

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TÍTULO:**

**“EL IMPACTO DE LA ACTITUD DEL PERSONAL EN CUANTO A LA ATENCIÓN AL CLIENTE Y/O USUARIO EN EL ÁREA DE CAJAS DE UNA ENTIDAD FINANCIERA”**

**MODALIDAD:** Monografía P.E.T.A.E.N.G.

**POSTULANTE:** EGRS. STEFAN RODRIGO VALER SALAS

**REG. UNIV.:** 1602311

**LA PAZ - BOLIVIA**

Dedicado a:  
Mi familia, al país y a  
las futuras generaciones.

Agradezco:

A Dios por la dicha de la vida,  
a mi familia por el apoyo  
y a todos aquellos que hicieron posible este  
trabajo.

## INDICE

<b>CAPITULO I:</b> .....	2
<b>MARCO GENERAL</b> .....	2
<b>1.1. JUSTIFICACION</b> .....	2
<b>1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	3
<b>1.2.1. PROBLEMA</b> .....	3
<b>1.2.2. CAUSAS Y EFECTOS</b> .....	3
<b>1.2.3. CORRELACION ENTRE VARIABLES</b> .....	4
<b>1.3. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS</b> .....	4
<b>1.3.1. OBJETIVO GENERAL</b> .....	4
<b>1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	5
<b>1.4. ALCANCE</b> .....	5
<b>CAPITULO II:</b> .....	6
<b>2.1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION</b> .....	6
<b>2.1.1. METODOLOGIA</b> .....	6
<b>2.1.2. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	6
<b>2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA</b> .....	7
<b>2.2.1. POBLACIÓN</b> .....	7
<b>2.2.2. MUESTRA</b> .....	8
<b>2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	9
<b>2.3.1. FORMULARIOS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	9
Formulario (se encontrarán en el anexo del trabajo) .....	9
<b>2.3.2. DURACIÓN DE LA ENTREVISTA Y OBSERVACIÓN “IN SITU”</b> .....	9
<b>2.3.3. PRUEBA PILOTO DEL CUESTIONARIO</b> .....	10
<b>2.3.4. TÉCNICAS</b> .....	10
<b>2.3.5. ANÁLISIS DE DATOS</b> .....	10
<b>CAPITULO III</b> .....	11
<b>3. MARCO TEORICO</b> .....	11
<b>3.1. INCENTIVO</b> .....	11
<b>3.1.1. INCENTIVOS Y PARTICIPACION EN LAS UTILIDADES</b> .....	11
<b>3.1.2. PROPOSITO DE LA COMPENSACION NO TRADICIONAL</b> .....	12
<b>3.1.3. LOS DIFERENTES SISTEMAS DE INCENTIVOS</b> .....	12
<b>3.1.4. COMO CREAR EL COMPROMISO EN EL FUNCIONARIO</b> .....	13

3.1.5.	INCENTIVOS SALARIALES Y PREMIOS DE PRODUCCIÓN.....	14
3.1.6.	HOMO ECONOMICUS .....	15
3.1.7.	LAS RECOMPENSAS Y SANCIONES SALARIALES .....	15
3.2.	LAS ACTITUDES Y LA SATISFACCION EN EL TRABAJO .....	15
3.2.1.	ACTITUDES.....	15
3.2.2.	¿EL COMPORTAMIENTO SIEMPRE CONCUERDA CON LAS ACTITUDES? .	16
3.2.3.	¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES ACTITUDES HACIA EL TRABAJO? .....	17
3.2.4.	SATISFACCION EN EL TRABAJO .....	18
3.2.4.1.	MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.....	18
3.2.4.2.	¿QUÉ TAN SATISFECHAS SE ENCUENTRAN LAS PERSONAS EN SUS TRABAJOS? .....	18
3.2.4.3.	¿A QUÉ SE DEBE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO? .....	18
3.2.4.4.	EL EFECTO QUE TIENEN LOS EMPLEADOS INSATISFECHOS Y SATISFECHOS EN EL LUGAR DE TRABAJO .....	19
3.2.5.	IMPLICACIONES GLOBALES .....	23
3.2.5.1.	¿LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO ES UN CONCEPTO ESTADOUNIDENSE? .....	23
3.2.5.2.	¿LOS EMPLEADOS EN LAS CULTURAS OCCIDENTALES ESTÁN MÁS SATISFECHOS CON SUS TRABAJOS? .....	23
3.3.	LA PERSONALIDAD Y LOS VALORES .....	24
3.3.1.	¿QUÉ ES LA PERSONALIDAD? .....	24
3.3.2.	EL INDICADOR DE TIPOS DE MYERS-BRIGGS .....	25
3.3.3.	EL MODELO DE LOS CINCO GRANDES .....	25
3.3.4.	ATRIBUTOS PRINCIPALES DE LA PERSONALIDAD QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO) .....	26
3.3.5.	VALORES.....	27
3.3.5.1.	IMPORTANCIA DE LOS VALORES .....	27
3.3.5.2.	VALORES TERMINALES VERSUS INSTRUMENTALES .....	27
3.4.	CONCEPTOS DE MOTIVACION .....	27
3.4.1.	DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN.....	27
3.4.2.	TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES .....	28
3.4.3.	LAS TEORÍAS X y Y .....	28
3.4.4.	TEORÍA DE LAS NECESIDADES de McClelland.....	28
3.4.5.	TEORÍA DE LA EVALUACIÓN COGNITIVA .....	29
3.4.6.	TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS .....	29

3.4.7.	TEORÍA DE LA EFICACIA PERSONAL.....	29
3.4.8.	TEORÍA DEL REFORZAMIENTO .....	30
3.4.9.	TEORÍA DE LA EQUIDAD .....	30
3.4.10.	TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS.....	31
3.4.11.	TEORÍAS DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM .....	31
3.4.12.	TEORÍA DEL ESFUERZO DE SKINNER.....	32
3.4.13.	TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS.....	32
3.4.14.	MODELO DE PORTER Y LAWLER.....	32
3.4.15.	MODELO INTEGRADOR DE MOTIVACIÓN.....	32
3.5.	TIPOS DE MOTIVACIÓN LABORAL .....	32
3.6.	MOTIVACIÓN A LOS EMPLEADOS.....	33
3.7.	MICRO MOTIVACIÓN Y MACRO MOTIVACIÓN.....	35
3.8.	MOTIVACION: DE LOS CONCEPTOS A LAS APLICACIONES.....	35
3.8.1.	MOTIVAR MEDIANTE EL DISEÑO DEL TRABAJO .....	35
3.8.1.1.	MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO (MCT) .....	35
3.8.1.2.	¿CÓMO PUEDEN SER REDISEÑADOS LOS TRABAJOS? .....	35
3.8.1.3.	ARREGLOS DE TRABAJO ALTERNATIVOS .....	36
3.8.2.	INVOLUCRAMIENTO DE LOS EMPLEADOS .....	36
3.8.3.	LAS RECOMPENSAS DE LOS EMPLEADOS.....	37
3.9.	LAS EMOCIONES Y LOS ESTADOS DE ANIMO .....	38
3.9.1.	¿QUÉ SON LAS EMOCIONES Y LOS ESTADOS DE ÁNIMOS? .....	38
3.9.2.	EL CONJUNTO BÁSICO DE LAS EMOCIONES.....	38
3.9.3.	EL HUMOR COMO AFECTO POSITIVO Y NEGATIVO .....	39
3.9.4.	LA FUNCIÓN DE LAS EMOCIONES.....	39
3.9.4.1.	LAS FUENTES DE LAS EMOCIONES Y LOS ESTADOS DE ANIMO	39
3.9.4.2.	TRABAJO EMOCIONAL .....	40
3.9.5.	TEORÍA DE LOS EVENTOS AFECTIVOS (TEA).....	41
3.10.	LOS EQUIPOS DE TRABAJO .....	41
3.10.1.	DIFERENCIA ENTRE LOS GRUPOS Y EQUIPO.....	42
3.10.2.	TIPOS DE EQUIPOS .....	42
3.10.3.	FACTORES QUE DETERMINAN QUE LOS EQUIPOS SEAN EXITOSOS .....	42
3.10.4.	NORMATIVA DE LA AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO .....	43

<b>RECOPIACIÓN DE NORMAS PARA BANCOS Y ENTIDADES FINANCIERAS.....</b>	<b>43</b>
<b>3.11. TIPOS DE CLIENTES FINANCIEROS .....</b>	<b>47</b>
<b>3.12. PRESENTACION DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS .....</b>	<b>48</b>
<b>3.13. ENTREVISTA (ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS) .....</b>	<b>57</b>
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>58</b>
<b>4. MARCO PROPOSITIVO .....</b>	<b>58</b>
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>59</b>
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>59</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>60</b>

#### **INDICE DE CUADROS**

<b>CUADRO N° 1 METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....</b>	<b>6</b>
<b>CUADRO N° 2 FICHA RESUMEN CENSO POBLACIÓN Y VIVIENDA 2012.....</b>	<b>7</b>
<b>CUADRO N° 3 ENTIDADES DE INTERMEDIACION FINANCIERA AUTORIZADOS POR ASFI .....</b>	<b>7</b>
<b>CUADRO N° 4 TOTAL HABITANTES SEGÚN CATEGORÍA OCUPACIONAL, OBRERA/O O EMPLEADA/O .....</b>	<b>8</b>
<b>CUADRO N° 5 TAMAÑO DE LA POBLACION .....</b>	<b>8</b>
<b>CUADRO N° 6 TAMAÑO DE LA MUESTRA .....</b>	<b>9</b>
<b>CUADRO N° 7 CRITERIO DE ASIGNACIÓN DE COMPENSACIONES .....</b>	<b>13</b>
<b>CUADRO N° 8 VENTAJAS DE LOS BENEFICIOS .....</b>	<b>14</b>
<b>CUADRO N° 9: DIAGNÓSTICO DE LAS ENTREVISTAS A LOS GERENTES Y/O OPERATIVOS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS .....</b>	<b>57</b>

## INDICE DE GRAFICOS

<b>GRAFICO N° 1: COMO LE ATENDIERON Vs VOLVERIA NUEVAMENTE A LA ENTIDAD FINANCIERA</b> .....	48
<b>GRAFICO N° 2: TIEMPO DE ATENCION Vs ATENCION RECIBIDA POR EL CAJERO</b> .....	49
<b>GRAFICO N° 3: ATENCION RECIBIDA POR EL CAJERO Vs VOLVERIA NUEVAMENTE A LA ENTIDAD FINANCIERA</b> .....	49
<b>GRAFICO N° 4: ANTIGÜEDAD (1 mes a 2 años) Y EXPERIENCIA LABORAL Vs TIPO DE INCENTIVO QUE LE GUSTARIA RECIBIR POR LA LABOR QUE DESEMPEÑA</b> .....	50
<b>GRAFICO N° 5: ANTIGÜEDAD (2 a 5 años) Y EXPERIENCIA LABORAL Vs TIPO DE INCENTIVO QUE LE GUSTARIA RECIBIR POR LA LABOR QUE DESEMPEÑA</b> .....	50
<b>GRAFICO N° 6: ANTIGÜEDAD (5 a más años) Y EXPERIENCIA LABORAL Vs TIPO DE INCENTIVO QUE LE GUSTARIA RECIBIR POR LA LABOR QUE DESEMPEÑA</b> .....	51
<b>GRAFICO N° 7: ANTIGÜEDAD (1 mes a 2 años) Y HORAS DE TRABAJO Vs INCENTIVO QUE RECIBE</b> .....	51
<b>GRAFICO N° 8: ANTIGÜEDAD (2 a 5 años) Y HORAS DE TRABAJO Vs INCENTIVO QUE RECIBE</b> .....	52
<b>GRAFICO N° 9: ANTIGÜEDAD (5 a más años) Y HORAS DE TRABAJO Vs INCENTIVO QUE RECIBE</b> .....	52
<b>GRAFICO N° 10: ANTIGÜEDAD LABORAL Vs ESTRÉS LABORAL</b> .....	53
<b>GRAFICO N° 11: ANTIGÜEDAD LABORAL Vs AMBIENTE LABORAL</b> .....	53
<b>GRAFICO N° 12: ANTIGÜEDAD LABORAL Vs CONDICIONES DE TRABAJO</b> .....	54
<b>GRAFICO N° 13: ANTIGÜEDAD LABORAL Vs PROBLEMAS PERSONALES</b> .....	54
<b>GRAFICO N° 14: ANTIGÜEDAD LABORAL Vs MEDICION DE TIEMPOS DE ATENCION</b> .....	55
<b>GRAFICO N° 15: ANTIGÜEDAD LABORAL Vs ESTADO DE ANIMO DEL CLIENTE</b> .....	56



## **RESUMEN**

Se puede decir que a competencia es cada vez más agresiva, los clientes exigen cada vez más un mejor servicio, quien cubra esa necesidad será quien marque la diferencia, es por ello que la fidelización empieza por la satisfacción del cliente, la calidad de atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes, y que éstos realicen gratuitamente la publicidad de persona a persona, por lo que el presente trabajo de investigación será realizado con un interés de demostrar el impacto de la actitud positiva o negativa que refleja el funcionario, en el área de cajas de las entidades financieras, frente a esta situación se plantea unas posibles respuestas, estos son: El estrés laboral, medición de tiempos de espera y de atención al cliente, incentivo salarial y problemas personales; puntos importantes que nos conducen a qué tipo de solución se puede dar hacia la actitud que presenta un funcionario del área de cajas de una entidad financiera, si bien las áreas de trabajo están reflejadas según normativas internas de la Entidad Financiera dentro del marco legal del Ministerio de Trabajo, no obstante, el tema a investigar es de vital importancia para ver qué aspectos son más influyentes en el desempeño laboral de un funcionario en una Entidad Financiera.

## **INTRODUCCION**

En mercados donde la competencia es cada vez más agresiva, los clientes exigen cada vez más un mejor servicio, quien cubra esa necesidad será quien marque la diferencia, es por ello que la fidelización empieza por la satisfacción del cliente.

La calidad de atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

Por lo que el presente trabajo de investigación será realizado con un interés de demostrar el impacto de la actitud positiva o negativa que refleja el funcionario, específicamente en el área de cajas para las entidades financieras.

Frente a esta situación se plantea unas posibles respuestas, los mismos son: El estrés laboral, medición de tiempos de espera y de atención al cliente, incentivo salarial y problemas personales. Puntos importantes que nos conducen a qué tipo de solución se puede dar hacia la actitud que presenta un funcionario del área de cajas de una Entidad Financiera.

Si bien las áreas de trabajo están reflejadas según normativas internas de la Entidad Financiera dentro del marco legal del Ministerio de Trabajo, no obstante, el tema a investigar es de vital importancia para ver qué aspectos son más influyentes en el desempeño laboral de un funcionario en una Entidad Financiera.

## **CAPITULO I:**

### **MARCO GENERAL**

#### **1.1.JUSTIFICACION**

Es evidente que toda institución financiera depende de los clientes, el buen trato hacia los clientes y/o usuarios es la clave del éxito. Tener estabilidad permite formar una base sólida en una institución financiera lo que sirve de motivación para todos los funcionarios.

La rotación del personal, es un punto muy importante ya que no es lo mismo una persona ya experimentada en ese ámbito que otra que va a empezar a involucrarse en ese ambiente laboral. Otro punto importante es el ausentismo de quejas por parte de los funcionarios, por eso es muy importante trabajar en un ambiente sano en el que todos se sientan de la mejor manera todo eso será un gran beneficio para la institución financiera.

