y sesenta hasta inicios de los setenta, la planificación en la región estuvo dominada por la visión "normativa". Fue la época en la cual se iniciaron los planes nacionales de desarrollo y, en consecuencia, se diseñaron los planes nacionales de desarrollo educativo.

La visión normativa se constituyó como un esfuerzo mayor de introducción de la racionalidad en el ejercicio de gobierno en sus intentos de alcanzar el futuro desde las acciones del presente. Ella se construye a partir de técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo y su consecuente programación.

En el ámbito educativo, fue una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. De hecho, el plan consistió en la asignación de recursos destinados a expandir la oferta educativa. La visión normativa expresa una visión lineal del futuro.

Desde el punto de vista teórico, en esta perspectiva el futuro es único y cierto. Desde el punto de vista técnico la planificación consistió en la aplicación de técnicas de proyección del presente hacia el futuro.

Este modelo es la expresión de un modelo racionalista weberiano, con un alto nivel de abstracción y donde la dinámica propia de la sociedad estaba ausente. Sin embargo, desde el punto de vista cultural, esta visión normativa se ensambla bien con la cultura normativa y verticalista del Sistema Educativo tradicional.

A fines de los años sesenta se constató que el futuro realizado no coincidía con el futuro previsto en la década anterior. La crisis cristalizada por el aumento del precio del petróleo en 1973 marcó un quiebre en las técnicas de la previsión clásica expresada en la visión normativa. En este período de inicio de los setenta, se intentaron reformas profundas y masivas las que, notablemente, representaban futuros alternativos. Ello se puede observar desde los planteamientos revolucionarios que acompañaron las visiones alternativas de la sociedad (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua), a otros esfuerzos más técnicos apoyados en el instrumental de los ejercicios de la programación linear. Fueron ejercicios que trataron de captar distintos escenarios de futuro proyectando trayectorias, actores y estrategias alternativas.

Se concibe un escenario o un futuro deseado, para llegar a él es necesario dotarse de un modelo de gestión de normas que puedan llevar a ese lugar, es decir, normas que permitan relacionar la organización con el entorno. Para ello surge la noción de estrategia, cuyos principales teóricos son Ackoff, Ansoff, Porter y Steiner. La idea de la estrategia posee tanto un carácter estratégico (normas) como táctico (los medios para alcanzar lo que se desea.)

La gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos que posee una organización (humana, técnica, material y financiera) La crisis de los años ochenta no hace sino acentuar esta tendencia que vincula las consideraciones económicas a la planificación y la gestión, consideraciones que estaban ausentes en la década de los sesenta. Ya no estamos en una situación como a inicios de los años setenta, en los cuales la planificación tendía a operar en un

vacío social.

Con la crisis se introducen los elementos de programación presupuestaria en las unidades rectoras, que era en lo que se habían constituido las unidades de planificación ante situaciones de presupuesto decrecientes.

La crisis petrolera de los años setenta repercutió tardíamente en América Latina bajo la forma de una grave crisis financiera.

### **3.2.8. Concepto de Motivación personal y/o grupal**

La motivación debe ser la actividad principal o estratégica en toda organización y el gerente es la persona responsable que se cumpla a cabalidad cada una de las estrategias o políticas motivacionales de la organización.

De esta manera una persona motivada, la organización sentirá esto en todas las metas y objetivos planificados, lo cual hará que la empresa sea competitiva.

A continuación se darán algunas citas de conceptualizaciones referentes a la motivación según algunos autores.

Stoner, Freeman Gilbert (1999 Pág.485) define la motivación como una característica de la psicología humana, el cual incluye los factores ocasionales, canalizan y sostiene la conducta humana. La motivación habla de lo que hace que las personas funcionen.

Roobins (2000) la motivación para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de las organizaciones, condicionados por la capacidad del esfuerzo para satisfacer algunas necesidades personales.

Chiavenato (2000) la motivación es el impulso de una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

### **3.2.9. Teorías de la Motivación.**

Las teorías que plantean la importancia que tiene la motivación para el ser humano se encuentra Stoner, Freeman, Gilbert (1999, Pág. 487) “explican que existen muchas teorías de la motivación y cada teoría pretende describir que son los humanos y puede llegar a ser en cierto

tiempo”.

Por consiguiente se suele decir que el contenido de una teoría de la motivación radica en su concepción específica de las personas. El contenido de una teoría de la motivación, nos sirve para entender el mundo del desempeño dinámico en el cual operan las organizaciones describiendo a los gerentes y empleados que participan en la organización todos los días. Como las teorías de la motivación también sirven a los gerentes y a los empleados para manejar la dinámica de la vida en las organizaciones.

#### **a) Teoría de la Jerarquía de Necesidades (Maslow)**

En 1943 Maslow, formuló su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. En la medida en que el hombre satisface, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento. La jerarquía de las necesidades de Maslow es la siguiente.

Necesidades fisiológicas (aire, comida, vestido, habitación, sueño y satisfacción sexual)

Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o privación)

Necesidades sociales (amistad, ingreso o grupos, etc.)

Necesidades de estimación (reputación, reconocimiento, auto-respeto, amor)

Necesidades de autorrealización (crecimiento de la persona)

Maslow cree que la mayor parte de las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tiene sus necesidades de los tres primeros niveles (fisiológicas, de seguridad y sociedad) regularmente satisfecha sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional.



Fuente: <http://www.Monografias.com>

### 3.2.10. La Teoría de Maslow Presenta los Sigüientes Aspectos.

Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento. Apenas las necesidades no satisfechas influyen sobre el comportamiento dirigiéndolos hacia objetivos individuales. El individuo hace con un cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias. De inicio el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo sueño-actividad, el sexo, otros.

A partir de aquí, el individuo ingresa en una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad enfocadas hacia la producción contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas hacia la conservación personal.

A medida que el individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias. Sociales de estima y de auto-realización. Sin embargo cuando el individuo alcanza la satisfacción de las necesidades sociales, surge la necesidad de auto-realización.

Esto significa que las necesidades de estima son complementarias a las necesidades sociales, mientras que los de la auto-realización son complementarios a las de estima, los niveles más elevados de necesidad solamente surgen cuando los niveles más bajos están relativamente controlados y son alcanzados por el individuo.

Las necesidades más elevadas surgen no solamente en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas, sino que predominan las más bajas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades trazadas por Maslow. El comportamiento del individuo es influido simultáneamente por un gran número de necesidades concomitantes, sin embargo las necesidades más elevadas tienen una activación predominante en relación con las necesidades más bajas.

Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir, etc.) mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional extremadamente largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo se vuelve imperativa neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas.

La teoría de Maslow, coincide en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficiencia.

### **3.2.11. El Comportamiento Humano y La Motivación**

#### **a. El Comportamiento Humano y la Motivación:**

En el desarrollo de este tema es necesario comprender el

comportamiento humano para lo cual es importante conocer la motivación humana. Estas posiciones presuponen la existencia de ciertas leyes o principios que pueden explicar el comportamiento humano y los procesos motivacionales desde varios puntos de vista. El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos.

En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que origina un comportamiento específico, este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente o generado por procesos mentales de la persona.

Todos de alguna u otra forma vivimos con algún motivo, las cuales se basan en necesidades primarias (aire, alimento, sueño, etc.), o en necesidades secundarias (autoestima, afiliación, etc.) un sentimiento que nos lleva, nos impulsa a realizar lo que deseamos para luego sentirnos satisfechos. En cualquier modelo de motivación el factor inicial, es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha, los motivos hacen que el individuo busque la realización e inicie la acción, los motivos pueden satisfacer en muchas formas. La motivación representa la acción de fuerzas activas o impulsoras, solo se comprende parcialmente, implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio: Identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que varía de individuo a individuo, tanto los valores y los sistemas cognitivos, así como las habilidades para poder alcanzar los objetivos personales, éstas necesidades, valores personales y capacidades varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo, está sujeta a las etapas por las que atraviesa el hombre, desde niño busca culminar sus estudios o cuando es trabajador tiene otras aspiraciones y motivaciones.

El proceso que dinamiza el comportamiento humano, es más o

menos semejante en todas las personas, a pesar de las diferencias mencionadas anteriormente. Según Chiavenato (1994) "Administración de los Recursos Humanos" existe tres premisas que explican el comportamiento humano.

- **El Comportamiento es causado:** Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente. El comportamiento es causado por estímulos internos y externos.
- **El comportamiento es motivado:** En todo comportamiento existe un "impulso" un "deseo" una "necesidad" una "tendencia" exposiciones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.
- **El Comportamiento está orientado hacia objetivos:** En todo comportamiento humano existe una finalidad, dado que hay una causa que lo genera. El comportamiento no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido y orientado hacia algún objetivo.
- **La conducta motivada requiere de voluntad.** Asimismo, la motivación presenta ciertos componentes tales como:
  - **Una necesidad**, son los anhelos de satisfacer alguna carencia o desequilibrio fisiológico (necesidad de agua, alimentos, etc.) y psicológicos (necesidad de compañía, de adquirir algo, etc.) son fundamentales para la especie, pueden ser innatas o adquiridas, como las presenta Maslow la jerarquía está determinada por necesidades fisiológicas – sociales.
  - **Los estímulos**, es todo agente concreto o simbólico que al actuar sobre el organismo y ser percibido mediante los órganos de los sentidos, sistema nervioso, se interioriza, puede darse y estar en el ambiente o dentro del mismo organismo, además tiene estructura y fuerza.
  - **Un impulso**, es el estado resultante de la necesidad fisiológica, o un deseo general de lograr una meta.

No conviene confundir la necesidad con los estímulos ni con los impulsos, los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.

El hombre, generalmente vive ligado a la importancia que le da motivo y todos los componentes mencionados anteriormente, forman parte de la composición del motivo.

Es el hombre quien interioriza el estímulo dándole un sentido, dirección, respeto a lo que quiere alcanzar, teniendo que ser persistente.

### 3.2.12. Clases de Motivos y Características

#### A. Clases de motivos

Muchos psicólogos distinguen 3 clases de motivos: los fisiológicos, sociales y psicológicos.

- **Los motivos Fisiológicos:** Se originan en las necesidades fisiológicas y los procesos de autorregulación del organismo, son innatos, es decir que están presentes en el momento del nacimiento ejemplo: necesidad de aire, de dormir, etc.
- **Los motivos sociales:** Son adquiridos en el curso de la socialización dentro de una cultura determinada, se forman con respecto a las relaciones interpersonales, valores sociales, las normas se deben tener en cuenta que una vez despertado un motivo influye sobre la conducta independientemente de su origen.
- **Los motivos psicológicos:** Se desarrollan mediante procesos de aprendizaje, solamente aparecen cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas este tipo de motivación varía de un individuo a otro, y esa está en función de sus experiencias pasadas y de la clase de aprendizaje que haya tenido.

#### B. Características:

- 1) Las necesidades o motivos se caracterizan porque **no son estáticos**, por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos. Con el aprendizaje y la repetición

(refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.

- 2) Por otra parte una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, ya que no causa tensión o incomodidad. Una necesidad puede ser **satisfecha, frustrada o compensada** (transferencia a otro objeto). En el ciclo motivacional muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de una necesidad, encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación.

Al no encontrar la salida normal, la tensión del organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por la vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas y digestivas, etc.)

En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha, no frustrada, sino transferida o compensada.

Ello ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad reduce la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha, por ejemplo cuando el motivo de una promoción para un cargo superior es compensado por un aumento de salario o por un nuevo puesto de trabajo.

- 3) La satisfacción de algunas necesidades **es temporal**. Ya que al quedar satisfecha una necesidad, aparecen otros. Es decir, la motivación humana es cíclica y orientada por diferentes necesidades ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales.

El comportamiento es casi un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas.

El motivo busca un curre al motivo y trata de hacerle actuar mediante la promesa del logro de una necesidad urgente.

- 4) En cualquier modelo de motivación, el factor inicial es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha.

Los motivos hacen que el individuo busque la realización e inicie la acción, inicialmente los motivos pueden satisfacer en muchas formas. La existencia del motivo mismo determina inmediatamente el curso final del comportamiento.

- 5) El **incentivo es la fuerza imantada** que atrae la atención del individuo, porque le **promete recompensas** y logros que pueden satisfacer sus deseos y motivos. La consideración principal de este punto se centra en el grado de satisfacción que logrará mediante el esfuerzo dedicado a ellos si el esfuerzo es eficaz y si percibe la recompensa prometida.

El trabajador como empleado potencial investiga sus propias aptitudes y conocimientos para determinar si se considera capaz de trabajar para lograr la recompensa anticipada, analiza los recursos de que dispone, considera también el grado y tipo de ayuda que puede esperar de sus superiores, compañeros y demás personal del que puede depender.