La presente investigación propone identificar el impacto que causaría una actitud positiva o negativa que cada funcionario refleja al momento de la atención al Cliente y/o Usuario en el Área de Cajas de una entidad financiera, a lo que se quiere llegar con la presente investigación es incentivar a una mejor atención al cliente y mejorar el Clima Laboral, mediante Entrevistas, Encuestas y poniendo en práctica ciertos enfoques teóricos, conceptos y definiciones, logrando así disminuir una conducta inapropiada a la hora de desempeñar sus funciones.

## **1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El problema surge cuando una persona entra a una entidad financiera, esperando el mejor de los servicios, espera que: "se le trate como un rey", sea que se decida a hacer uso del servicio o no.

Hay dos actitudes básicas de servicio al cliente que marcan a las entidades financieras, la actitud positiva y la actitud negativa, aun cuando el plan estratégico sea brindar un excelente servicio que permita fidelizar a los clientes y desarrollar así una ventaja competitiva.

### **1.2.1. PROBLEMA**

“El impacto de la actitud del personal en cuanto a la atención al Cliente y/o Usuario en el Área de Cajas de una entidad financiera”

### **1.2.2. CAUSAS Y EFECTOS**

#### ***CAUSAS***

- Estado de ánimo del cliente y/o usuario
- La alta afluencia de clientes en fechas de vencimiento
- Medición de tiempos de espera y atención al cliente
- Estrés laboral
- Incentivo salarial
- Condiciones del lugar de trabajo
- Problemas personales

#### ***EFECTO***

- Satisfacción del cliente
- Mala atención al cliente y/o usuario
- Poca afluencia de clientes
- Desempleo
- Baja o alta rentabilidad del banco
- Cierre o aperturas de sucursales

### **1.2.3. CORRELACION ENTRE VARIABLES**

#### **Variable Independiente**

##### **Incentivo Salarial**

- Horas de trabajo
- Tipos de beneficios otorgados por la Entidad Financiera
- Motivación hacia los funcionarios
- Tiempo de trabajo

#### **Variable Dependiente**

##### **Atención al Cliente**

- Herramientas de trabajo
- Servicios que ofrece la Entidad Financiera
- Remuneración Salarial

#### **Variable Objeto**

##### **Empleados**

- Conocimiento y Experiencia
- Condición Social
- Condiciones de Trabajo

### **1.3. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS**

Dentro del proceso de investigación se tiene los siguientes objetivos:

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Demostrar la manera en que influye la actitud que toma un funcionario en cuanto a la atención al cliente y/o usuario en el área de cajas en una Entidad Financiera.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Conocer cuáles son los aspectos que llevan a una buena o mala atención por parte del personal hacia el cliente y/o usuario.

Conocer el grado de motivación que tienen los funcionarios.

Evaluar el grado de satisfacción de los clientes, en cuanto a la atención que se les brinda.

### **1.4.ALCANCE**

Es fundamental señalar la importancia del cumplimiento legal normado por la ASFI y la actitud de los funcionarios de las entidades financieras, estos dos puntos juegan un rol importante y tiene una gran relevancia, en el cumplimiento de los alcances de los servicios prestados y también para el desarrollo profesional de ellos mismos.

El presente trabajo estudia el impacto de la actitud en cuanto a la atención al cliente en el área de cajas de diferentes entidades financieras reguladas por la ASFI. Por lo tanto, esta investigación dará a conocer la situación actual de la actitud de los funcionarios en la atención brindada a los clientes de diferentes entidades financieras ubicadas en la ciudad de El Alto.

Lo cual será posible con el apoyo brindado de los encargados del área de cajas de cada Entidad Financiera para la obtención de datos requeridos. Logrando traer un gran beneficio a la Entidad Financiera, en cuanto al mejoramiento de la calidad de atención que se presta al cliente y a las relaciones entre superiores y subordinados, para así lograr un alto rendimiento en el servicio prestado.

## CAPITULO II:

### 2.1.METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

#### 2.1.1. METODOLOGIA

Para alcanzar los objetivos propuestos emplearemos los siguientes parámetros de investigación:

#### 2.1.2. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación será desarrollada mediante los **métodos de investigación cualitativa y cuantitativa**. Donde la **investigación cualitativa** nos permitirá identificar la naturaleza profunda de la realidad, mientras que, la **investigación cuantitativa** nos ayudará a ver con claridad entre los elementos del problema de investigación que conforman el problema. Por tanto, mediante estos métodos pretendemos identificar los factores de causa y efecto en cuanto a la actitud que un funcionario demuestra en el momento de la atención al cliente y/o usuario. El siguiente cuadro resume la metodología:

**CUADRO N° 1 METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

	<b>INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA</b>	<b>INVESTIGACIÓN CUALITATIVA</b>
<b>RAZÓN POR LA QUE SE EMPLEARÁ</b>	Permite obtener Datos Sólidos y Repetibles, permite obtener datos objetivos.	Permite obtener información subjetiva, actitudes, conductas, particularidades, exigencias, etc.
<b>MÉTODO</b>	<u>Encuesta.</u> - permite recopilar datos primarios <u>Observación.</u> - Se observará la atención brindada del funcionario.	<u>Realidad dinámica.</u> - Hace énfasis en la validez de las investigaciones a través de la proximidad a la realidad empírica que brinda esta metodología.
<b>TÉCNICAS</b>	<u>Entrevista.</u> - Se limita a responder, permitirá recopilar información para analizar el trabajo del funcionario.	<u>Entrevista.</u> - Se limita a preguntar. <u>Observación en el sitio.</u> - ayuda a registrar hechos, comportamientos y formas de actuación.
<b>INSTRUMENTOS</b>	formulario o cuestionario estructurado	formulario semi-estructurado y estructurado

## 2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.2.1. POBLACIÓN

Por consiguiente, el conjunto poblacional de la presente investigación estará conformado por tres estratos claramente definidos. El primero, conformado por las dieciséis (16) entidades financieras reguladas por la ASFI, el segundo por la cantidad de cajeros en cada entidad financiera, el tercer estrato está representado por los clientes de cada Agencia, los cuales por su naturaleza e importancia pasarán a formar parte de la muestra en su totalidad quedando entonces la población de la siguiente manera:

#### **CUADRO N° 2 FICHA RESUMEN CENSO POBLACIÓN Y VIVIENDA 2012**

DEPARTAMENTO: La Paz PROVINCIA: Murillo MUNICIPIO: El Alto

Grupos de edad	Total	Hombres	Mujeres
<b>Total</b>	848.452	408.984	439.468
<b>0-3</b>	72.914	36.875	36.039
<b>4-5</b>	36.697	18.584	18.113
<b>6-19</b>	259.377	128.516	130.861
<b>20-39</b>	293.696	137.887	155.809
<b>40-59</b>	137.028	64.319	72.709
<b>60-más</b>	48.740	22.803	25.937

Fuente: INE – Censo de Población y Vivienda 2012.

#### **CUADRO N° 3 ENTIDADES DE INTERMEDIACION FINANCIERA AUTORIZADOS POR**

Nro	Nombre o Razon Social	Tipo de Entidad	Mercado
1	Banco de Desarrollo Productivo S.A.M.	Bancos de Desarrollo Productivo	Intermediación Financiera
2	Banco BISA S.A.	Bancos Múltiples	Intermediación Financiera
3	Banco de Crédito de Bolivia S.A.	Bancos Múltiples	Intermediación Financiera
4	Banco de la Nación Argentina S. A.	Bancos Múltiples	Intermediación Financiera
5	Banco Económico S.A.	Bancos Múltiples	Intermediación Financiera
6	Banco Fassil S.A.	Bancos Múltiples	Intermediación Financiera
7	Banco Fortaleza S.A.	Bancos Múltiples	Intermediación Financiera
8	Banco Ganadero S.A.	Bancos Múltiples	Intermediación Financiera
9	Banco Mercantil Santa Cruz S.A.	Bancos Múltiples	Intermediación Financiera
10	Banco Nacional de Bolivia S.A.	Bancos Múltiples	Intermediación Financiera
11	Banco para el Fomento a Iniciativas Económicas S.A.	Bancos Múltiples	Intermediación Financiera
12	Banco Prodem S.A.	Bancos Múltiples	Intermediación Financiera
13	Banco Solidario S.A.	Bancos Múltiples	Intermediación Financiera
14	Banco Unión S.A.	Bancos Múltiples	Intermediación Financiera
15	Banco PYME de la Comunidad S.A.	Bancos PYME	Intermediación Financiera
16	Banco PYME Ecofuturo S.A.	Bancos PYME	Intermediación Financiera



## ASFI

Fuente: ASFI – listado de entidades autorizadas por ASFI

**CUADRO N° 4 TOTAL HABITANTES SEGÚN CATEGORÍA OCUPACIONAL, OBRERA/O  
O EMPLEADA/O**

Categoría ocupacional	Total	Hombres	Mujeres
Obrera/o o empleada/o	160.018	104.753	55.265

Fuente: INE – Censo de Población y Vivienda 2012.

**CUADRO N° 5 TAMAÑO DE LA POBLACION**

DESCRIPCION	TOTAL
Total habitantes según Categoría ocupacional, Obrera/o o empleada/o	160.018 habitantes
Total entidades autorizadas por ASFI	16 entidades
Total habitantes en el municipio de El Alto	<b>848.452 habitantes</b>

### 2.2.2. MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra se calculará a través de la fórmula para poblaciones finitas, aplicándola sólo al segmento de los funcionarios.

- **Tamaño de la Muestra, margen de confiabilidad, error permisible, cálculo.**

Para hallar el tamaño de la muestra se utilizó los siguientes datos:

<b>Z =</b>	NIVEL DE CONFIANZA	90%	1,645
<b>e =</b>	ERROR PERMISIBLE	10%	0.1
<b>p =</b>	PROBABILIDAD POSITIVA DE OCURRENCIA	50%	0,5
<b>q =</b>	PROBABILIDAD NEGATIVA DE OCURRENCIA	50%	0,5
<b>N =</b>	UNIVERSO O POBLACION TOTAL		848.452

La fórmula será:

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

$$n = \frac{573977.778}{8485.196}$$

$$n = 67 \text{ Personas}$$

- **Tipo de Muestreo a Utilizar.**

Para la obtención de datos del presente trabajo se realizó un muestreo estratificado. Mediante el muestreo estratificado proporcionado, la muestra obtenida quedara conformado de la siguiente manera:

**CUADRO N° 6 TAMAÑO DE LA MUESTRA**

ESTRATO	INDIVIDUOS	MUESTRA	PORCENTAJE
1	CAJEROS	23	35%
2	CLIENTES	38	57%
3	GERENTE-Y/O ENCARGADO	5	8%
TOTAL		67	100%

## 2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.3.1. FORMULARIOS DE INVESTIGACIÓN

Formulario (se encontrarán en el anexo del trabajo)

### 2.3.2. DURACIÓN DE LA ENTREVISTA Y OBSERVACIÓN “IN SITU”

- ✓ Entrevista: 2 a 3 minutos, se realizará la entrevista a los Gerentes y/o Encargados de agencia.
- ✓ Observación “In Situ”: 1 hora

### **2.3.3. PRUEBA PILOTO DEL CUESTIONARIO**

Dicha prueba se realizó en las tres entidades financieras más concurridas en el municipio de El Alto. en fecha martes 7 de abril de 2020.

### **2.3.4. TÉCNICAS**

Las técnicas de investigación que emplearemos son:

- ✓ Entrevista: se realizará la entrevista a los encargados de cada agencia.
- ✓ Encuesta: se realizará a los funcionarios y a los clientes.
- ✓ Observación: se realizará al cliente interno y cliente externo.

### **2.3.5. ANÁLISIS DE DATOS**

Para el análisis de datos se empleará el programa estadístico IBM SPSS Statistics 25.

Así también se tomarán en cuenta libros teóricos, boletines, anuarios estadísticos del INE, normativa ASFI y otros medios que coadyuven a la investigación del problema.

## **CAPITULO III**

### **3. MARCO TEORICO**

#### **3.1.INCENTIVO**

Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.

##### **3.1.1. INCENTIVOS Y PARTICIPACION EN LAS UTILIDADES**

Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya elaborado. Con más frecuencia, se conceden sobre bases individuales.

La participación en las utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común, se aplica a un grupo o a todos los empleados, y no se aplica sobre bases individuales. Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios.

El interés en el área de las compensaciones no tradicionales ha derivado en gran parte de los desafíos de un mayor nivel de competencia.

Estos sistemas de compensación tienen el objetivo de:

- Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad.
- Reducir los costos de compensación.
- Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.
- Incrementar el trabajo en equipo y la incertidumbre de estar participando en una empresa común.

A pesar de la compensación individual se puede incrementar, los costos generales de la compensación de la organización pueden disminuir, gracias al incremento en los niveles de productividad.

### **3.1.2. PROPOSITO DE LA COMPENSACION NO TRADICIONAL**

Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. De manera diferente a como ocurre con los aumentos de sueldo y las promociones, el reforzamiento de la conducta es por lo común rápido y frecuente; por lo general acompaña a cada pago quincenal o mensual. La organización se beneficia, porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensan con creces.

En última instancia, el objetivo de los sistemas de incentivos y de participación en las utilidades es mejorar el desempeño. Es importante, sin embargo, determinar qué aspectos del desempeño se desea mejorar.

### **3.1.3. LOS DIFERENTES SISTEMAS DE INCENTIVOS**

Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios.

- **Aumentos por méritos:** constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo a una evaluación de su desempeño. Estos aumentos se deciden por parte del supervisor inmediato del funcionario, junto con los otros supervisores. A pesar de que los aumentos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados a un estándar específico y pueden estar sometidos a factores subjetivos. Uno de los mayores problemas estriba en su administración. Cuando la distribución de los aumentos se distorsiona debido a otros factores, el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esto puede conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño agradable.
- **Incentivos no financieros:** por lo general, los incentivos equivalen a un pago en metálico. Sin embargo, pueden concederse en otras especies (programas de

reconocimiento de méritos, placas conmemoratorias, objetos deportivos o decorativos, certificados, días especiales de vacaciones). Estos incentivos son comunes en los departamentos de ventas, ya que sirven para alentar los esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico. Los cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden servir como incentivo para un mejor desempeño. Es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios adicionales.

Los esfuerzos y programas que se lleven a cabo para diseñar los puestos y para rediseñarlos, como la rotación de puestos, la adición de tareas y el enriquecimiento del puesto pueden considerarse como incentivos que contribuyen a un mejor desempeño. Entre otros incentivos también se cuentan el aumento en el nivel de responsabilidad, la autonomía y mejoras en la calidad de la vida laboral del funcionario.

Los incentivos necesitan lograr un balance entre los resultados a corto plazo y los objetivos a largo plazo. Al mismo tiempo, el incentivo debe corresponder a las necesidades de los funcionarios.

### 3.1.4. COMO CREAR EL COMPROMISO EN EL FUNCIONARIO

Incentivos financieros de pago en riesgo y diferentes recompensas alternativas (las recompensas en efectivo). El propósito es fomentar la calidad de productividad mediante el uso de herramientas innovadoras.

**CUADRO N° 7 CRITERIO DE ASIGNACIÓN DE COMPENSACIONES**

POR RENDIMIENTO	POR MERITOS	POR TIEMPO
Es variable, ligado al rendimiento o productividad	Aumento de la base (por lo general anual)	Sueldo básico
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Productividad</li> <li>✓ Calidad</li> <li>✓ Uso de equipo</li> <li>✓ Uso de material</li> <li>✓ Desempeño en el trabajo o logro de objetivos</li> </ul>	Se basa en el desempeño en el trabajo o logro de objetivos logrados	Complejidad del puesto

### **CUADRO N° 8 VENTAJAS DE LOS BENEFICIOS<sup>1</sup>**

PARA LA EMPRESA	PARA EL EMPLEADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elevar la moral de los empleados</li> <li>➤ Reducir el ausentismo.</li> <li>➤ Elevar la lealtad del empleado para con la empresa.</li> <li>➤ Aumentar el bienestar del empleado.</li> <li>➤ Facilitar el reclutamiento y la retención del personal.</li> <li>➤ Aumentar la productividad y disminuir el costo de trabajo individual.</li> <li>➤ Demostrar las direcciones y objetivos de la empresa para con los empleados.</li> <li>➤ Reducir disturbios o quejas.</li> <li>➤ Promover relaciones publicas con la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ofrecer conveniencias no evaluables en dinero.</li> <li>➤ Ofrecer asistencia disponible para solucionar problemas personales.</li> <li>➤ Aumentar la satisfacción en el trabajo.</li> <li>➤ Contribuir con el desarrollo personal y bienestar individual.</li> <li>➤ Ofrecer los medios para mejorar las relaciones sociales entre los empleados.</li> <li>➤ Reducir sentimientos de inseguridad.</li> <li>➤ Ofrecer oportunidades adicionales para asegurar el status social.</li> <li>➤ Ofrecer compensación extra.</li> <li>➤ Mejorar las relaciones con la empresa.</li> <li>➤ Reducir las causas de insatisfacción.</li> </ul>

#### **3.1.5. INCENTIVOS SALARIALES Y PREMIOS DE PRODUCCIÓN**

Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915) junto con sus seguidores desarrollaron los incentivos salariales y premios de producción.

“La idea fundamental era que la remuneración basada en el tiempo, quien produce poco ganaría poco, y quien produjese mucho ganaría en proporción a su producción”

Taylor buscaba reducir los costos de producción en la empresa, mejorar la productividad y obtener mayor rendimiento, entonces Taylor concluyo que: “lo que era bueno para la empresa (eficiencia =mayor ganancia) era igualmente bueno para los empleados (mayor productividad = mayor salario)”<sup>2</sup>

<sup>1</sup> CHIAVENATO, IDALVERTO “Administración de recursos Humanos”, Ed. Mc Graw-Hill, 1° edición, México, 1986.

<sup>2</sup> CHIAVENATO, IDALVERTO, “Introducción a la teoría General de la Administración”. Ed. D´vinni, 5ta edición, Colombia.

### **3.1.6. HOMO ECONOMICUS**

Con la administración científica se planteó el concepto de hombre económico, en el cual se cree que toda persona se motiva solamente por las recompensas salariales, económicas y materiales, explica también que el hombre busca el trabajo porque este es un medio para ganarse la vida.

Es por esta razón que los incentivos salariales influyen en el trabajo que realiza la persona obteniendo así mayor trabajo y mayores ingresos; este tipo de enfoque, nos muestra al hombre como un ser que solo se movía por el dinero, al cual se debería controlar continuamente.

### **3.1.7. LAS RECOMPENSAS Y SANCIONES SALARIALES**

La teoría de las Relaciones Humanas, nos muestran que, en el experimento realizado en Hawthorne, se comprobó que los obreros están acondicionados por normas y estándares sociales.

Elton Mayo y sus seguidores creían que la recompensa económica era algo secundario, según la teoría de las relaciones Humanas: “la persona es motivada por el reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven”.

Aunque estas recompensas son simbólicas tienen un gran poder de motivación y felicidad en el trabajador.

## **3.2.LAS ACTITUDES Y LA SATISFACCION EN EL TRABAJO**

### **3.2.1. ACTITUDES**

Las actitudes son enunciados de evaluación -favorable o desfavorable- de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo.

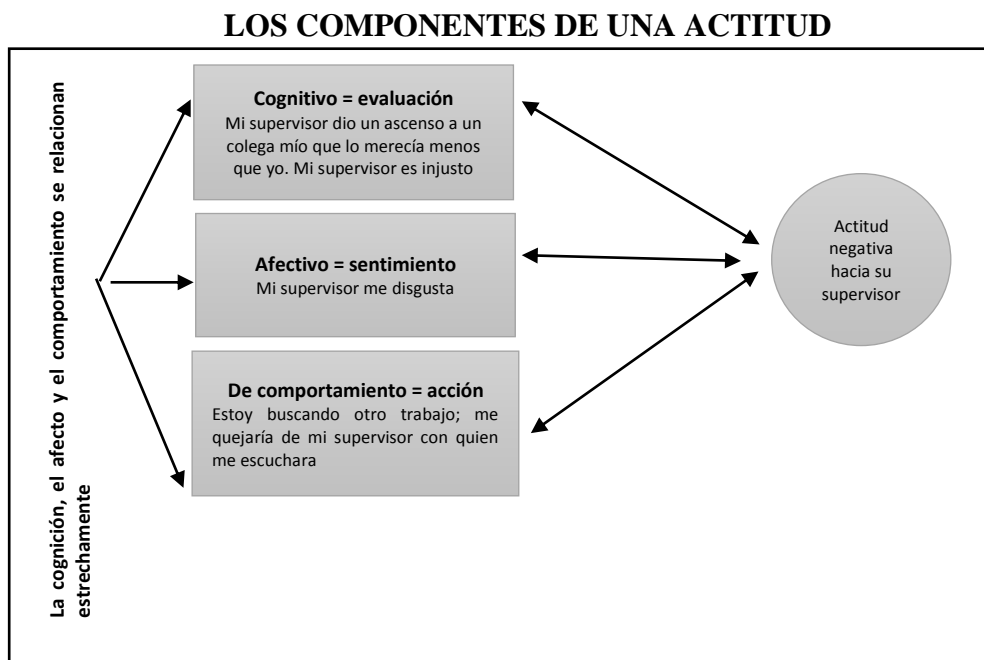
Tres componentes principales de las actitudes



Ha sido muy común que los investigadores supongan que las actitudes tienen tres componentes: cognición, afecto y comportamiento. A continuación, se estudiará cada una de estos.

- **El componente cognitivo:** de una actitud, es una descripción de ésta o la creencia de cómo son las cosas
- **El componente afectivo:** es el segmento emocional o sentimental de una actitud, y se refleja en el enunciado.
- **El componente del comportamiento:** de una actitud se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo.

En la siguiente ilustración muestra la forma en que se relacionan los tres componentes de una actitud; se piensa que la cognición ocasiona el afecto y que entonces se genera el comportamiento, en realidad no es raro que estos componentes sean difíciles de separar.



### 3.2.2. ¿EL COMPORTAMIENTO SIEMPRE CONCUERDA CON LAS ACTITUDES?

León Festinger – afirmó que las actitudes seguían al comportamiento, Festinger planteó que estos casos de actitud posterior al comportamiento ilustraban los efectos de la disonancia cognitiva. La disonancia cognitiva se refiere a cualquier incompatibilidad que perciba un individuo entre dos o más actitudes o entre el comportamiento y las actitudes.

Festinger afirmaba que cualquier forma de inconsistencia es incómoda y que los individuos tratarían de reducir la disonancia y, por tanto, la incomodidad. Buscarán un estado estable en el que haya un mínimo de disonancia. Festinger cuestionaba la relación actitudes – comportamiento. Las investigaciones más recientes demuestran que las actitudes pronostican el comportamiento futuro y confirman la creencia original de Festinger de que ciertas “variables moderadoras” fortalecen la relación.

- **Variables moderadoras:** Se ha descubierto que los moderadores más poderosos de la relación entre las actitudes y el comportamiento son la importancia de la actitud, su especificidad, su accesibilidad, si existen presiones sociales y si una persona tiene experiencia directa con la actitud.

Entre más específica sea la actitud y más específico el comportamiento, más fuerte será la relación entre los dos.

### 3.2.3. ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES ACTITUDES HACIA EL TRABAJO?

Una persona tiene miles de actitudes, pero aquellas que se relacionan con el trabajo, son evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos de su ambiente de trabajo. La mayor parte de investigaciones en el CO (Comportamiento Organizacional) se han dedicado a tres actitudes.

- **Satisfacción en el trabajo.** - Se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características.
- **Involucramiento en el trabajo.** - Este mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como beneficio para ella.
- **Compromiso organizacional.** - Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de esta, y desea mantener su relación con ella.

El compromiso organizacional tiene tres componentes distintos:

1. **Compromiso afectivo.** - Carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores.
2. **Compromiso para continuar.** - Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla.

3. **Compromiso normativo.** - Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas.
- **Percepción del apoyo organizacional (PAO)** Es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar.
  - **Identificación del empleado** Se define como el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza.

**Estas actitudes hacia el trabajo, ¿en realidad son distintas?** Las evidencias sugieren que estas actitudes están muy relacionadas, quizás hasta un grado en que existen problemas. El problema es que una correlación fuerte puede significar que las variables son redundantes. Esta redundancia es ineficiente y genera confusión.

### **3.2.4. SATISFACCION EN EL TRABAJO**

#### **3.2.4.1.MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

Es el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña. El trabajo de una persona es más que solo realizar las actividades obvias de ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender clientes o manejar un camión. Los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales, y así por el estilo.

#### **3.2.4.2.¿QUÉ TAN SATISFECHAS SE ENCUENTRAN LAS PERSONAS EN SUS TRABAJOS?**

Las investigaciones muestran que los niveles de satisfacción varían mucho en función de la faceta del trabajo de cuya satisfacción se hable, en promedio, las personas están satisfechas con sus empleos tomados en general, con su trabajo en sí, y con sus supervisores y compañeros, tienden a estar menos satisfechos con su pago y oportunidades de ascender.

#### **3.2.4.3.¿A QUÉ SE DEBE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO?**

La mayoría de individuos prefieren un trabajo que plantee retos y sea estimulante, que otro que sea predecible y rutinario.

Hay una relación interesante entre el salario y la satisfacción en el trabajo. Para las personas pobres o que viven en países pobres, el pago se correlaciona con la satisfacción en el empleo y con la felicidad en general. Sin embargo, una vez que el individuo alcanza el nivel de vida confortable, la relación desaparece virtualmente. Los trabajos bien pagados tienen niveles promedios de satisfacción no más altos que en los que se paga mucho menos.

El dinero si motiva a las personas, pero lo que nos motiva no es necesariamente lo mismo que nos hace felices.

La satisfacción en el trabajo no sólo consiste en las condiciones en que se desenvuelve. La personalidad también juega un rol. A las personas que son menos positivas respecto de si mismas es menos probable que les guste su trabajo.

#### **3.2.4.4.EL EFECTO QUE TIENEN LOS EMPLEADOS INSATISFECHOS Y SATISFECHOS EN EL LUGAR DE TRABAJO**

Cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias, y también cuando les disgusta. Una estructura teórica acerca de los comportamientos de –salida-voz-lealtad-negligencia- es útil para comprender las consecuencias de la insatisfacción.

La estructura de estas cuatro respuestas, que difieren una de la otra en dos dimensiones: constructiva/destructiva y activa/pasiva. Las respuestas se definen como sigue:

- **Salida:** Comportamiento dirigido hacia salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.
- **Voz:** Tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- **Lealtad:** Espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive hablando por la organización ante criticas del exterior y con la confianza de que la administración está “haciendo las cosas correctas”.

- **Negligencia:** Permitir pasivamente que las condiciones empeoren, inclusive con ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia agrupan nuestras variables de desempeño – productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo incluye en la respuesta de los empleados los comportamientos de voz y lealtad, considerados como comportamientos constructivos que permiten que los individuos toleren situaciones desagradables o reanimen las condiciones de trabajo satisfactorias.

Si bien esta estructura es útil para presentar las consecuencias posibles de la insatisfacción en el trabajo, resulta demasiado general. A continuación, se estudian los resultados más específicos de la satisfacción e insatisfacción en el lugar de trabajo.

- **Satisfacción en el trabajo y el desempeño en este** Es probable que los trabajadores felices sean productivos, aunque es difícil decidir cuál es la causalidad que opera. Sin embargo, algunos investigadores solían creer que la relación entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño en este era un mito de la administración. Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización como un todo, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con poco satisfechos.
- **La satisfacción en el trabajo y el COSR** La satisfacción en el trabajo debe ser un determinante significativo para el comportamiento organizacional socialmente responsable (COSR) de los empleados. Los empleados satisfechos parecen hablar en forma positiva de la organización, ayudan a otros y van más allá de las expectativas normales de su puesto. Además, quienes se encuentran satisfechos son más proclives a hacer algo más que sólo cumplir con su deber, porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas. La satisfacción en el trabajo procede de la concepción de los resultados, tratamiento y procedimientos justos.
- **Satisfacción en el trabajo y satisfacción del cliente** Es frecuente que los empleados en puestos de servicio interactúen con los clientes. Como la administración de las organizaciones de servicios debe preocuparse por satisfacer a éstos, es razonable preguntar si la satisfacción de los empleados se relaciona en forma positiva con la de

los clientes. Para los trabajadores que están en la línea frontal de contacto directo con los clientes, la respuesta es “sí”.

Los empleados satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes. En las organizaciones de servicios, la conservación y pérdida de clientes dependen mucho de la forma en que los empleados de la línea frontal los tratan. Los trabajadores satisfechos son amables, optimistas y responsables, lo cual es apreciado por los clientes. Y como los empleados satisfechos están menos dispuestos a dejar la empresa, los clientes encuentran caras familiares y reciben un servicio experimentado. Estas cualidades constituyen la satisfacción y la lealtad de la clientela. Además, la relación parece aplicarse a la inversa: los clientes insatisfechos incrementan el disgusto de los empleados. Los trabajadores que tienen contacto regular con los consumidores reportan que los compradores rudos, irrazonables y demandantes, afectan de modo adverso la satisfacción de los empleados con su trabajo.

- **La satisfacción en el trabajo y el ausentismo** Existe una relación negativa consistente entre la satisfacción y el ausentismo, pero la correlación va de moderada a débil. Si bien tiene sentido que los empleados insatisfechos pierdan su empleo, hay otros factores que afectan la relación y reducen el coeficiente de correlación. Por ejemplo, las organizaciones que tienen prestaciones que dan con facilidad incapacidades por enfermedad, animan a todos sus empleados –inclusive aquellos que estén muy satisfechos- a tomarse días libres. Si se supone que se dispone de una cantidad razonable de intereses variados, su trabajo será satisfactorio, y a pesar de eso faltan al trabajo para disfrutar de un fin de semana de 3 días o broncearse durante un verano cálido, ya que esos días se disfrutan sin ninguna penalización.

Si la satisfacción conduce a la asistencia, en ausencia de factores externos, los empleados más satisfechos deberían de haber ido a trabajar, mientras que los insatisfechos se habrían quedado en casa. El estudio reveló que para las tasas de ausentismo fueron tan altas para los grupos de trabajadores satisfechos como para los insatisfechos. Pero, los empleados con niveles altos de satisfacción tuvieron una asistencia mucho mayor que los pocos

satisfechos. Estos descubrimientos son exactamente los que se hubieran esperado si la satisfacción se correlacionara de modo negativo con el ausentismo.

- **La satisfacción en el trabajo y la rotación de empleados** La satisfacción también se relaciona de manera negativa con la rotación, hay factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre las oportunidades alternas de trabajo y la extensión de la antigüedad con la organización, que son restricciones importantes para la decisión de dejar el trabajo que se tenga actualmente.

La evidencia indica que un moderador importante de la relación entre la satisfacción y la rotación es el nivel de desempeño del empleado. En específico, el nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de aquellos con desempeño superior, ¿por qué? Es común que la organización desarrolle esfuerzos considerables para conservar a esa clase de personal. Les dan aumento de salario, aprecio, reconocimientos, mejores oportunidades para ascender, etcétera. Todo lo opuesto tiende a aplicarse para quienes tienen mal desempeño. La organización se esfuerza poco para retenerlos. Incluso llega a haber presiones sutiles para que renuncien. Entonces, se esperaría que la satisfacción en el trabajo fuera una influencia más significativa para la permanencia de los trabajadores con desempeño deficiente, que para la de los empleados de alto rendimiento. Sin importar el nivel de satisfacción, es más probable que los últimos continúen en la organización porque el reconocimiento, los elogios y otras recompensas que reciben les dan más razones para quedarse.