Es por ello que el comportamiento humano, es un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser especificadas o genéricas.

Las necesidades humanas específicas cambian con el tiempo, y con cada persona, un motivo urgente hoy puede dejar de serlo mañana.

Esto significa que un incentivo que puede servir en determinado momento, puede perder su fuerza después, por lo que hay que descubrir otros incentivos que concuerden con otros nuevos motivos.

Estas características están en relación con las experiencias vividas y las expectativas de las personas, por lo que debemos pensar en dar un incentivo igual a todas las personas, cada individuo es diferente.

### 3.2.13. Modelo de Procesos

Se mencionan a continuación las dos teorías de procesos que mejoran y explican las formas de motivar al trabajador para un desempeño adecuado.

### **a) Teoría de las expectativas de Vroom**

Fue, otro de los exponentes de esta teoría contemporánea que da explicaciones ampliamente aceptadas acerca de la motivación, en la que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques propugnados por Maslow y Herzberg.

Furnham Adrián (2000) "Psicología organizacional" propone un modelo de expectativas de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final. De esta manera Vroom se acerca al concepto de "Armonía de objetivos" en donde las personas tienen sus propias metas que son a su vez diferentes a los de la organización, pero posibles de armonizar ambas como un todo. Esta teoría es consistente tal como se percibe en el "sistema de administración por objetivos".

Según este modelo la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El modelo no actúa, en función de necesidades no satisfechas, o de la aplicación de recompensas y castigos, sino por el contrario, considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia, influyen de manera importante en su comportamiento.

La teoría de las expectativas supone que la motivación no equivale al desempeño en el trabajo, sino es uno de varias determinantes. La motivación, junto con las destrezas, los rasgos de personalidad, las habilidades, la percepción de funciones y las oportunidades de un individuo también se combinan para influir en el desempeño del trabajo. Es importante reconocer que la teoría de las expectativas considera con gran objetividad a través de los años, se han adoptado y modificado las ideas fundamentales.

Al parecer es más ajustable a la vida real, el supuesto de que las percepciones de valor, varían de alguna manera entre un individuo y otro, tanto en diferentes momentos como en diversos lugares.

Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño.

#### **b) Teoría de Porter y Lawler (1988)**

Basándose en gran medida en la teoría de las expectativas de Vroom, Porter y Lawler arribaron a un modelo más completo de la motivación que lo aplicó primordialmente en instituciones.

Así tenemos que este modelo de teoría sostiene:

- Que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractivo que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.
- La segunda parte de este modelo es la relación entre el desempeño y las recompensas. Las personas esperan quienes realicen los mejores trabajos sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones.
- Lawler concluyó que su teoría tiene tres fundamentos sólidos:
- Las personas desean ganar dinero, no sólo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.
- Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente, se desempeñarán de la mejor manera posible.
- Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser motivador excelente.

Se establece que se podría mejorar el desempeño con la implantación de sistemas de remuneraciones sensibles y justas, basada en méritos (sistemas de administración del desempeño) en administrar las recompensas con un valor positivo para los trabajadores. Es un error suponer que a todos los trabajadores les

interesan las mismas recompensas que otorgan sus compañías, algunas reconocen la importancia de sueldos, otros mayor número de días de vacaciones, mejores prestaciones de seguro, guarderías para sus hijos, etc., con esto son cada vez más las empresas que instituyen planes de prestaciones a la carta: sistemas de incentivos en los que los empleados eligen sus prestaciones de un menú de posibles opciones, esto puede ser una estrategia efectiva de motivación.

Así mismo la teoría de las expectativas, ayuda explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse, por lo que se deben dar importancia al diseño de los tipos de recompensas basadas en las necesidades individuales del empleado, y no caer en el error de que todos los empleados quieren lo mismo, en consecuencia pasan por alto los efectos de la diferencia de las recompensas en la motivación.

Se infiere que las teorías presentadas de manera breve, coinciden en ver al empleador como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia. Las motivaciones se dan cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se debe combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

El clima organizacional está ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima

motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés colaboración, etc. cuando la motivación es escasa por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de inconformidad.

Por consiguiente, la motivación es resultado de la interacción entre el individuo y la situación, y que el grado de ella varía en todas las personas e individualmente, según el momento y la manera en que cada empleado valore los estímulos de la organización como satisfactores de sus necesidades. Es por ello que no puede hablarse de motivación del empleado sin dejar presente que la organización sólo la facilitará o dificultará al estimular al empleado, conociéndolo y dándole aquellos incentivos que considera lo impulsará hacia el logro de las metas.

#### **3.2.14. Factores de motivación y su relación con el desempeño laboral**

- 1) Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas:** En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales.

Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos. José Rodríguez (2001); manifiesta que en el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de

trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecia sus aportaciones, mencionamos algunas de las recompensas que se usan: el monto de paga, promociones, autonomía, establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

- 2) Se debe mencionar también **El dinero (salario)** es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc, para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo.

Aunque en los últimos años los beneficios cobraron mayor trascendencia, para Koontz y Werhlich (1999) el salario básico sigue siendo el factor más importante de motivación: "Hay teorías que sostienen que el sueldo no motiva. Esto no es así. Es verdad que cuando uno se levanta a la mañana no lo hace pensando en la plata.

“Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la empresa”, dice Koontz “El escenario de cinco años a esta parte en materia de compensaciones y beneficios cambió mucho -continúa-. Antes los empleados reclamaban mejores sueldos. Hoy los reclamos pasan por no recortar salarios o mantener la fuente de trabajo.”

En este contexto, entonces, es necesario cambiar las reglas del juego. “Hay que desarrollar una administración de remuneración inteligente. Ya que hay poco para repartir, al menos que esté bien administrado. Por eso, hoy más que nunca, se debe componer un programa a medida de cada persona”, recomienda Koontz.

Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el personal, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados etc.

Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el trabajador.

- 3) Debe considerarse también como factor de motivación la **Capacitación del Personal**: La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e

incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento para Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Ésta repercute en el individuo de diferentes maneras: Eleva su **nivel de vida** ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su **productividad**: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la **calidad** de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Cómo beneficia la capacitación al personal:
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

4) Se considera también que aumenta la motivación el **Alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales)**. Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores. Las personas tratan de satisfacer

parte de sus necesidades, colaborando con otros, las investigaciones han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza, cuando las personas son libres para elegir las personas con las que desea trabajar.