- **La satisfacción en el empleo y la desviación en el sitio de trabajo** La insatisfacción en el trabajo predice muchos comportamientos específicos, inclusive intentos de sindicalización, abuso en el consumo de sustancias, robos en el trabajo, socialización indebida e impuntualidad. Los investigadores afirman que dichos comportamientos son indicadores de un síndrome más amplio que llamaremos comportamiento desviado en el lugar de trabajo (o apatía de los trabajadores). La clave es que, si a los trabajadores no les gusta su ambiente de trabajo, responderán de algún modo, y no siempre es fácil predecir con exactitud cómo lo harán. La respuesta de uno tal vez sea renunciar, mientras que la de otro será perder el tiempo navegando

en internet, tomar insumos del trabajo para llevarlos a casa y usarlos para fines personales, etc. En pocas palabras, las evidencias indican que los trabajadores a quienes no les gusta su trabajo “la van pasando” de diversas maneras; y como los empleados son muy creativos para hacerlo, controlar cierto comportamiento, como tener una política de control d asistencia, deja la causa raíz inalterada.

- **Es frecuente que los gerentes “no entiendan”** La satisfacción en el trabajo afecte el renglón de las utilidades. A muchos gerentes no les preocupa la satisfacción que tengan en su empleo los trabajadores. Otros más sobreestiman el grado en que estos están satisfechos, por lo que piensan que no hay problema cuando en realidad si lo hay.

### **3.2.5. IMPLICACIONES GLOBALES**

#### **3.2.5.1.¿LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO ES UN CONCEPTO ESTADOUNIDENSE?**

La mayor parte de las investigaciones sobre la satisfacción en el trabajo han sido realizadas en Estados Unidos. Las evidencias sugieren con fuerza que este no es el caso; las personas en otras culturas forman juicios sobre la satisfacción en el trabajo. Además, parece que entre las distintas culturas hay factores similares que provocan y surgen de dicha satisfacción.

#### **3.2.5.2.¿LOS EMPLEADOS EN LAS CULTURAS OCCIDENTALES ESTÁN MÁS SATISFECHOS CON SUS TRABAJOS?**

La satisfacción en el trabajo parece ser un concepto relevante entre las culturas, no significa que no haya diferencias culturales al respecto. La evidencia sugiere que los trabajadores en las culturas occidentales tienen niveles más elevados de satisfacción con su empleo que los de las culturas orientales. Las evidencias sugieren que las personas en las culturas orientales valoran más las emociones negativas que los individuos en occidente, mientras que estos tienden a hacer énfasis en las emociones positivas y la felicidad individual. Ese puede ser el porqué es más probable que los trabajadores de las



culturas occidentales, como las de Estados Unidos, tengan niveles más altos de satisfacción.

### **3.3.LA PERSONALIDAD Y LOS VALORES**

#### **3.3.1. ¿QUÉ ES LA PERSONALIDAD?**

**Definición de personalidad** Es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa entre ellos. Es frecuente que se describa en términos de las características mensurables que externa una persona.

**Medición de la personalidad** Los gerentes necesitan conocer la manera de medir la personalidad, para tomar decisiones de contratación.

**Determinantes de la personalidad** La personalidad de un individuo era resultado de la herencia o del ambiente. Parece que la personalidad es el resultado de factores tanto hereditarios como ambientales.

**Herencia** Factores que quedan determinados en el momento de la concepción, conformación inherentemente biológica, fisiológica y psicológica. Están influidas totalmente o en gran parte por los padres, por la constitución biológica, fisiológica y psicológica.

Las evidencias demuestran que los rasgos como la timidez, el miedo y la agresión provienen de las características genéticas heredadas.

Los primeros estudios relativos a la estructura de la personalidad fueron intentos de identificar y denotar caracteres duraderos que describieran el comportamiento de un individuo. Los caracteres más comunes son: temeroso, agresivo, sumiso, perezoso, ambicioso, leal y tímido. Estos caracteres, cuando aparecen en varias situaciones se denominan rasgos de la personalidad. Entre más consistentes sean los caracteres y ocurran con mayor frecuencia en situaciones distintas, más importante es el rasgo que describe al individuo.

### 3.3.2. EL INDICADOR DE TIPOS DE MYERS-BRIGGS

**El indicador de tipos de Myers-Briggs (ITMB)** Prueba de personalidad que evalúa cuatro características y clasifica a las personas en tipos de personalidad que van del 1 al 16. Con base en las respuestas que dan los individuos a prueba, se clasifican como extrovertidos o introvertidos (E o I), sensibles o intuitivos (S o N), pensadores o sentimentales (T o F) y enjuiciadores o perceptivos (J o P). Estos términos se definen como sigue:

- **Extrovertidos versus introvertidos.** Los individuos extrovertidos son expresivos, sociables y asertivos. Los introvertidos son silenciosos y tímidos.
- **Sensibles versus intuitivos.** Los de tipo sensible son prácticos y prefieren la rutina y el orden. Se centran en los detalles. Los intuitivos se basan en procesos inconscientes y ven el “panorama general”.
- **Pensadores versus sentimentales.** Los pensadores utilizan la razón y la lógica para enfrentarse a los problemas. Los de tipo sentimental se basan en sus valores y emociones personales.
- **Enjuiciadores versus perceptivos.** Los enjuiciadores quieren tener el control y prefieren que el mundo esté ordenado y estructurado. Los de tipo perceptivo son flexibles y espontáneos.

### 3.3.3. EL MODELO DE LOS CINCO GRANDES

En los últimos años se ha acumulado un conjunto impresionante de resultados de investigaciones que sugieren la existencia de cinco dimensiones básicas que subyacen a todas las demás y agrupan a la mayor parte de la variación de la personalidad humana. Los cinco grandes factores son los siguientes:

- **Extroversión.** Esta dimensión captura el nivel de confort con las relaciones que tiene. Los extrovertidos tienden a ser gregarios, asertivos y sociables. Los introvertidos, a ser reservados, tímidos y callados.
- **Adaptabilidad.** Esta dimensión se refiere a la propensión de un individuo para aceptar los puntos de vista de otros. Las personas muy adaptables son cooperativas,

cálidas y confiables. La gente con baja calificación en adaptabilidad es fría, inconforme y antagonista.

- **Meticulosidad.** Esta dimensión es una medida de la confiabilidad. Una persona muy meticulosa es responsable, organizada, confiable y persistente. Aquellos con baja calificación en esta dimensión se distraen con facilidad, son desorganizados y poco confiables.
- **Estabilidad emocional** (es frecuente que se denote por su inversa, la neurosis). Esta dimensión describe la aptitud de una persona para manejar la tensión. Las personas con calificaciones muy negativas tienden a ser nerviosas, ansiosas, depresivas e inseguras.
- **Apertura a las experiencias.** La dimensión final aborda el rango y la fascinación de alguien con lo nuevo. La gente abierta en extremo es creativa, curiosa y con sensibilidad artística. Aquellos en el otro extremo de esta categoría son convencionales y se sienten cómodos con lo que les resulta familiar.

#### **3.3.4. ATRIBUTOS PRINCIPALES DE LA PERSONALIDAD QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)**

- a) **Autoestima** Grado en que los individuos se agradan o desagradan a sí mismos, sea que se vean como capaces y efectivos, y sientan que tienen o no el control de su entorno.
- b) **Maquiavelismo** Grado en que un individuo es pragmático, mantiene distancia emocional y piensa que el fin justifica los medios.
- c) **Narcisismo** Tendencia a ser arrogante, tener un sentido grandioso de la propia importancia, querer admiración excesiva y creer ser merecedor de todo.
- d) **Automonitoreo** Riesgo de la personalidad que mide la aptitud que tiene un individuo para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos.
- e) **La personalidad tipo A** Involucramiento agresivo en una lucha crónica e incesante por lograr más y en cada vez menos tiempo, y de ser necesario, contra la oposición de otras cosas o personas.
- f) **Personalidad proactiva** La de las personas que identifican oportunidades, muestran iniciativa, emprenden acciones y perseveran hasta que ocurre un cambio significativo.

### **3.3.5. VALORES**

Los valores representan convicciones fundamentales acerca de que “a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro modo opuesto o inverso”. Contienen un elemento de criterio que incluye ideas personales sobre lo que es correcto, bueno o deseable.

#### **3.3.5.1.IMPORTANCIA DE LOS VALORES**

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional debido a que dan el fundamento para la comprensión de las actitudes y motivación de las personas, porque influyen en nuestras percepciones. Los valores por lo general influyen en las actitudes y el comportamiento.

#### **3.3.5.2.VALORES TERMINALES VERSUS INSTRUMENTALES**

- **Valores terminales** Estados finales deseables de la existencia; metas que le gustaría alcanzar a una persona durante toda su vida.
- **Valores instrumentales** Modos preferibles de comportamiento o medios para alcanzar los valores terminales de uno mismo.

### **3.4.CONCEPTOS DE MOTIVACION**

#### **3.4.1. DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN**

“Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado”.

La motivación son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su

intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con estas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo.

### **3.4.2. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES**

Que parte del supuesto que todos los individuos tienen cinco necesidades básicas que desean satisfacer: fisiológicas, de protección, sociales, de consideración y estima de auto desarrollo.

Abraham Maslow planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

- 1. Fisiológicas.** Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
- 2. Seguridad.** Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- 3. Sociales.** Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- 4. Estima.** Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
- 5. Autorrealización.** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

### **3.4.3. LAS TEORÍAS X y Y**

Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y

**Teoría X** Supone que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, no les gusta la responsabilidad y deben ser obligados a laborar.

**Teoría Y** Supone que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan la responsabilidad y practican la autorrealización.

### **3.4.4. TEORÍA DE LAS NECESIDADES de McClelland**

Que investiga tres necesidades que impulsan la conducta humana: logro, poder y afiliación

Plantea que el logro, el poder y la afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación. Estas son:

1. **Necesidad de logro (nLog):** Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
2. **Necesidad de poder (nPod):** Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por si mismos.
3. **Necesidad de afiliación (nAfi):** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

#### **3.4.5. TEORÍA DE LA EVALUACIÓN COGNITIVA**

Establece que dar recompensas extrínsecas por un comportamiento que ya se premió en forma intrínseca, tiende a abatir el nivel general de motivación.

#### **3.4.6. TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS**

Afirma que las metas específicas, difíciles y con retroalimentación, conducen a un rendimiento elevado. Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación para el trabajo. Las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar.

Una manera más sistemática de utilizar el establecimiento de metas es por medio de un programa de objetivos. La administración por objetivos (APO) hace énfasis en el hecho de establecer de manera participativa metas que sean tangibles, verificables y mensurables. La APO es un programa que incluye metas específicas, establecidas en forma participativa, para un periodo de tiempo explicito, con retroalimentación sobre el avance para lograrlas.

#### **3.4.7. TEORÍA DE LA EFICACIA PERSONAL**

Se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea. Entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea.

El investigador que desarrollo la teoría de la eficacia personal, Albert Bandura, afirma que hay cuatro maneras de aumentar ésta:

1. Dominio de aprobación
2. Modelado indirecto
3. Persuasión verbal
4. Sacudida

De acuerdo con Bandura, la fuente más importante de mejora de la eficacia personal es lo que él llama dominio de aprobación, que consiste en tener experiencia relevante en la tarea o trabajo.

La segunda fuente de mejora es el modelo indirecto, que consiste en tener más confianza debido a que se observa a alguien a hacer la tarea.

La tercera fuente es la persuasión verbal, que se refiere a lograr más confianza debido a que alguien lo convence de que tienen las aptitudes necesarias para triunfar.

Por último, Bandura afirma que la sacudida incrementa la eficacia personal. La sacudida lleva a un estado de energía que hace que la persona realice la tarea.

#### **3.4.8. TEORÍA DEL REFORZAMIENTO**

Ignora el estado interior del individuo y solo se concentra en lo que pasa a la persona cuando ejecuta cierta acción. Aquella que plantea que el comportamiento está en función de sus consecuencias.

#### **3.4.9. TEORÍA DE LA EQUIDAD**

Plantea que los individuos comparan sus aportaciones y resultados en el trabajo con las de otros, y luego responden para eliminar cualquier desigualdad. Hay cuatro comparaciones de referencia que es posible utilizar:

1. Yo interior: Experiencia del empleado en un puesto diferente dentro de su organización actual.
2. Yo exterior: Experiencia del empleado en una situación o puesto fuera de su organización actual.

3. Otro interior: Otro individuo o grupo de ellos dentro de la organización del empleado.
4. Otro exterior: Otro individuo o grupo de ellos fuera de la organización del empleado.

La teoría de la equidad se ha centrado en:

**La justicia distributiva** Es la justicia percibida por el trabajador en cuanto a la cantidad y asignación de recompensas entre los individuos.

**La justicia organizacional** Percepción generalizada de lo que es justo en el lugar de trabajo, comprende la justicia distributiva, de procedimiento y de interacción.

**La justicia de procedimiento** La que se percibe en el proceso utilizado para determinar la distribución de recompensas.

### 3.4.10. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

Sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas e expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y como creen poder obtenerlo.

La fortaleza de una tendencia para actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto irá seguido por un resultado dado que es atractivo para el individuo.

La teoría se centra en tres relaciones:

1. **Relación esfuerzo-desempeño.** La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
2. **Relación desempeño-recompensa.** Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.
3. **Relación recompensas-metas personales.** Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.

### 3.4.11. TEORÍAS DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM

Que se basa en dos premisas:



1. Las personas saben lo que quieren de su trabajo, y comprenden que depende de su desempeño el conseguir o no las recompensas deseadas,
2. Existe una relación entre el esfuerzo que se realiza y la ejecución o el rendimiento de trabajo.

#### **3.4.12. TEORÍA DEL ESFUERZO DE SKINNER**

Se fundamenta en tres estilos variables: estímulo, respuesta y recompensa.

#### **3.4.13. TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS**

El sujeto debe ser consciente de la meta, y debe aceptar que la meta es algo por lo que desea trabajar.

#### **3.4.14. MODELO DE PORTER Y LAWLER**

Menciona que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

#### **3.4.15. MODELO INTEGRADOR DE MOTIVACIÓN**

Combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

### **3.5. TIPOS DE MOTIVACIÓN LABORAL**

#### **1º - La mejora de las condiciones laborales:**

Consiste en aumentar la motivación mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

#### **2º - El enriquecimiento del trabajo:**

Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria.

### **3º- La adecuación persona/puesto de trabajo:**

Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, este motivada e interesada por las características del mismo.

### **4º- La participación y delegación:**

Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

### **5º- El reconocimiento del trabajo efectuado:**

Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo, cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.

### **6º- Evaluación del rendimiento laboral:**

Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo\* motivador.

## **3.6.MOTIVACIÓN A LOS EMPLEADOS**

Los empleados motivados son aquellos que consideran que su trabajo les ayuda a alcanzar sus metas importantes.

Hay distintos sistemas de motivación que se utilizan en la actualidad.

#### **- Modelo de Expectativas (Vroom).**

La motivación es producto de tres factores:

##### **1) Valencia (que tanto se desea una recompensa).**

Es el nivel de deseo que una persona tiene para alcanzar una meta. Es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo

en la medida que las necesidades antiguas queden satisfechas y aparezcan otras nuevas.

La valencia puede ser negativa o positiva, con un rango entre -1 y +1.

**2) Expectativa (la estimación de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso).**

Es el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea. Se presenta en forma de probabilidades.

Aumenta la evaluación de la expectativa la auto eficacia del individuo (la creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar el trabajo) y la disminuye el fenómeno de impostor (considerar que no se es tan capaz como se hace ver a otros).

**3) Instrumentalizada (Medios y Herramientas) (la estimación de que el desempeño llevara a recibir la recompensa).**

El empleado realiza una evaluación de la probabilidad de que la empresa valore su desempeño y le otorgue recompensa. Si evalúa que las promociones son en base al desempeño, la instrumentalidad tendrá una calificación alta.

La combinación de estos tres elementos produce la motivación, en distintos grados de acuerdo a la intensidad de los factores.

Cuando la Valencia es negativa, se habla de evitación, el empleado quiere evitar conseguir algo. Y la fuerza del comportamiento para evitar algo depende de los otros factores.

Según este modelo, entonces, hay dos caminos posibles de motivar a una persona:

- 1) Reconocer e intentar afectar la percepción de las recompensas, la valencia y la probabilidad de recibirlas
- 2) Fortalecer tanto el valor real de las recompensas como la conexión entre esfuerzo y desempeño y entre desempeño y recompensas.

### 3.7.MICRO MOTIVACIÓN Y MACRO MOTIVACIÓN

- **Micro motivación (TIPO A)**

Se centra en la motivación dentro de una organización individual a fin de mejorar la productividad de los empleados.

- **Macro motivación (TIPO B)**

Se centra en la motivación fuera de la empresa, en aquellas condiciones que también influyen en el desempeño del trabajo

### 3.8.MOTIVACION: DE LOS CONCEPTOS A LAS APLICACIONES

#### 3.8.1. MOTIVAR MEDIANTE EL DISEÑO DEL TRABAJO

- **Diseño del trabajo** Forman en que están organizados los elementos de un trabajo.

##### 3.8.1.1.MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO (MCT)

El que propone que cualquier trabajo puede describirse en términos de cinco dimensiones laborales fundamentales.

1. **Variedad de aptitudes:** Grado en que el trabajo requiere que se realicen actividades diferentes de modo que el trabajador utilice cierto número de aptitudes y talentos.
2. **Identidad de la tarea:** Grado en que el puesto requiere completar un elemento de trabajo total e identificable.
3. **Significancia de la tarea:** Grado en que el trabajo tiene un efecto sustancial en las vidas o trabajos de otras personas.
4. **Autonomía:** Grado en que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad al individuo para que programe sus labores y determine los procedimientos por usar para llevarlo a cabo.
5. **Retroalimentación:** Grado en que la ejecución de las actividades de trabajo que requiere su puesto da como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

##### 3.8.1.2.¿CÓMO PUEDEN SER REDISEÑADOS LOS TRABAJOS?

- **Rotación de puestos** El cambio periódico de un empleado de una tarea a otra.

Los aciertos de la rotación de puestos radican en que reduce el aburrimiento, incrementa la motivación a través de diversificar las actividades de los empleados y los ayuda a entender mejor la forma en que su trabajo contribuye al logro de los fines de la organización.

- **Diversificación del puesto** Incrementar el número y variedad de tareas que un individuo desarrolle en puestos con más diversidad.
- **Enriquecimiento del puesto** Se refiere a la expansión vertical de los puestos. Aumenta el grado en que el trabajador controla la planeación, ejecución y evaluación del trabajo. Permite que el empleado realice una actividad completa, incrementa su libertad e independencia, y le da más responsabilidades y retroalimentación.

### 3.8.1.3. ARREGLOS DE TRABAJO ALTERNATIVOS

Para hacer más motivador el ambiente de trabajo consiste en modificar los acuerdos laborales

- **Horario flexible** Horas de trabajo flexibles dentro de ciertos límites. Permite a los empleados cierta discrecionalidad en su hora de llegada y de salida del trabajo. El horario flexible tiende a reducir el ausentismo y con frecuencia mejora la productividad del trabajador
- **Puestos compartidos** Consiste en que dos o más individuos desempeñen el mismo puesto. Los puestos compartidos permiten que la organización aproveche el talento de más de un individuo en un trabajo dado, incrementa la motivación y satisfacción.

### 3.8.2. INVOLUCRAMIENTO DE LOS EMPLEADOS

Proceso participativo que utiliza aportaciones de los trabajadores para incrementar su compromiso con el éxito de la organización. Se tiene tres formas de involucramiento de los empleados.

- **Administración participativa** Proceso en el que los subordinados comparten un grado significativo de poder en la toma de decisiones con su superior inmediato.
- **Participación representativa** Los trabajadores participan en la toma de decisiones organizacionales a través de un grupo pequeño de empleados representativos.

- **Círculos de calidad** Grupo de trabajo constituidos por empleados que se reúnen en forma regular para analizar sus problemas con la calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y emprender acciones correctivas.

### 3.8.3. LAS RECOMPENSAS DE LOS EMPLEADOS

El pago no es un factor que impulse de manera importante la motivación en el trabajo. Sin embargo, sí motiva a las personas y es frecuente que las compañías subestimen la importancia que tiene el salario para conservar a los talentos notables.

Cuatro principales decisiones estratégicas relacionadas con la compensación: ¿qué es lo que se paga a los empleados?; ¿cómo pagar a los empleados individuales?; ¿qué prestaciones ofrecer?; y ¿cómo elaborar programas de reconocimiento del empleado?

- **Qué pagar:** Establecer una estructura de pagos, significa equilibrar la igualdad interna – el valor del trabajo para la organización (por lo general se establece por medio de un proceso técnico denominado evaluación de puestos) – y la igualdad externa – competitividad externa del pago en una empresa en relación con el pago en otra de la misma industria (por lo general se establece a través de encuestas de salarios).
- **Cómo pagar:** Compensar a los empleados individuales mediante programas de pago variable,
- **Pago a destajo** Se paga a los trabajadores una cantidad fija por cada unidad terminada. Cuando un trabajador no tiene salario base y sólo se le paga lo que produce, se trata de un plan a destajo puro.
- **Pago con base en el mérito** Se apoyan en la calificación del desempeño. La ventaja principal de los planes de pago por mérito es que permiten que los empleados diferencien el pago basado en el desempeño.
- **Bonos** Los bonos recompensan a los trabajadores por su rendimiento reciente y no por el histórico.
- **Pago con base en las aptitudes** Establece niveles de pago con base en las aptitudes que tienen los empleados o el número de trabajos que pueden realizar.

- **Planes de reparto de utilidades** Son programas que incluyen a toda la organización para distribuir la compensación con base en cierta fórmula establecida diseñada de acuerdo con la rentabilidad de la empresa.
- **Reparto de las mejoras** Se trata de un plan de incentivos grupal basado en una fórmula.
- **Planes de propiedad de acciones para los empleados (PPAE)** Planes de prestaciones establecidos por la compañía con los que los empleados adquieren acciones de ella, con frecuencias a precios por debajo de los del mercado, como parte de sus prestaciones.

### 3.9.LAS EMOCIONES Y LOS ESTADOS DE ANIMO

#### 3.9.1. ¿QUÉ SON LAS EMOCIONES Y LOS ESTADOS DE ÁNIMOS?

Antes de proceder el análisis necesitamos aclarar tres términos que se entremezclan: afecto, emociones y estados de ánimo.

- **Afecto** Rango amplio de sentimientos que experimentan las personas.
- **Emociones** Sentimientos intensos que están dirigidos hacia alguien o algo.
- **Estado de ánimo** Sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que carecen de estímulo contextual.

#### 3.9.2. EL CONJUNTO BÁSICO DE LAS EMOCIONES

Hay docenas de emociones. Incluyen enojo, desdén, entusiasmo, envidia, miedo, frustración, decepción, incomodidad, disgusto, felicidad, odio, esperanza, celos, alegría, amor, orgullo, sorpresa y tristeza.

Otros académicos, incluso filósofos, plantean que hay emociones universales comunes a todas las personas. René Descartes identificó seis: asombro, amor, odio, deseo, alegría y tristeza.

En los estudios actuales los psicólogos tratan de identificar las emociones básicas por medio del análisis de las expresiones faciales.

Aun así, muchos científicos están de acuerdo en que existen seis emociones esenciales y universales: ira, miedo, tristeza, felicidad, disgusto y sorpresa.

### 3.9.3. EL HUMOR COMO AFECTO POSITIVO Y NEGATIVO

Las emociones positivas –como la alegría y la gratitud- expresan una evaluación o un sentimiento favorable. Las negativas –como ira y la culpa\_ expresan lo opuesto. Hay que tener en mente que las emociones no son neutrales. Ser neutral significa no tener emociones.

El afecto positivo y el afecto negativo influyen sobre el desempeño en el trabajo. Es importante saber que es más fácil que las emociones negativas se traduzcan en estados de ánimo negativos.

- **Afecto positivo:** Dimensión del estado de ánimo que en un extremo consiste en emociones positivas específicas como entusiasmo, seguridad en uno mismo y estima, y en el otro, aburrimiento, depresión y cansancio.
- **Afecto negativo:** Dimensión del estado de ánimo que en un extremo consiste en nerviosismo, estrés y ansiedad, y en el otro en relajamiento, tranquilidad y aplomo.
- **Desviación positiva:** Consiste en que con una aportación igual a cero (es decir, cuando no pasa nada en particular), la mayoría de los individuos experimentan un estado de ánimo positivo y suave. Para la mayor parte de las personas, los estados de ánimo positivos son algo más comunes que los negativos.

### 3.9.4. LA FUNCIÓN DE LAS EMOCIONES

- **¿Las emociones nos hacen irracionales?** La racionalidad y la emoción están en conflicto y que si se demuestran emociones se actúa en forma irracional.
- **¿Para qué sirven las emociones?** Las necesitamos para pensar racionalmente. Darwin planteo que las emociones se desarrollaron con el tiempo para ayudar a los humanos a resolver problemas. Decía que las emociones eran útiles porque motivaban a las personas a tomar acciones importantes para la supervivencia. A esto se le conoce como psicología evolucionista y nos dice que es el campo del conocimiento que afirma que debemos experimentar emociones porque sirven para un propósito.

#### 3.9.4.1.LAS FUENTES DE LAS EMOCIONES Y LOS ESTADOS DE ANIMO

¿De dónde vienen las emociones y los estados de ánimo?; a continuación, estudiaremos las influencias principales para los estados de ánimo y las emociones.

- **Personalidad** Las personas tienen tendencias innatas de experimentar ciertos estados de ánimo y emociones con más frecuencia que otros. Las personas con mucha



intensidad de afecto experimentan las emociones tanto positivas como negativas con más profundidad.

- **El clima** Muchas personas creen que su estado de ánimo depende del clima, pero las evidencias que éste tiene poco efecto o ninguno sobre aquel.
- **Estrés** El estrés afecta las emociones y los estados de ánimo. En el trabajo, los acontecimientos de un día de tensiones, afectan de manera negativa el estado de ánimo de los empleados, los efectos del estrés se acumulan con el tiempo. Estos niveles crecientes de estrés y presiones en el trabajo empeoran nuestro estado de ánimo y hacen que experimentemos emociones negativas.
- **Actividades sociales** Para mucha gente, las actividades sociales incrementan el estado de ánimo positivo y tienen poco efecto en el negativo.
- **Sueño** La calidad del sueño afecta el estado de ánimo, dormir poco, o mal, pone del mal humor a las personas, perjudica la toma de decisiones y dificulta el control de las emociones.
- **Ejercicio** Las investigaciones muestran de manera consistente que el ejercicio mejora el humor positivo de las personas.
- **Edad** La experiencia emocional tiende a mejorar con la edad, por lo que al envejecer se experimentan menos emociones negativas.
- **Género** Las evidencias confirman que las mujeres muestran mayor expresividad emocional que los hombres, experimentan las emociones con más intensidad y expresan con mayor frecuencia sus emociones, tanto negativas como positivas, excepto la ira.

### 3.9.4.2. TRABAJO EMOCIONAL

Es la expresión que hace un empleado de las emociones que desea la organización durante las transacciones interpersonales en el trabajo.

- **Disonancia emocional** Inconsistencia entre las emociones que sentimos y las que proyectamos.
- **Emociones sentidas** Emociones reales de un individuo.
- **Emociones manifestadas** Aquellas que requiere la organización y se consideran apropiadas en un trabajo dado.

- **Actuación superficial** Esconder los sentimientos propios y modificar las expresiones faciales en respuesta a las reglas de demostración.

### **3.9.5. TEORÍA DE LOS EVENTOS AFECTIVOS (TEA)**

La TEA demuestra que los empleados reaccionan en una forma emocional a los acontecimientos que les ocurren en el trabajo, y que dicha reacción influye en su desempeño y satisfacción con este.

La TEA reconoce que las emociones son una respuesta a un evento ocurrido en el ambiente de trabajo lo cual incluye todo lo que rodea al empleo: la variedad de tareas y grado de autonomía, demandas del trabajo y requerimientos para expresar un trabajo emocional. Este ambiente crea eventos de trabajo que son difíciles, reconfortantes o ambos. Estos ambientes de trabajo disparan reacciones emocionales positivas o negativas, pero las personalidades y estados de ánimo de los empleados los predisponen a responder a ellos con intensidad mayor o menor. La respuesta emocional de una persona a un evento dado cambia en función a un estado de ánimo. Las emociones influyen en cierto número de variables de desempeño y satisfacción, como el comportamiento con urbanidad, compromiso organizacional, intensidad del esfuerzo, intenciones de renunciar y comportamiento desviado en el lugar de trabajo.

La TEA da dos mensajes importantes. El primero es que las emociones brindan puntos de vista valiosos para entender el comportamiento de los empleados. El segundo mensaje es que los empleados y gerentes no deben ignorar las emociones y los eventos que las ocasionan, aun cuando parezcan ser de menor cuantía, porque son acumulativos.

### **3.10. LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

En las empresas de negocios contemporáneas, los equipos se convierten cada vez más en el medio principal para organizar el trabajo.

### 3.10.1. DIFERENCIA ENTRE LOS GRUPOS Y EQUIPO

- **Grupo de trabajo** El que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a desempeñarse en su área de responsabilidad.
- **Equipo de trabajo** Grupo en el que los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones por individuo.

### 3.10.2. TIPOS DE EQUIPOS

- **Equipos para resolver problemas** Grupos de 5 a 12 empleados del mismo departamento que se reúnan durante unas horas por semana y analizan las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo.
- **Equipos de trabajo autodirigidos** Grupos de 10 a 15 empleados que llevan a cabo trabajos relacionados o interdependientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores originales.
- **Equipos transfuncionales** Empleados del mismo nivel jerárquico provenientes de áreas de trabajo distintas y que se reúnen para llevar a cabo una tarea.
- **Equipos virtuales** Los que usan tecnología de cómputo para reunir a miembros dispersos físicamente, con objeto de alcanzar una meta común.

### 3.10.3. FACTORES QUE DETERMINAN QUE LOS EQUIPOS SEAN EXITOSOS

- **Recursos adecuados** Una escasez de recursos disminuye en forma directa la aptitud del equipo para realizar su trabajo con eficacia.
- **Liderazgo y estructura** Los miembros de los equipos deben estar de acuerdo en quien va a hacer qué y asegurarse de que todos compartan con equidad la carga de trabajo.
- **Clima de confianza** La confianza interpersonal entre los miembros de equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros y unifica a los miembros alrededor de la creencia de que los demás integrantes del equipo no sacarán ventaja de ellos.
- **Evaluación del desempeño y sistemas de recompensas** Las evaluaciones de desempeño individuales, salarios fijos por hora, incentivos individuales y otros

conceptos parecidos, no son consistentes con el desarrollo de equipos de alto desempeño.