Solana (1973) afirma que cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes. Las Relaciones Humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. El buen trato con los semejantes, respetando las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las Relaciones Humanas

Todo este mecanismo se torna más viable cuando mayor es el grado de cultura general de las partes, por eso es importante que la empresa propicie la cultura organizacional de sus integrantes, la que estará constituida por una serie de conductas y valores que son aceptadas o rechazados dentro de la organización y que permitirá contar con un material más humano y más rico.

Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

- 5) También el Proporcionar las **condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados.** ¿Está montada la organización de tal manera que anime a los empleados a trabajar juntos, o crea divisiones que

desalientan y mina la cooperación y la colaboración? La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

En la actualidad la Organización Internacional del Trabajo, según Palomino Antonio (2000), viene difundiendo mundialmente el gran aporte de las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo sobre la productividad. Expone también, cómo empleados que trabajan dentro de adecuadas condiciones y bajo principios y diseños ergonómicos mejoran su nivel motivacional e identificación con su empresa.

La lista de condiciones de trabajo incluye:

- Almacenamiento y manipulación de materiales, para un uso más efectivo del espacio disponible y la eliminación de esfuerzos físicos innecesarios.
- Diseño del puesto de trabajo, mejorando posturas y haciendo el trabajo más eficiente y seguro.
- Uso eficiente de maquinaria, utilizando sistemas de alimentación y expulsión para incrementar la productividad y reducir los riesgos que presentan las maquinarias.
- Control de sustancias peligrosas, para proteger la salud de los trabajadores evitando el contacto y la inhalación de sustancias químicas.
- Iluminación, uso al máximo de la luz natural, evitando el resplandor y zonas de sombra. Seleccionando fondos visuales adecuados.
- Servicios de bienestar en el lugar de trabajo. Provisión de agua potable, pausas y lugares de descanso. La provisión de ropa de trabajo, armarios y cuartos para cambiarse, lugares para comer, servicios de salud, medios de transporte y recreo, así como servicios para el cuidado de los niños, constituyen

factores claves para elevar la productividad, el nivel de motivación y de compromiso con la empresa.

- Organización del trabajo, trata sobre los flujos de trabajo y materiales, el trabajo en grupo, nos presenta reglas para elevar la productividad.
- Locales industriales, debe haber un diseño adecuado de los locales industriales, protegidos del calor y frío. Aprovechamiento del aire y mejora de la ventilación, eliminación de fuentes de contaminación. Prevención de incendios y accidentes de trabajo.

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas.

### **3.2.15. Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases.

- 1) Permitir condiciones de medidas del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- 2) Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente dependiendo, por supuesto de la forma de administración.
- 3) Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por los objetivos individuales.

Chiavenato (2001), refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad”

### **3.2.16. Beneficios Para el Individuo:**

Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valora en sus funcionarios

Conocer cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.

Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminario, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.)

Tiene oportunidades para auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto control.

Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.

Mantener una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.

Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensados.

Atiende con prontitud los problemas y conflictos y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifiquen con el fin.

Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

### **3.2.17. Beneficios Para el Jefe:**

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de sus subordinados teniendo como base variables y factores de evaluación

y principalmente contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.

Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.

Planificar y organizar el trabajo de tal manera que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

### **3.2.18. Beneficios Para la Empresa.**

Tiene la oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.

Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

Puede determinar su política de Recursos Humanos ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal) estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución

Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

### **3.3. Definición de Términos Básicos.**

- 1) **Cultura Organizacional:** Refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendiendo y que comparten sus miembros. Las culturas de las organizaciones evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo. A diferencia de los enunciados de la misión y la visión, las culturas no suelen estar de forma escrita y, sin embargo son el alma de la organización.

- 2) **Los Valores:** Son los cimientos y la médula de la cultura organizacional y de cambio, inspiran la razón de ser, reflejan las metas reales, así como las normas, creencias y conceptos básicos de una empresa y sus empleados.
- 3) **Atención al Detalle:** El grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- 4) **Orientación al Equipo:** El grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
- 5) **Cultura Dominante:** Expresa los valores centrales que son compartidos por la mayoría de los miembros de la organización.
- 6) **Identidad:** Medida en que los miembros se identifican con la entidad en su conjunto, más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional.
- 7) **Tolerancia al Riesgo:** Capacidad de los empleados para no inmovilizarse y enfrentar con altas probabilidades de éxito las situaciones de incertidumbre que se les presenten.
- 8) **Tradición y Comportamiento:** La cultura de una organización, en esencia, es el resultado de la historia y de los valores de la organización. Las actuales creencias, costumbres y maneras generales de hacer las cosas dentro de una organización se deben en gran parte a la tradición, a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito alcanzado con tales acciones.
- 9) **Ambiente Laboral:** Se refiere a las políticas, compensaciones y beneficios, aunados a su proyección, diversidad, programas de adiestramiento, salud, bienestar y seguridad laboral. (Diccionario de Administración y Finanzas, Océano. 2004).
- 10) **Cambio Organizacional:** Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y en general todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los

objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio. Agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc. ((Diccionario de Administración y Finanzas, Océano. 2004).

- 11) Capital Humano:** Es el conjunto del talento de las personas que integran una organización para la creación sistemática de riqueza. La gente es el factor principal en el manejo de la nueva economía ((Diccionario de Administración y Finanzas, Océano. 2004).
- 12) Comunicación:** Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas. El proceso de comunicación tiene los siguientes elementos emisor o fuente persona que emite el mensaje, transmisor o codificador, equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente hacia el canal, canal parte del sistema que se refiere a la condición de algún mensaje entre puntos físicamente distantes, receptor o decodificador equipo situado entre el canal y el destino, decodifica el mensaje y destino; persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje. (Escarpenter. 2000)
- 13) Comportamiento.** Modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes Psicológicos, Fisiológicos y de motricidad. la conducta de un individuo en un espacio y tiempo determinados, se denomina comportamiento. (Diccionario de Administración y Finanzas, Océano. 2004).
- 14) Clima Organizacional:** El clima organizacional se refiere al ambiente que existe entre los miembros de una organización, está muy vinculado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, vale decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros (Diccionario de Administración y Finanzas, Océano. 2004).
- 15) Desempeño:** Es el cumplimiento de las normas y parámetros establecidos para el desarrollo de una actividad específica o conjunto de ellas. (Diccionario de Administración y Finanzas, Océano. 2004).