### **3.10.4. NORMATIVA DE LA AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO**

#### **RECOPIACIÓN DE NORMAS PARA BANCOS Y ENTIDADES FINANCIERAS**

#### **TITULO XI**

#### **SERVICIOS A CLIENTES Y USUARIOS**

##### **Capítulo II: Reglamento para la Atención en Cajas**

##### **SECCIÓN 2: ATENCIÓN DE CLIENTES Y USUARIOS EN CAJAS**

**Artículo 1° - Políticas y procedimientos.** - Para la atención en cajas, la entidad supervisada debe contar con:

1. Políticas formalmente aprobadas por el Directorio u órgano equivalente que consideren aspectos relacionados con la comodidad, la agilidad y la información necesaria para la atención de clientes y/o usuarios en cajas.
2. Manuales de procedimientos para la atención en cajas.

Las políticas y procedimientos señalados en el presente artículo deben observar lo establecido en el Reglamento para la Atención del Cliente y Usuario contenido en la RNBEF.

**Artículo 2° - Infraestructura.** - Los puntos de atención de la entidad supervisada, que presten el servicio de cajas además de cumplir con todos los requisitos establecidos en el Reglamento para Sucursales, Agencias y Otros Puntos de Atención, deben contar con instalaciones y equipamiento que le permita:

1. La atención de los clientes y/o usuarios dentro de las instalaciones del punto de atención

financiera.

2. Proporcionar comodidad durante el tiempo de espera.

**Artículo 3° - Personal de cajas.** - Es responsabilidad de la entidad supervisada, contar con personal de atención en cajas que mínimamente cumpla con las siguientes condiciones:

1. Que brinde un trato respetuoso.

2. Que preste atención oportuna y diligente.

3. Que pueda proporcionar una adecuada información sobre la atención en cajas y/o orientar al cliente y/o usuario sobre a qué departamento de la entidad supervisada debe dirigirse, en caso que su requerimiento no pueda ser atendido en cajas.

4. Que éste capacitado para brindar un trato adecuado a las personas con discapacidad.

**Artículo 4° - Tiempo de espera máximo.** - El tiempo de espera máximo para que un cliente y/o usuario sea atendido en cajas es de treinta (30) minutos. Para efectos del presente reglamento el tiempo de espera será computado a partir de que el cliente y/o usuario obtiene la ficha de atención o inicia la fila de espera, hasta el momento en que empieza a ser atendido en caja.

Es responsabilidad de la entidad supervisada difundir, a través de cualquier medio de comunicación, en cada uno de sus puntos de atención en los que cuente con servicio de cajas, que si el tiempo máximo de espera supera los treinta (30) minutos, el cliente o usuarios podrá realizar su reclamo al Punto de Reclamo establecido en ese punto de atención financiera; así como un listado de otros puntos de atención cercanos en los que el cliente y/o usuario pueda realizar sus transacciones en cajas.

**Artículo 5° - Servicios de cobranza adicionales.** - La entidad supervisada, debe informar a sus clientes y/o usuarios, permanentemente, sobre el estado de los sistemas de servicios de cobranza

adicionales, tales como: cobro de facturas de servicios básicos, facturas de telefonía fija y móvil, recaudación de impuestos, etc.; en cada punto de atención en el que atienda estos servicios.

**Artículo 6° - Canje y fraccionamiento.** - Con el fin de dar cumplimiento y agilidad al servicio

de canje y fraccionamiento de material monetario, establecido en el Capítulo III del Título XI de la RNBEF, la entidad supervisada que cuente con un sistema informático de asignación de fichas para las diferentes opciones de servicios proporcionados a sus clientes y usuarios, debe habilitar en todos los puntos de atención financiera en los que brinde el servicio de cajas, una opción exclusiva para el canje y fraccionamiento de material monetario que dirija al cliente y/o usuario a una caja dedicada a este servicio, considerando además mecanismos que aseguren una pronta atención de este servicio. De no existir demanda por este servicio, dicha caja podrá atender normalmente otro tipo de transacciones.

Aquellas entidades supervisadas que no cuentan con sistema informático de asignación de fichas deben habilitar una caja, claramente identificada, para realizar el canje y fraccionamiento, en todos los puntos de atención financiera en los que brinde el servicio de cajas, dicha caja podrá atender otro tipo de transacciones cuando no exista demanda por este servicio.

Los clientes y/o usuarios que accedan a esta opción únicamente podrán acceder a este servicio, debiendo obtener otra ficha de atención si requieren realizar otro tipo de transacciones.

**Artículo 7° - Sistema de registro de tiempos de espera.** - La entidad supervisada debe

implementar un sistema de registro del tiempo de espera de los clientes y usuarios con el objeto de contar con estadísticas que permita a la entidad supervisada optimizar los procesos de atención al cliente y usuario en cajas y para poder entregar al cliente y/o usuario un respaldo de la hora en que inició la fila u obtuvo la ficha de atención, así como del tiempo real esperado en la atención en cajas, este último siempre y cuando el cliente lo solicite y/o desee sentar un reclamo.

El sistema de registro de tiempos de espera debe mantenerse en funcionamiento durante todo el horario de atención establecido por la entidad supervisada. Asimismo, la entidad supervisada debe contar con planes de continuidad y contingencia, que permitan el registro continuo de los

tiempos de espera, considerando los aspectos mínimos de seguridad informática contemplados en el Capítulo XII del Título X de la RNBEF.

**Artículo 8° - Prohibición de atención preferente.** - La entidad supervisada está prohibida de contar con mecanismos de atención preferente en cajas, con excepción de la atención a adultos mayores, personas con discapacidad, mujeres en etapa de gestación y madres con bebés y niños hasta edad parvularia, de acuerdo a disposiciones legales y normativas vigentes.

**Artículo 9° - Prohibición de colas de espera fuera de instalaciones.** - La entidad supervisada no podrá mantener colas de espera de clientes y/o usuarios fuera de sus instalaciones, aquellos puntos de atención financiera de entidades supervisadas que brinden servicios al sector público podrán proceder de acuerdo a lo establecido en el Artículo 5°, Sección 7, Capítulo XV del Título I de la RNBEF.

**Artículo 10° - Utilización de toda su infraestructura.** - En los puntos de atención en los que se verifique un tiempo de espera superior al establecido en el Artículo 4° de la presente Sección, ASFI podrá requerir que se haga uso de toda su infraestructura instalada en cajas durante todo el horario de atención establecido por la entidad supervisada y/o exigir el aumento de número de cajas si el espacio físico donde funciona el punto de atención lo permite, u otras medidas que considere pertinentes.

**Artículo 11° - Reportes.** - ASFI podrá solicitar, cuando considere necesario, a la entidad supervisada reportes de tiempos de espera e información que considere necesaria para la verificación del cumplimiento del presente reglamento.

**Artículo 12° - Atención de personas ciegas.** - La atención en cajas a clientes y/o usuarios ciegos, puede ser realizada con la sola concurrencia de la persona con dicha discapacidad, asumiendo la misma la responsabilidad del riesgo de las operaciones o transacciones a ser efectuadas. Sin embargo, si la persona ciega desea ser asistida por un testigo a ruego sea familiar o no, ésta puede hacerlo sin que exista impedimento legal alguno.

Para el caso de que dichas transacciones u operaciones se efectúen mediante comprobantes, boletas de pago u otros que tengan la calidad de documento privado, la persona ciega que no pueda leer ni escribir, deberá concurrir con un testigo a ruego sea familiar o no, en el marco de lo establecido en el Artículo 1299 del Código Civil.

La persona ciega, que requiera de un testigo para efectuar operaciones o transacciones en caja, podrá solicitar a la Entidad de Intermediación Financiera le proporcione un testigo a ruego.

**Artículo 13° - Atención de Pago de Renta Dignidad.** - La entidad de intermediación financiera (EIF) autorizada para realizar el pago de la Renta Dignidad, debe considerar que el documento válido para el cobro de la Renta Dignidad, es aquel con el cual se encuentra el beneficiario registrado en la Base de Datos de la Renta Dignidad (BDRD) y debe corresponder a la cédula de identidad vigente, caduca o emitida con carácter indefinido; o a la cédula RUN emitida por el Registro Único Nacional (RUN).

### **3.11. TIPOS DE CLIENTES FINANCIEROS**

- **El cliente que lo sabe todo**

Son aquellos clientes que cuando compran siempre quieren tener la razón. Se caracterizan por siempre estar descontentos con las compras que realizan. Cuando te toque atender a este tipo de cliente hay que estar preparados para las preguntas que nos realizará; y para ello debemos conocer bien nuestro producto.

- **El cliente negociador**

Es un cliente exigente que siempre busca obtener algo (una devolución, un descuento, una promoción, un regalo, entre otros) al inicio, durante y después de la conversación con el vendedor.

- **El cliente impaciente**

Es el cliente que dice no tener tiempo para nada y requiere que todo sea de manera veloz. Hay que mantenerse cordiales en todo momento y no ceder a la presión.

- **El cliente renegón**

Son personas que de manera agresiva se acercan a un establecimiento para comprar algo. En esta situación, aunque parezca difícil, nunca dejemos de sonreír. Otro punto importante es saber todo sobre nuestro producto o servicio, pues esta persona se



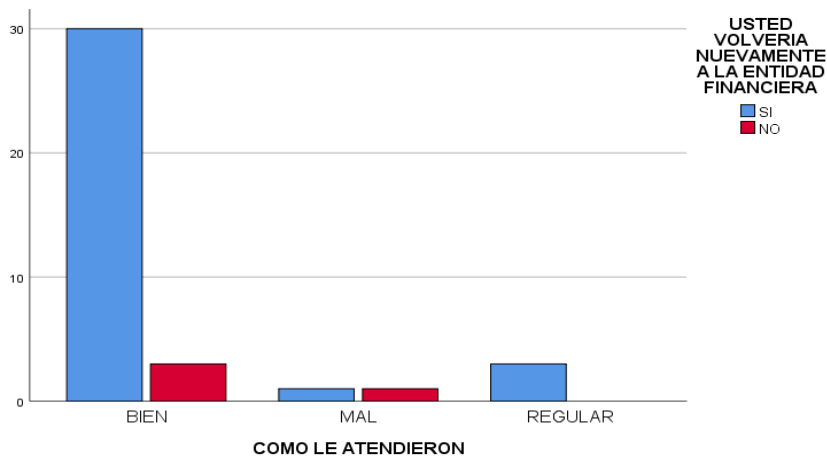
acercará para conocer cómo tiene que solucionar su problema sin que regrese a la tienda y le quite tiempo.

- **El cliente indeciso**

Es el cliente al que le cuesta demasiado tomar una decisión y necesita apoyo. A ellos no se les debe plantear demasiadas alternativas pues más que resolvérselo podemos empeorarlo.

### 3.12. PRESENTACION DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

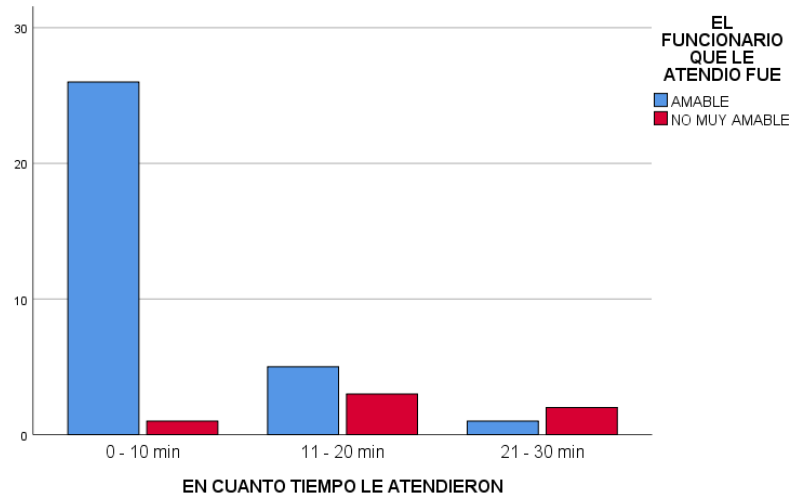
**GRAFICO N° 1: COMO LE ATENDIERON Vs VOLVERIA NUEVAMENTE A LA ENTIDAD FINANCIERA**



**Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas**

Según la encuesta realizada, los clientes y/o usuarios volverían nuevamente a la entidad financiera, considerando la buena atención que recibieron, sin embargo, se puede apreciar que aquellos clientes que recibieron una mala atención no están seguros de retornar a la entidad financiera.

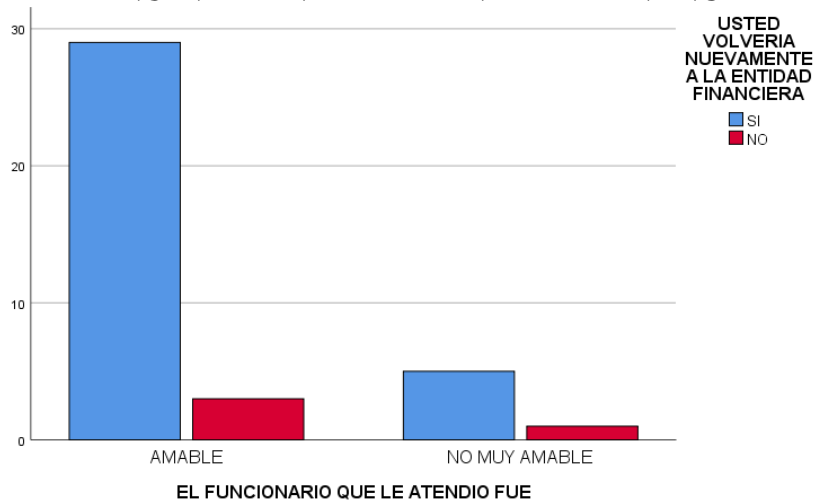
**GRAFICO N° 2: TIEMPO DE ATENCION Vs ATENCION RECIBIDA POR EL CAJERO**



**Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas**

Según el grafico se puede apreciar que cuando el cliente es atendido en menos de 10 minutos recibe una atención amable, sin embargo, pasa lo contrario cuando la atención se prolonga más de 21 min, por lo que el cliente estaría recibiendo una atención no muy amable.

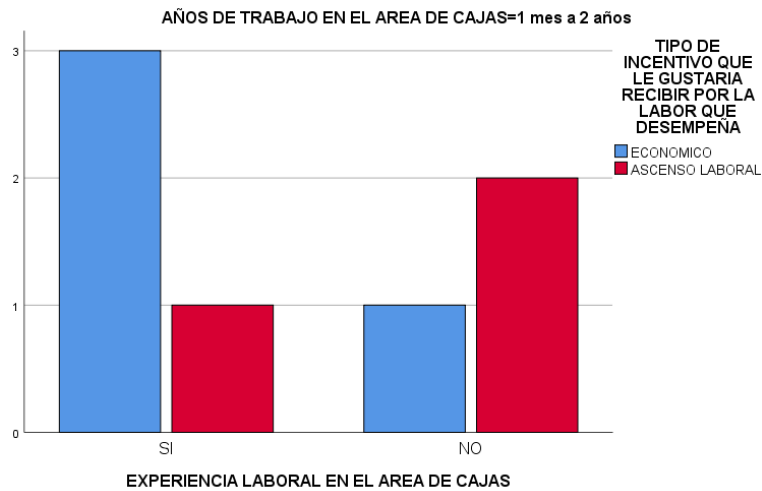
**GRAFICO N° 3: ATENCION RECIBIDA POR EL CAJERO Vs VOLVERIA NUEVAMENTE A LA ENTIDAD FINANCIERA**



**Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas**

Del total de clientes encuestados la mayoría volvería nuevamente a la entidad financiera por que recibieron una atención amable por el cajero, cabe resaltar que, en menor proporción, aunque reciba una atención no muy amable el cliente retornaría.

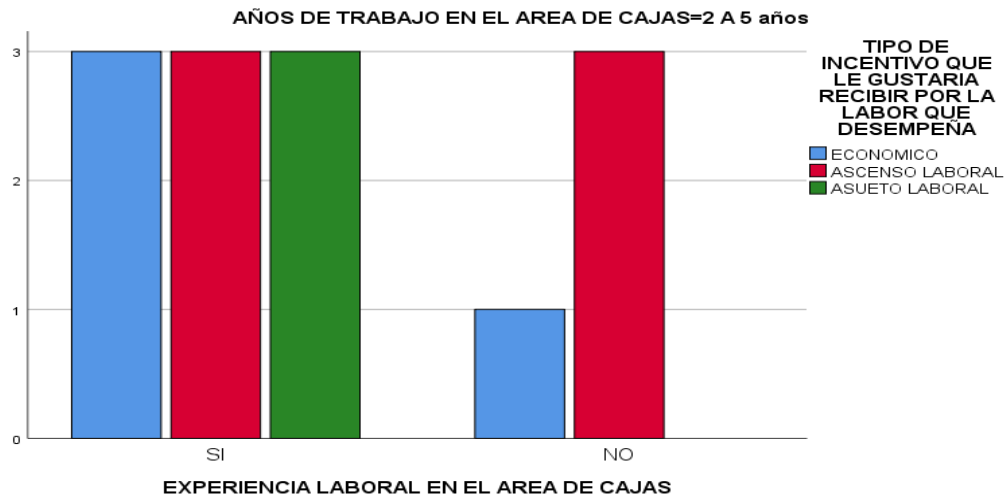
**GRAFICO N° 4: ANTIGÜEDAD (1 mes a 2 años) Y EXPERIENCIA LABORAL Vs TIPO DE INCENTIVO QUE LE GUSTARIA RECIBIR POR LA LABOR QUE DESEMPEÑA**



**Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas**

Como se puede apreciar en el gráfico, aquellos cajeros que trabajan de 1 mes a 2 años y que tienen experiencia laboral desean recibir un incentivo económico por la labor que desempeñan, en cambio los que no tienen experiencia laboral desean un ascenso laboral como incentivo por la labor que desempeñan.

**GRAFICO N° 5: ANTIGÜEDAD (2 a 5 años) Y EXPERIENCIA LABORAL Vs TIPO DE INCENTIVO QUE LE GUSTARIA RECIBIR POR LA LABOR QUE DESEMPEÑA**

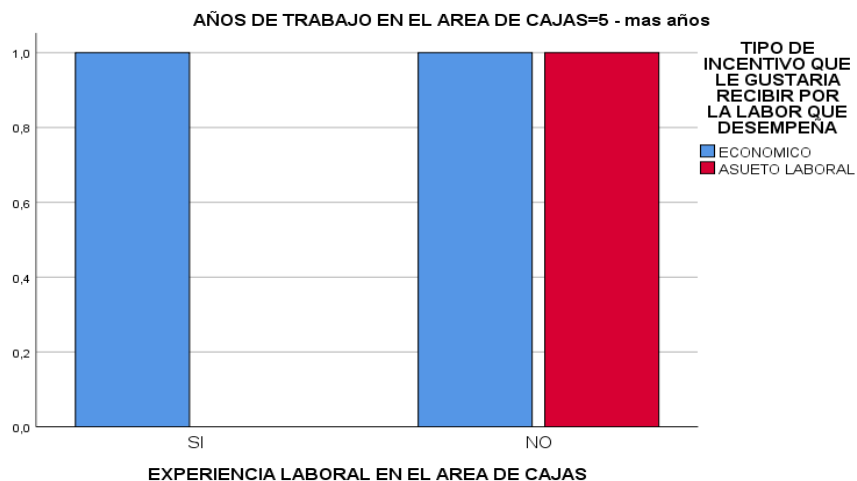


**Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas**

Como se puede apreciar en el gráfico, aquellos cajeros que trabajan de 2 a 5 años y que tienen experiencia laboral desean recibir un incentivo económico, ascenso laboral y asueto

laboral por la labor que desempeñan, en cambio los que no tienen experiencia laboral desean un ascenso laboral como incentivo por la labor que desempeñan.

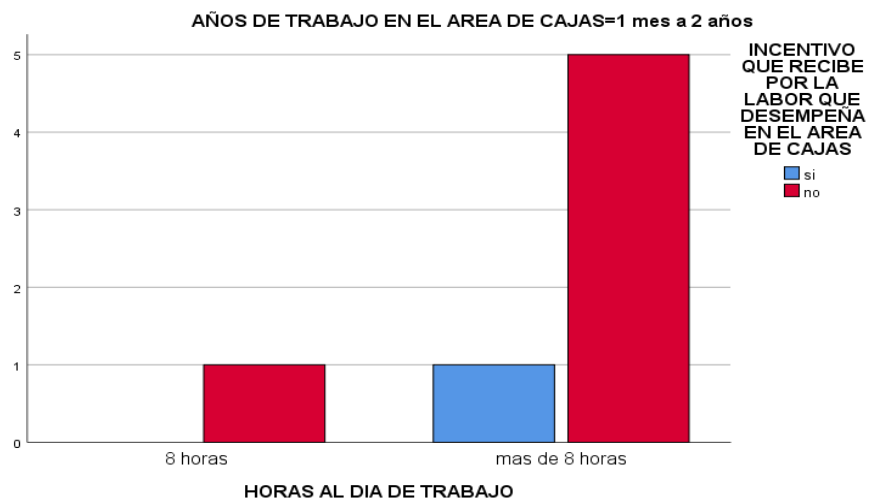
**GRAFICO N° 6: ANTIGÜEDAD (5 a más años) Y EXPERIENCIA LABORAL Vs TIPO DE INCENTIVO QUE LE GUSTARIA RECIBIR POR LA LABOR QUE DESEMPEÑA**



**Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas**

Como se puede apreciar en el gráfico, aquellos cajeros que trabajan de 5 a más años y que tienen experiencia laboral desean recibir un incentivo económico por la labor que desempeñan, en cambio los que no tienen experiencia laboral desean un incentivo económico y ascenso laboral como incentivo por la labor que desempeñan.

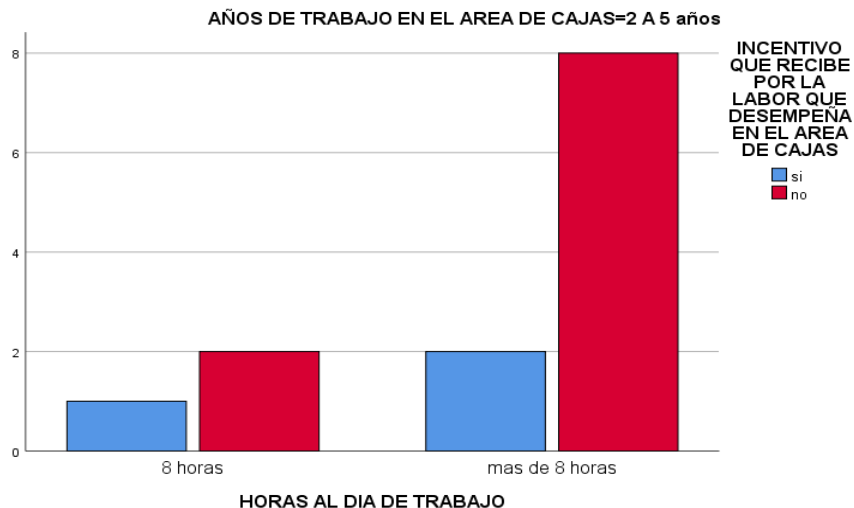
**GRAFICO N° 7: ANTIGÜEDAD (1 mes a 2 años) Y HORAS DE TRABAJO Vs INCENTIVO QUE RECIBE**



**Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas**

Como se puede apreciar en el gráfico, aquellos cajeros que tienen una antigüedad de 1 mes a 2 años y que trabajan más de 8 horas al día no perciben ningún tipo de incentivo por la labor que desempeña, lo mismo sucede con aquellos cajeros que trabajan 8 horas al día.

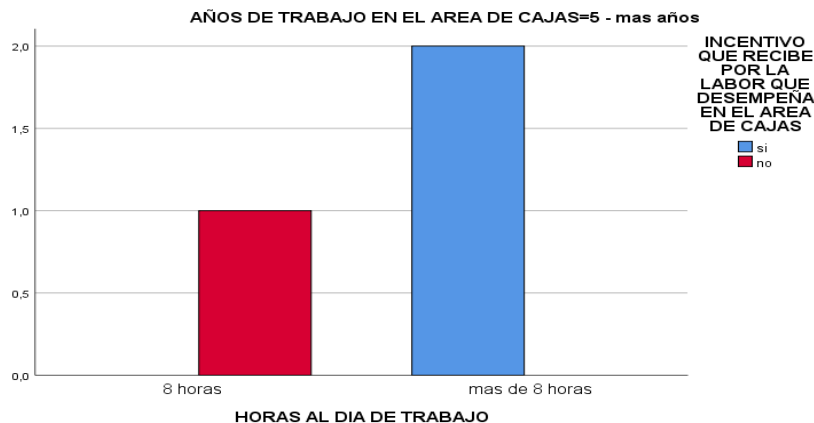
**GRAFICO N° 8: ANTIGÜEDAD (2 a 5 años) Y HORAS DE TRABAJO Vs INCENTIVO QUE RECIBE**



**Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas**

Como se puede apreciar en el gráfico, aquellos cajeros que tienen una antigüedad de 2 a 5 años y que trabajan más de 8 horas al día no perciben ningún tipo de incentivo por la labor que desempeña, lo mismo sucede con aquellos cajeros que trabajan 8 horas al día.

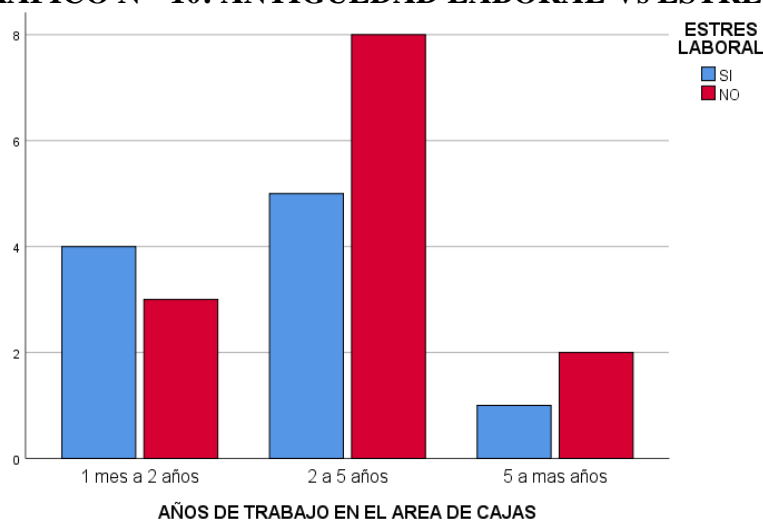
**GRAFICO N° 9: ANTIGÜEDAD (5 a más años) Y HORAS DE TRABAJO Vs INCENTIVO QUE RECIBE**



**Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas**

Como se puede apreciar en el gráfico, aquellos cajeros que tienen una antigüedad de más de 5 años y que trabajan más de 8 horas al día si perciben algún tipo de incentivo por la labor que desempeña, sin embargo, los cajeros que trabajan 8 horas al día no perciben ningún tipo incentivo laboral.

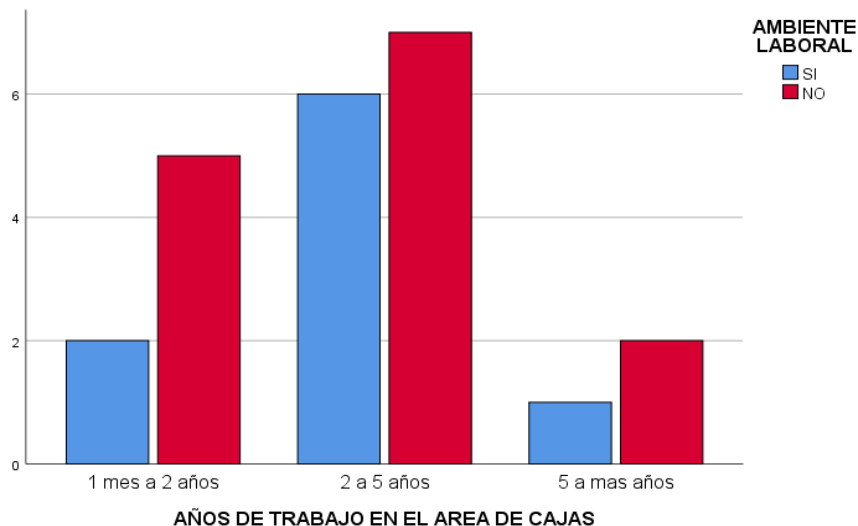
**GRAFICO N° 10: ANTIGÜEDAD LABORAL Vs ESTRÉS LABORAL**



**Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas**

Como se puede apreciar en el gráfico, aquellos cajeros con antigüedad menor a 2 años, el estrés laboral es la causa que afecta a su actitud durante la atención al cliente y/o usuario, sin embargo, aquellos cajeros que tienen una antigüedad mayor a 2 años el estrés laboral no es una causa que afecte su actitud durante la atención al cliente y/o usuario.

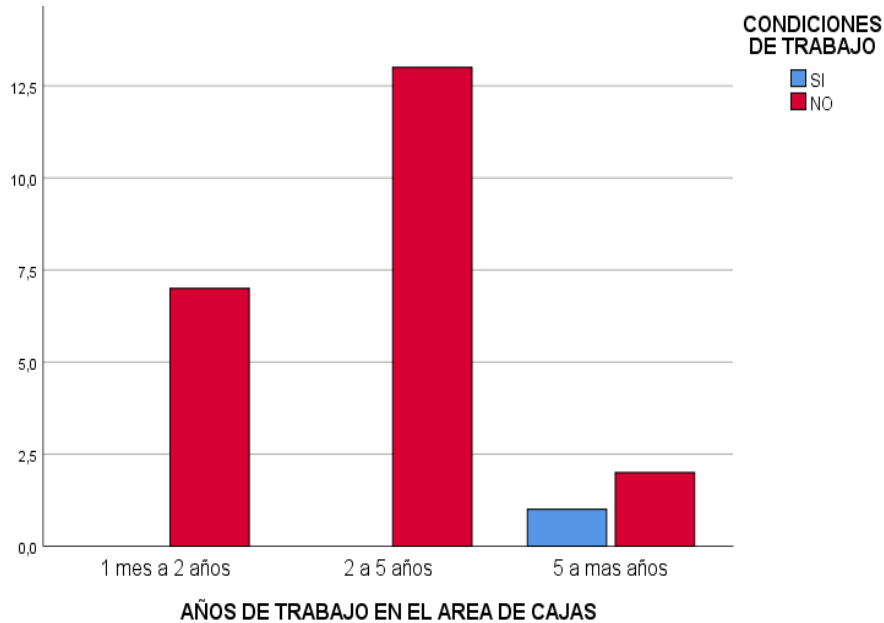
**GRAFICO N° 11: ANTIGÜEDAD LABORAL Vs AMBIENTE LABORAL**



**Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas**

Como se puede apreciar en el gráfico, sin importar la antigüedad del cajero el ambiente laboral no es una causa que afecte su actitud durante la atención al cliente y/o usuario.