- 16) Estrategia:** Patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, planificadas previamente y donde se establecen metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar (Diccionario de Administración y Finanzas, Océano. 2004).
- 17) Eficacia:** Virtud para obrar, y cumplir con los objetivos establecidos de la empresa. (Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa (2004)
- 18) Eficaz:** Persona activa, fervorosa, poderosa para obrar o ejecutar una labor. Que tiene la virtud de producir el efecto deseado. (Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa (2004)
- 19) Gerencia del Desempeño:** Se basa en la información obtenida de un sistema de evaluación o revisión del desempeño. Sin embargo, no hay otro aspecto de la gerencia de Recursos Humanos que sea generalmente tan mal manejado como la evaluación. (Enciclopedia práctica de la Pequeña y Mediana Empresa 2004)
- 20) Incentivo:** Fórmula que asocia el sueldo percibido con la producción o rendimiento alcanzado, de forma que se estimula una mayor productividad y eficiencia. (Enciclopedia práctica de la Pequeña y Mediana Empresa 2004)
- 21) Logro:** Conseguir lo que se intenta o desea .gozar o disfrutar una cosa (Enciclopedia práctica de la Pequeña y Mediana Empresa 2004)
- 22) Metas:** Establece que es lo que se va a lograr, cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como lograrlos (Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa 2004)
- 23) Motivación laboral:** Consiste en dar al empleado las posibilidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, en bien de él mismo y de la institución para lograr la mejor forma de inducir, motivar, dirigir y coordinar al personal. (Enciclopedia práctica de la Pequeña y Mediana Empresa 2004)
- 24) Objetivos:** Son los propósitos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Los objetivos aceptados por las empresas aparecen en los documentos oficiales, estatutos, actas de asambleas,

informes anuales, etc. Los objetivos naturales de una empresa en general son satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad, proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción, aumentar el bienestar de la sociedad, haciendo uso racional de los recursos, proporcionar un retorno justo a los factores de entrada y crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas (Diccionario de Administración y Finanzas, Océano. 2004).

**25) Políticas:** Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Surgen en función de la realidad de la filosofía y de las culturas organizacionales. Son útiles para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo a los objetivos establecidos. (Diccionario de Administración y Finanzas, Océano. 2004).

**26) Recurso Humano:** La administración de recursos humanos, tradicionalmente ha consistido en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de personal en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales que se relacionan directa o indirectamente con el trabajo (Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana empresa 2004)

**27) Rendimiento:** Producto o utilidad que da una cosa, por efecto de una actividad cualquiera. (Diccionario de Administración y Finanzas, Océano. 2004).

#### **3.4. Bases Epistémicas**

**La unidad básica de comportamiento es una actividad. La elección entre ellas se produce según deseos o motivos que impulsan al individuo, esto es, según su motivación.**

Una necesidad no satisfecha es el punto inicial en el proceso de la motivación: la necesidad insatisfecha produce tensión dentro del individuo, llevándolo a adoptar algún tipo de conducta para satisfacer la necesidad y, por consiguiente, disminuir la tensión. Los objetivos son

referencias externas al individuo que le motivan a actuar. De entre todas las necesidades posibles, la más dominante en cada momento es la que orienta la actividad. El motivo dominante va cambiando en la medida en que se satisfacen necesidades o aparecen nuevas. Hay actividades dirigidas a alcanzar el objetivo y otras que son objetivos en sí mismas. El proceso de fijación de objetivos es clave para obtener un comportamiento u otro, por ello, las investigaciones aconsejan que en este proceso participen los propios individuos cuyo comportamiento se quiere provocar. Los objetivos han de ser específicos, realistas y alcanzables. También básicas son las expectativas y la disponibilidad.

**La teoría de las expectativas (de Víctor Vroom) sugiere que una persona, en un ambiente de trabajo, estará más motivada en la medida en que perciba una relación directa entre su esfuerzo y su resultado.**

Una expectativa es la probabilidad percibida por el individuo de satisfacer una necesidad concreta de acuerdo con su experiencia pasada. La disponibilidad se refiere a las limitaciones percibidas en el entorno y que afectan o pueden afectar a la consecución del objetivo deseado.

**La satisfacción laboral**, es decir, las emociones positivas o placenteras que resultan de la experiencia de una persona producto de su trabajo (Locke, 1976), es uno de los constructos más ampliamente estudiados por la psicología organizacional. Esto se debe al impacto que esta variable puede tener en el bienestar de individuos, grupos y organizaciones. Ciertas investigaciones identifican a la satisfacción laboral como un factor capaz de influir en el desempeño (Judge, Thoresen, Bono, y Patton, 2001), la retención de personal (Johnsrud y Heck, 1994; Rausch et al., 1989; Hagedorn 1996; Rosser 2004; Smart 1990; Ostrof, 1992), el absentismo (Hackett y Guion, 1985) y la ciudadanía organizacional (Organ y Ryan, 1995). Por esta razón, organizaciones de todo tipo requieren identificar los factores subyacentes a la satisfacción laboral para así dirigir sus esfuerzos de manera efectiva hacia el aumento de dicha satisfacción. El estudio de la satisfacción laboral ha tenido lugar desde

1911, año en que Frederick Taylor planteó que la satisfacción laboral depende únicamente del salario percibido (Kanigel, 1997). De acuerdo a esta perspectiva, mientras más salario percibe una persona, más motivación encontrará para realizar su trabajo. Años más tarde, Brayfield y Crockett (1955) concluyeron que la satisfacción laboral depende en gran medida de las condiciones de trabajo y las necesidades y expectativas del trabajador. Como respuesta a estos planteamientos, en 1959 Frederick Herzberg y sus colaboradores desarrollaron una teoría en la que se explican diez factores o variables susceptibles de medición que están relacionadas con la satisfacción y la insatisfacción laboral. Estos factores se encuentran agrupados en dos conjuntos.

**El primer grupo de factores incluye variables que facilitan la satisfacción laboral, por lo que son denominados factores motivadores.**

En este grupo se incluyen los factores: logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad y crecimiento. Todas estas variables se relacionan con características inherentes al cargo y las tareas que se deben realizar, por lo que se considera a estos factores internos. Por el otro lado, están las variables relacionadas con la insatisfacción laboral que se denominan factores higiénicos. A este grupo pertenecen las políticas y administración de la institución, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo. Los factores higiénicos se relacionan con características del contexto en el que se realiza el trabajo, por lo que constituyen factores externos. Según Herzberg (1959), si los factores externos no son los adecuados se produce insatisfacción laboral. Cuando los factores externos se encuentran en condiciones óptimas (p.ej. salario competitivo) evitan la insatisfacción del personal, mas no producen satisfacción laboral. Por el contrario, los factores internos consiguen aumentar el grado de satisfacción laboral. Para este autor, el contrario de la insatisfacción laboral no es la satisfacción sino más bien la no insatisfacción.

**De la misma manera, el opuesto de la satisfacción laboral es la no satisfacción laboral (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959).**

Se han realizado investigaciones que han examinado la satisfacción laboral en instituciones educativas a través de la teoría de los dos factores de Herzberg (Diener, 1985; Hill, 1986; Rosser, 2004 y 2005; Mamiseishvili, 2011). En general, estos estudios sugieren que los docentes universitarios se encuentran altamente motivados por los factores intrínsecos, especialmente por el factor “trabajo en sí”. Otras investigaciones sugieren que la satisfacción laboral incrementa con la edad y que puede disminuir según circunstancias familiares de los docentes tales como separaciones entre miembros de la familia y divorcio (Hagedorn, 2000). Otros estudios indican que al examinar las diferencias en el grado de satisfacción laboral según género, las mujeres reportaron estar menos satisfechas con su trabajo como docentes universitarias en comparación a sus colegas hombres (Aguirre 2000; Hagedorn 2000; Astin et al. 1997; Johnsrud y Sadao 1998; Rosser 2005; Smart 1990; Perna 2001; Tack y Patitu 1992; Trower y Chait 2002; Olsen et al. 1995; Turner y Myers 2000; Turner 2002). Se debe notar que la gran mayoría de estos estudios se han realizado en países como Estados Unidos, generando inquietudes sobre posibles diferencias entre los resultados obtenidos en dichas investigaciones y los que se podrían obtener al examinar en instituciones educativas latinoamericanas. Por esta razón se halló pertinente estudiar la satisfacción laboral en instituciones de educación superior dentro del contexto latinoamericano. El estudio realizado buscó hallar los efectos de los factores externos e internos de motivación en la satisfacción laboral y el desempeño de los docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE). Además, se analizó el efecto que las características docentes como género, categoría, dedicación, tienen sobre el grado de satisfacción con estos mismos factores y el desempeño docente.

## IV. METODOLOGÍA

### 4.1. Tipo y Nivel de Investigación

#### 4.1.1. Tipo de Investigación

La presente investigación por su finalidad es **BÁSICA**, porque busca solamente la producción teórica, es decir parte de un marco teórico y gira en el mismo.

Por el periodo de ejecución es **LONGITUDINAL**, porque busca demostrar evolución de la norma, materia de estudio en un periodo de determinado según la investigación, consecutivos y por lo tanto, será materia de observaciones diversas para ver la evolución de la misma.

#### 4.1.2. Nivel de Investigación

El presente trabajo de investigación por sus características constituye una investigación descriptiva y explicativa.

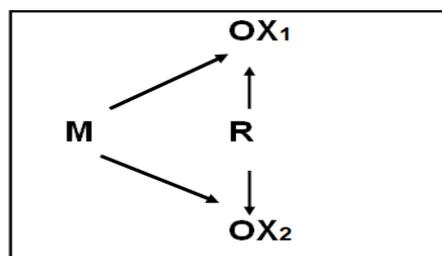
### 4.2. Diseño y Esquema de la Investigación

Por el diseño es **DESCRIPTIVO CORRELACIONAL**, porque en una primera parte se describe el problema materia de investigación y luego se procede a la corrección de las variables en estudio.

Se Observa y describe variable X1

Se Observa y describe variable X2

Se Observa y describe relación X1 - X2



### 4.3. Población Muestra

#### 4.3.1. Población

El Universo es conformado por el total del personal del banco Continental y los usuarios del distrito de Rupa Rupa; que suman un total de **3890 usuarios y 10 trabajadores de la institución.**

#### 4.3.2. Muestra

La muestra se obtendrá mediante el muestreo probabilística, para ello se ha aplicado la siguiente formula:

**CUADRO N° 01**  
**PERSONAL ADMINISTRATIVO**

PERSONAL	CANTIDAD
Gerente	1
Sub gerente	1
Ejecutivo de negocio	2
Ejecutivo de banca	2
Asesor de servicio	4
Usuarios	3890
<b>TOTAL</b>	<b>3 900</b>

Elaboración Propia

La muestra se obtendrá mediante el muestreo probabilística, para ello se ha aplicado la siguiente formula:

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

$$N = \text{Población} = 39\ 000$$

n = Tamaño de la muestra

p = Probabilidad de éxito 50%

q = Probabilidad de fracaso 50%

e = Nivel de precisión 5%

z = Limite de confianza 1.96

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (3900)}{(3900-1) (0.05)^2 + (0.5) (0.5) (1.96)^2}$$

$$n = \frac{3745.56}{3899.9975 + 0.9604}$$

$$n = \frac{3745.56}{3900,9579}$$

$$n = 0.960$$

$$n = 96$$

Muestra inicial aproximado es de **96 personas** a encuestar dividido en 3 segmentos en partes iguales.

#### 4.4. Definición operativa del instrumento de recolección de datos

Los instrumentos se elaboraran en base a los objetivos que persigue el proyecto de investigación fundamentalmente la motivación y productividad en la eficacia del servicio de atención al cliente en el banco continental del distrito de Rupa Rupa", lo que me permitirá recolectar información contundente y de primera mano.

#### 4.5. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos

- **Encuesta.-** Nos permitirá obtener información acerca de las variables de la motivación y productividad en la eficacia del servicio de atención al cliente en el banco continental del distrito de Rupa Rupa" – 2015.
- **Guía de entrevista.** Aplicado a los empleados de la institución, con el objetivo de conocer sus opiniones sobre la motivación y productividad en la eficacia del servicio de atención al cliente en el banco continental del distrito de Rupa Rupa" – 2015.
- **Ficha bibliográfica** Para lo cual previamente se revisara las obras de autores a fin de identificar y registrar las teorías relacionados a la investigación de la observación directa, consistente en la revisión de las fuentes documentales, libros, textos, revistas de gestión empresarial, apuntes, monografías, memorias, etc.
- **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.-** Una vez obtenido los datos, estos serán tratados de la siguiente manera:
  - ✓ Se procesaran las encuestas utilizando la estadística
  - ✓ Se analizaran las fichas de investigación.