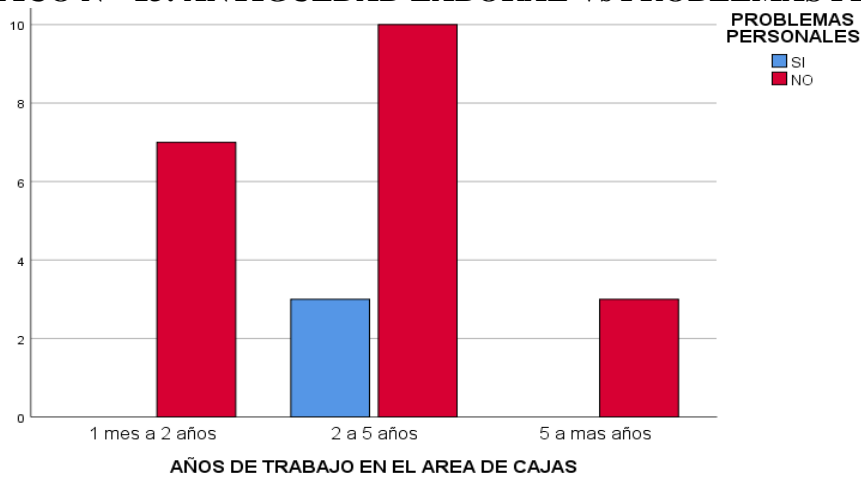
**GRAFICO N° 12: ANTIGÜEDAD LABORAL Vs CONDICIONES DE TRABAJO**



**Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas**

Como se puede apreciar en el gráfico, sin importar la antigüedad del cajero las condiciones de trabajo que la entidad financiera le proporciona no es una causa que afecte su actitud durante la atención al cliente y/o usuario.

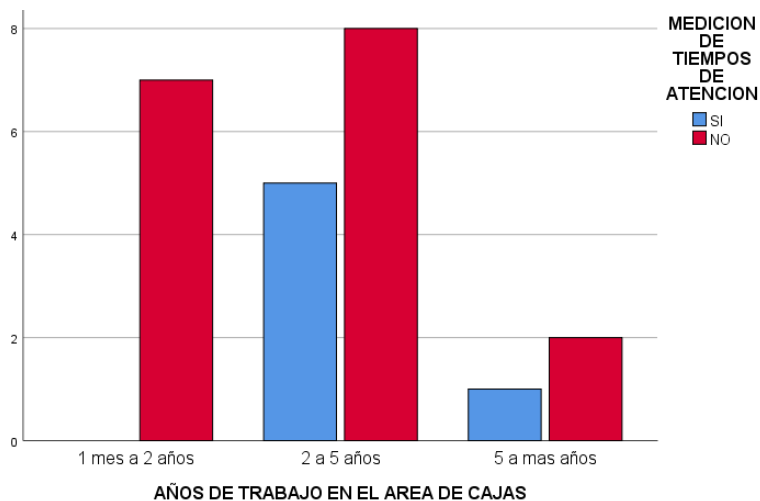
**GRAFICO N° 13: ANTIGÜEDAD LABORAL Vs PROBLEMAS PERSONALES**



**Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas**

Como se puede apreciar en el gráfico, sin importar la antigüedad del cajero los problemas personales no es una causa que afecte su actitud durante la atención al cliente y/o usuario. Sin embargo, en menor proporción aquellos cajeros con antigüedad de 2 a 5 años los problemas personales si afecta su actitud durante la atención al cliente y/o usuario.

**GRAFICO N° 14: ANTIGÜEDAD LABORAL Vs MEDICION DE TIEMPOS DE ATENCION**

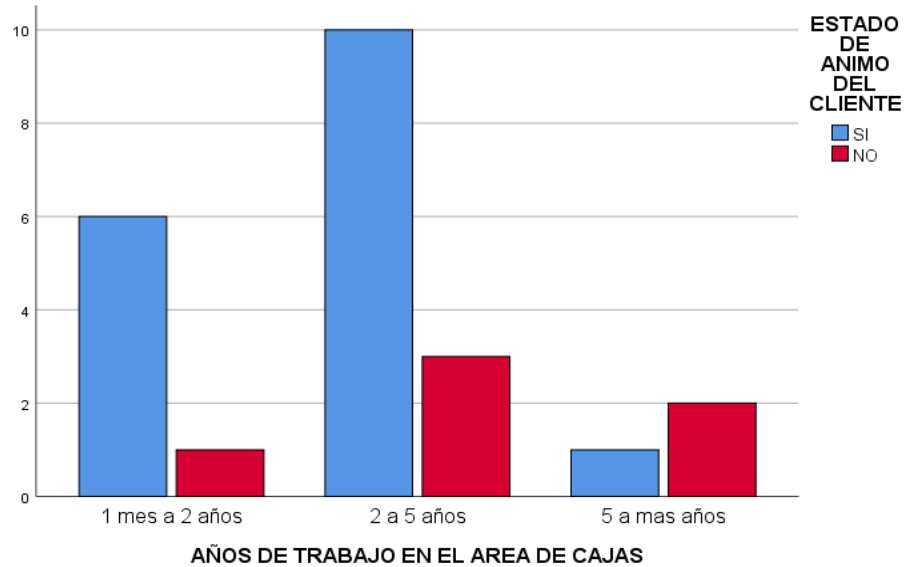


**Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas**

Como se puede apreciar en el gráfico, sin importar la antigüedad del cajero la medición de tiempos de atención no es una causa que afecte su actitud durante la atención al cliente y/o usuario. Sin embargo, en menor proporción aquellos cajeros con antigüedad mayor a 2 años la medición de tiempos de atención si afecta su actitud durante la atención al cliente y/o usuario.



## GRAFICO N° 15: ANTIGÜEDAD LABORAL Vs ESTADO DE ANIMO DEL CLIENTE



**Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas**

Como se puede apreciar en el gráfico, aquellos cajeros que tienen una antigüedad de menor a 5 años el estado de ánimo del cliente es una causa que afecta su actitud durante la atención al cliente y/o usuario. Sin embargo, en menor proporción aquellos cajeros con antigüedad mayor a 5 años la actitud del cliente no afecta su actitud durante la atención al cliente y/o usuario.

### 3.13. ENTREVISTA (ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS)

#### CUADRO N° 9: DIAGNÓSTICO DE LAS ENTREVISTAS A LOS GERENTES Y/O OPERATIVOS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS

PREGUNTA	ANÁLISIS
¿LOS CAJEROS CADA CUANTO TIEMPO RECIBEN CAPACITACION PARA LA ATENCION AL CLIENTE?	Los Gerentes y/o encargados indican que el area de cajas reciben capacitación para la atención al cliente como una retroalimentación en base al trabajo cotidiano, con el fin de mejorar la calidad de la atención al cliente.
¿COMO CONSIDERA USTED QUE SON LAS CONDICIONES DE TRABAJO QUE SE LES BRINDA A LOS CAJEROS?	Según los comentarios obtenidos en la entrevista indican que las condiciones son las necesarias pero no las suficientes, en cuanto al material de trabajo, infraestructura, tecnología, etc.
¿CUANTAS HORAS AL DIA TRABAJAN LOS CAJEROS DE SU AGENCIA?	Manifiestan que el horario laboral varía de acuerdo a las fechas, tomando en cuenta los percances como la alta afluencia de clientes y los fallos de caja, por lo que el cajero estaría trabajando más de las 8 horas laborales.
¿QUE TIPO DE INCENTIVO RECIBE EL CAJERO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO LABORAL?	Los Gerentes y/o encargados, manifiestan que existen bonos, convocatorias exclusivas para ascensos y otros.
¿USTED CREE QUE UNA ACTITUD POSITIVA O NEGATIVA DEL CAJERO AFECTA A LA IMAGEN DEL BANCO?	Por tratarse de un aspecto que afecta a la imagen del banco todos estan de acuerdo de que la actitud del cajero es importante, ya que el cajero es quién interactua con el cliente en primera instancia.
¿USTED CREE QUE LA ALTA AFLUENCIA DE CLIENTES Y/O USUARIOS AFECTA LA ACTITUD DEL CAJERO?	Según respuestas obtenidas la alta afluencia de clientes Sí afecta a la actitud del cajero, por lo que se presume que los cajeros deben estar preparados para asumir este tipo de presión.
¿USTED CREE QUE LOS PROBLEMAS PERSONALES INFLUYEN EN LA ACTITUD DEL CAJERO EN EL MOMENTO DE LA ATENCION AL CLIENTE Y/O USUARIO?	Indican que Sí afecta su actitud, manifiestan que como en todo trabajo los problemas personales deben ser hechos a un lado en el momento de la atención al cliente, pero no deben ser menos importantes.
¿CUALES SON LOS ASPECTOS QUE PODRIAN AFECTAR EN LA ACTITUD AL CAJERO DURANTE LA ATENCION AL CLIENTE Y/O USUARIO?	Concuerdan que el principal aspecto que afectaría en la actitud del cajero, es la actitud del mismo cliente, en el momento de la atención al cliente y/o usuario.
¿QUE ASPECTOS CONSIDERA QUE SE DEBEN TOMAR EN CUENTA PARA DAR UNA BUENA ATENCION AL CLIENTE Y/O USUARIO?	Plantean que se realicen capacitaciones en relación al manejo de iras y que se de orientación constante al cliente.
¿DE QUE MANERA SE PUEDE MEJORAR EL SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE Y/O USUARIO EN EL AREA DE CAJAS?	Manifiestan que se debe tomar en cuenta las opiniones de los cajeros y que se debe impulsar al cliente al manejo de la banca digital.

## **CAPITULO IV**

### **4. MARCO PROPOSITIVO**

Como autor del presente trabajo, se propone incentivar más la educación financiera hacia los clientes, llevando a los mismos a la banca digital y plataformas de auto servicio.

Brindar a los clientes y/o usuarios, orientación en cuanto al servicio que desea realizar al momento de ingreso o dentro de la entidad financiera, para así poder evitar molestias por parte del cliente y/o usuario y poder lograr una mejor experiencia, haciendo el uso correcto de los servicios que brinda la entidad financiera.

Es necesario que las entidades financieras tengan un enfoque especial, donde se realicen capacitaciones en relación al manejo de iras, persuasión y técnicas de atención al cliente y/o usuario.

Tomar en cuenta al personal de cajas sobre sus necesidades, molestias y sugerencias, esto ayudara a la toma de decisiones, para poder mejorar su actitud, las condiciones de trabajo y por ende su capacidad y predisposición en el trabajo que realiza, logrando así que el personal de cajas sea una parte activa de la institución financiera.

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES**

Luego de realizar el análisis respecto al impacto de la actitud del personal en cuanto a la atención al Cliente y/o Usuario en el Área de Cajas de una entidad financiera se concluye:

Hay dos actitudes básicas de servicio al cliente que marcan a las entidades financieras, la actitud positiva y la actitud negativa, aun cuando el plan estratégico sea brindar un excelente servicio que permita fidelizar a los clientes y desarrollar así una ventaja competitiva, una actitud negativa de un empleado puede hacer que todo este esfuerzo se vaya al piso. afectando la reputación de todas las sucursales de la entidad.

La actitud positiva o negativa del funcionario es el elemento más importante para una entidad financiera ya que el cajero es principalmente quien interactúa con el cliente y su actitud dará la primera impresión al cliente, las malas experiencias de los clientes hacen que la imagen de la entidad financiera decaiga, trayendo como consecuencia la disminución de clientes.

Utilizando el programa estadístico IBM SPSS Statistics 25, se identificó que una de las causas principales que afecta a la actitud del cajero, en cuanto a la atención al cliente y/o usuario, es el Estado de ánimo del cliente, ya que existen diferentes tipos de clientes con los que el cajero trata día a día.

Cabe mencionar que también se identificó que los clientes y/o usuarios volverían nuevamente a la entidad financiera por la buena atención que recibieron, sin embargo, existen aquellos clientes que recibieron una mala atención los cuales no están seguros de retornar nuevamente a la entidad financiera.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **Libro con Autor**

Chiavenato, I. (2009), Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones, Bogotá, D. C. Colombia, Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2002), Gestión del talento humano, Bogotá, D. C. Colombia, Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, I. (1999), Introducción a la teoría general de la administración, Colombia, Editorial D'vinni.

Chiavenato, I. (1986), Administración de recursos humanos, México, Editorial McGraw Hill.

Hernandez, R. (2014), Metodología de la investigación, México, Editorial McGraw Hill.

### **Artículo Web**

[Delimitación del problema de investigación], (s.f.), Recuperado de <https://www.facebook.com/Tonny.Tesis.Monografias/posts/1568463143415058/>

[Consulta de entidades de intermediación financiera y participantes del mercado de valores autorizados por ASFI], (s.f.), Recuperados de <https://www.asfi.gob.bo/index.php/aplicaciones-consulta/entidades-financieras-y-empresas-autorizadas.html>

[Bolivia: población estimada y proyectada por departamento, según años calendario, 2000-2025], (s.f.), Recuperado de [https://www.ine.gob.bo/subtemas\\_cuadros/demografia\\_html/PC20106.htm](https://www.ine.gob.bo/subtemas_cuadros/demografia_html/PC20106.htm)

[Ficha Resumen Censo de Población y Vivienda 2012], (s.f.), Recuperado de [http://censosbolivia.ine.gob.bo/censofichacomunidad/c\\_listadof/listar\\_comunidades](http://censosbolivia.ine.gob.bo/censofichacomunidad/c_listadof/listar_comunidades)

**ANEXO**

**SUNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES  
FACULTAS DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TEMA: EL IMPACTO DE LA ACTITUD DEL PERSONAL EN CUANTO A LA ATENCIÓN AL  
CLIENTE Y/O USUARIO EN EL ÁREA DE CAJAS DE UNA ENTIDAD FINANCIERA**

---



**NOMBRE:**

.....**CARGO:**.....

**ENTIDAD FINANCIERA:**.....

---

**1) ¿LOS CAJEROS CADA CUANTO TIEMPO RECIBEN CAPACITACION PARA LA ATENCION AL  
CLIENTE?**

R.-

.....  
.....  
.....  
.....

**2) ¿COMO CONSIDERA USTED QUE SON LAS CONDICIONES DE TRABAJO QUE SE LES  
BRINDA A LOS CAJEROS?**

R.-

.....  
.....  
.....  
.....

**3) ¿CUANTAS HORAS AL DIA TRABAJAN LOS CAJEROS DE SU AGENCIA?**

R.-

.....  
.....  
.....

**4) ¿QUE TIPO DE INCENTIVO RECIBE EL CAJERO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO  
LABORAL?**

R.-

.....  
.....  
.....  
.....

**5) ¿USTED CREE QUE UNA ACTITUD POSITIVA O NEGATIVA DEL CAJERO AFECTA A LA  
IMAGEN DEL BANCO?**

R.-

.....

.....  
.....  
.....

**6) ¿USTED CREE QUE LA ALTA AFLUENCIA DE CLIENTES Y/O USUARIOS AFECTA LA ACTITUD DEL CAJERO?**

R.-  
.....  
.....  
.....  
.....

**7) ¿USTED CREE QUE LOS PROBLEMAS PERSONALES INFLUYEN EN LA ACTITUD DEL CAJERO EN EL MOMENTO DE LA ATENCION AL CLIENTE Y/O USUARIO?**

R.-  
.....  
.....  
.....  
.....

**8) ¿CUALES SON LOS ASPECTOS QUE PODRIAN AFECTAR EN LA ACTITUD AL CAJERO DURANTE LA ATENCION AL CLIENTE Y/O USUARIO?**

R.-  
.....  
.....  
.....  
.....

**9) ¿QUE ASPECTOS CONSIDERA QUE SE DEBEN TOMAR EN CUENTA PARA DAR UNA BUENA ATENCION AL CLIENTE Y/O USUARIO?**

R.-  
.....  
.....  
.....  
.....

**10) ¿DE QUE MANERA SE PUEDE MEJORAR EL SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE Y/O USUARIO EN EL AREA DE CAJAS?**

R.-  
.....  
.....  
.....  
.....