- ✓ Codificación de datos confiables de acuerdo al orden esquemático para la presentación del informe final basándose en la encuesta ejecutada a los operadores de justicia.
- ✓ Análisis de los datos obtenidos de acuerdo a los métodos indicados.
- ✓ Elaboración del Informe final respetando las normas de redacción, ortografía, composición y diagramación.

**Cuyo cuadro resumen es lo siguiente:**

<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
De la Recolección de la información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas.</li> <li>• Fichas Bibliográficas.</li> <li>• Internet.</li> </ul>
Del Procesamiento y análisis de la información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadros de Tablas estadísticos</li> <li>• Escala de Logro y deficiencias</li> <li>• Ponderaciones.</li> <li>• Promedio.</li> <li>• Proporciones (%)</li> <li>• Gráficos Estadísticos.</li> <li>• Ratios de comparaciones.</li> </ul>
De la Redacción del informe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esquema del informe estratégico</li> <li>• Módulos de investigación.</li> </ul>
De la Exposición y sustentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de proyección.</li> <li>• Equipo de sonido.</li> <li>• Software.</li> <li>• Protocolo de Exposición de tesis.</li> <li>• Protocolo de sustentación de tesis.</li> </ul>

## 4. CRONOGRAMA DE TRABAJO.

Trabajo Mensual	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES - 2015						
	Abr 15	May 15	Jun 15	Jul 15	Ago 15	Set 15	Oct 15
Elaboración y aprobación del proyecto.	x	x					
Aprobación del proyecto.	x	x					
Aplicación del proyecto	x	x	x	x			
Organización y procesamiento de datos.	x	x	x	x	x	x	x
Análisis de datos.					x	x	x
Redacción del informe					x	x	x
Sustentación de tesis.							x

## 5. PRESUPUESTO

C O N C E P T O		CANTIDAD	COSTO PARCIAL	COSTO TOTAL
<b>POTENCIAL HUMANOS</b>	<b>REC. HUMANOS</b>			<b>S/. 3, 200.00</b>
	Investigadora	1		1000.00
	Técnico en digitación	1		500.00
	Encuestadores	2		700.00
	Asesoría	1		1000.00
<b>RECURSOS MATERIALES</b>	<b>MATERIAL BIBLIOGRÁFICO</b>			<b>S/. 2,150.00</b>
	Textos	Estimado		1500.00
	Internet	Estimado		500.00
	Otros	Estimado		150.00
	<b>MATERIAL DE IMPRESIÓN</b>			<b>S/. 450.00</b>
	Copias fotostáticas	400 unidades		150.00
	Computadora	Estimado		200.00
	Empastado de la Tesis	5 ejemplares		50.00
	USB	Unidad		25.00
	CD, Transparencias	50 unidades		25.00
	<b>MATERIAL DE ESCRITORIO</b>			<b>S/. 214.00</b>
	Papel bond A4 80 gramos	5 millares		150.00
	Fichas	200 unidades		20.00
	Papelotes cuadriculados	50 unidades		25.00
	Cartulina	50 unidades		20.00
	Cinta Adhesiva	4 unidades		6.00
	Lapiceros Bicolor	10 unidades		10.00
	Lápices	10 unidades		6.00
	Plumones	6 unidades		10.00
	<b>SERVICIOS</b>	<b>SERVICIOS</b>		
Alquiler de Multimedia		1 juego		120.00
Comunicaciones		Estimado		200.00
Movilidad y Viáticos		Estimado		500.00
Imprevistos		Estimado		500.00
Total costo				<b>S/. 7,334.00</b>
<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>	El proyecto será autofinanciado			

## 6. BIBLIOGRAFIA

- 1) Atkinson, P. "Motivación" (1999). Primera Edición. Edit. Trillas, México, Beas Aranda José Luis (2006) Eficiencia Vs Eficacia. Bogotá. Editorial Norma.
- 2) Bunge, Mario (2000) La investigación científica. Barcelona. Editorial Ariel.
- 3) Bunge, Mario (2003) La ciencia, su método y su filosofía. Buenos Aires. Ediciones Siglo XXI.
- 4) Cegarra Sánchez José (2004) Metodología De la Investigación Científica Y Tecnológica. Madrid. Editorial Díaz de Santos.
- 5) Chacón Nancy y otros. Resultados teóricos metodológicos del Proyecto de investigación de ética y profesionalidad 2000-2004.CDIPEJV.
- 6) Chacón Nancy y otros. Universidad para Todos: Curso de Ética y Sociedad. La Habana. Cuba, 2006.
- 7) Chiavenato Idalberto (1998) Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc Graw Hill.
- 8) Chiavenato Idalberto (2004) Administración de Recursos Humanos. México. Mc Graw Hill.
- 9) Chiavenato, Idalberto. "Administración de los Recursos Humanos". (1994). Primera Edición. Edit. McGraw - Hill Interamericana. Bogotá.
- 10) Cofer, C. "Psicología de la Motivación" (1993). 2da Edición. Edit. Trillas, México.
- 11) Colectivo de Autores .La Nueva Universidad Cubana y su contribución a la universalización: editorial Félix Varela. La Habana. Cuba, 2006.
- 12) Colectivo de Autores. VII Seminario Nacional para Educadores: editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba, 2006
- 13) Dessler, Gary. "Organización y Administración" (1992). Segunda Edición. Edit. Prentice Hall – Hispanoamericana. S.A. México.
- 14) Drucker Peter F. (2004) La Gerencia en la Sociedad Futura. Bogotá. Grupo Editorial Norma.
- 15) Encarnación Gabín, María Amparo (2004) Gestión Comercial y Servicio de atención al cliente. Madrid. Universidad Autónoma de Madrid.

- 16) Furnham, Adrian. Psicología Organizacional: “El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones.” (2000). Cuarta Edición. Edit. Oxford University. Londres.
- 17) García Avilés Alfredo (1996) Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. Barcelona. Plaza y Valdez Editores.
- 18) Gómez Bravo, Luis (2006) Mejoramiento Continuo. La Habana. Universidad de la Habana –Cuba.
- 19) Hernández Sampieri, C. Roberto; Fernández Collado, Carlos; y, Baptista Lucio, Pilar (2003) Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill.
- 20) Jáuregui Ana (2006) Estrategia y Ventaja competitiva. Bogotá. Editorial Norma
- 21) Jiménez Jeannette, Castro Adrián y Brenes Cristian (2006) Productividad. San José. Universidad de Costa Rica.
- 22) Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (1999) Dirección Estratégica: Análisis de la Estrategia de las Organizaciones. Barcelona. Closas Orcoyen S.L.
- 23) Keith, Davis. “El Comportamiento Humano en el Trabajo”. Tercera Edición. Edit Mc Graw-Hill / Interamericana. México. 1991
- 24) Koontz, Harold & O’Donnell, Cyril (2003) Curso de Administración Moderna-Un Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas. México. Litográfica Ingramex SA.
- 25) Koontz, Harold y Werkrich. “Administración: Una Perspectiva Global” (1999). Segunda Edición. Edit. Graw Hill. México.
- 26) Levitt Theodore (2005) Comercialización Creativa (the Marketing Imagination). México. Compañía Editorial Continental SA de CV.
- 27) López García Socorro (2003) Recepción y atención al cliente. Valencia-España. Universidad de Valencia.
- 28) López Mas, Julio (2006) Motivación laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. México. Editorial LIMUSA.
- 29) Martínez de Ita María Eugenia (2006) El concepto de productividad en el análisis económico. Madrid. Universidad Complutense.
- 30) Martínez Luis (2006) Clima Organizacional. México. Universidad Nacional Autónoma de México.

- 31) Palomino, Antonio "Gerencia de Empresas y Administración de la Calidad". (2000). Primera Edición. Edit. Universidad San Martín de Porras. Lima.
- 32) Pedro Horruitiner Silva. La Universidad Cubana: El modelo de formación: editorial Félix Varela La Habana. Cuba, 2006,
- 33) Porter Michael (1996) Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. México. Compañía Editorial Continental, SA. De CV.
- 34) Porter Michael (1997) Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México. Compañía Editorial Continental, SA. De CV.
- 35) Porter, Lyman y Steve Lawler: "Teorías de Motivación" Edit. Prentice – México 1988.
- 36) Reyes Ponce, Agustín (2004) Administración de Personal. México. Editorial LIMUSA.
- 37) Robbins, Stephen. "Comportamiento Organizacional" (1999) Edit. Prentice Hall. Octava Edición, México.
- 38) Rodríguez, José. "El Factor Humano en la Empresa" (2001) Primera Edición. Edit. Deusto S.A. España.
- 39) Ruiz Villar María Cristina y Díaz Cerón Ana María (2006) Mejora continua y productividad. México. Universidad Nacional Autónoma de México.
- 40) Ruiz, Germán. "El Significado de la Motivación en la Gestión de Recursos Humanos" (1999) Lima.
- 41) Saravia Gallardo Marcelo Andrés (2007) Orientación metodológica para la elaboración de proyectos e informes de investigación. <http://www.conacyt.gov.bo/convocatorias/publicaciones/Metodologia.pdf>
- 42) Sherman, Arthur, "Acciones o Comportamientos" (1994). Octava Edición. Edit. Iberoamericana. México.
- 43) Solana, Ricardo. "Administración de Organizaciones" (1993) Primera Edición. Edit. Interoceánicas S.A. Buenos Aires.
- 44) Stoner, Freeman Gilbert (2000) Administración. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
- 45) Terry George (1990) Principios de Administración. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.

- 46)** Una Publicación del MCI en colaboración con la embajada de Cuba. Primera Revista del ALBA. Patria. La Habana. Cuba, 2006.
- 47)** Yoder, Dale (2006) Manejo de Personal y Relaciones Industriales. México. Editorial LIMUSA.
- 48)** Zornoza Luis (2006) Motivación Laboral. Barcelona. Universitat de Barcelona Virtual.
- [www.google.com](http://www.google.com)
  - [www. Monografías. Com](http://www.Monografias.Com)
  - [www/gestiopolis. Com](http://www/gestiopolis.Com)
  - [www. Alcaldías.com](http://www.Alcaldias.com)

**Título: "MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD EN LA EFICACIA DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL BANCO CONTINENTAL DEL DISTRITO DE RUPA RUPA" – 2015.**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Problema General</b> Determinar cómo se viene dando la motivación y productividad en la eficacia del servicio de atención al cliente en el banco continental del distrito de Rupa Rupa" – 2015</p> <p><b>Problema Específicos</b> ¿Cuáles son las características de la motivación y productividad en la eficacia del servicio de atención al cliente en el banco continental del distrito de Rupa Rupa" – 2015? ¿Cómo los factores motivacionales produce efecto en la productividad en la eficacia del servicio de atención al cliente en el banco continental del distrito de Rupa Rupa" – 2015? ¿Qué factores interfieren en el proceso de la motivación y productividad en la eficacia del servicio de atención al cliente en el banco continental del distrito de Rupa Rupa" – 2015?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Determinar cómo se viene dando la motivación y productividad en la eficacia del servicio de atención al cliente en el banco continental del distrito de Rupa Rupa" – 2015.</p> <p><b>Objetivo Específicos:</b> Precisar cuáles son las características de la motivación y productividad en la eficacia del servicio de atención al cliente en el banco continental del distrito de Rupa Rupa" – 2015. Determinar cómo los factores motivacionales produce efecto en la productividad en la eficacia del servicio de atención al cliente en el banco continental del distrito de Rupa Rupa" – 2015. Establecer qué factores interfieren en el proceso de la motivación y productividad en la eficacia del servicio de atención al cliente en el banco continental del distrito de Rupa Rupa" – 2015.</p>	<p><b>Hipótesis General:</b> Si se logra analizar la forma de lograr la motivación permanente y el incremento de la productividad del personal; entonces se podrá alcanzar la eficacia del servicio de atención al cliente del Banco Continental en el distrito de Rupa Rupa – 2015.</p> <p><b>Hipótesis Específicos:</b> Las características de la motivación y productividad influyen en la eficacia del servicio de atención al cliente en el banco continental del distrito de Rupa Rupa" – 2015. Si se consigue evaluar los factores de la motivación; entonces, se obtendrán los elementos de juicio para que el personal facilite la eficiencia del servicio de atención al cliente del Banco Continental en el distrito de Rupa Rupa - 2015 Si se logra analizar los elementos de la productividad; entonces, será factible que el personal del Banco continental, facilite la mejora continua del servicio de atención al cliente del Banco Continental en el distrito de Rupa Rupa - 2015.</p>	<p>X= Motivación y productividad</p> <p>Y = Eficiencia del servicio</p>	<p>Relación entre motivación y desempeño laboral</p> <p>Rendimiento laboral</p> <p>Nivel de pertinencia</p> <p>Factor motivacional</p>	<p>Encuestas</p> <p>Guías de entrevistas</p> <p>Fichas bibliográficas</p> <p>Internet</p> <p>Fichas</p>