



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
SECCIÓN DE POSGRADO**

**MOTIVACIÓN Y CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA POR
EL CLIENTE INTERNO EN UN SUPERMERCADO
EN LA CIUDAD DE LIMA**

**PRESENTADA POR
RAFAEL ARTURO ROJAS NIEVES**

**ASESOR
MARIA DEL PILAR ANTO RUBIO**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

LIMA – PERÚ

2020



CC BY-NC-SA

Reconocimiento – No comercial – Compartir igual

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS

SECCIÓN DE POSTGRADO

**MOTIVACIÓN Y CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA POR EL
CLIENTE INTERNO EN UN SUPERMERCADO EN LA CIUDAD
DE LIMA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (MBA)**

PRESENTADO POR:

Bachiller: RAFAEL ARTURO ROJAS NIEVES

ASESOR

Dra. MARIA DEL PILAR ANTO RUBIO

LIMA – PERÚ

2020

DEDICATORIA

A Dios.

Por habernos permitido llegar hasta este punto y dado salud para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis queridos padres, esposa e hijo

por haberme apoyado en todo momento, por su amor, sus consejos y por la motivación constante.

AGRADECIMIENTO

Este trabajo no se habría podido realizar sin la colaboración de varias personas que me brindaron su ayuda, especialmente de mi asesor de tesis.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado: “Motivación y calidad de servicio al cliente en un supermercado en la ciudad de Lima” tiene como objetivo principal analizar la relación que existe entre la motivación y calidad de servicio al cliente en un supermercado, siendo la hipótesis de trabajo determinar si existe una relación positiva y significativa entre ambas variables. La metodología de investigación que se ha planteado es de enfoque cuantitativo, diseño descriptivo correlacional. Finalmente, se concluye que existe una relación directa y significativa entre la motivación y la calidad de servicio al cliente en el supermercado esto se evidenciara con La Hipótesis General en la que se señala que “La motivación se relaciona significativamente con la calidad de servicio percibida por el cliente en una red de Supermercados en la ciudad de Lima” en concordancia con una de las variables como la independiente “Calidad de servicio”.

Palabras Claves: *Motivación, Calidad de Servicio, Teoría de Herzberg*

ABSTRACT

This research paper entitled "Motivation and quality customer service in a supermarket in the city of Lima" has as its main objective to analyze the relationship between motivation and quality customer service in a supermarket, with the working hypothesis determine whether there is a positive and significant relationship between the two variables. The research methodology that has been raised is quantitative approach, descriptive correlational design. Finally it is concluded that there is a direct and significant relationship between motivation and quality of customer service in the supermarket and this will be evidenced by the General Hypothesis in which it is stated that "The motivation is significantly related to the quality of service perceived by the customer in a network of Supermarkets in the city of Lima" in accordance with one of the variables as the independent "Quality of service".

Keywords: *Motivation, Quality of Service, Theory Herzberg*

INTRODUCCIÓN

Hoy en día es gratificante como usuarios y consumidores ir a un supermercado porque sentimos una experiencia singular con el trato personalizado y amable que nos brindan cada uno de los colaboradores que laboran en dichos lugares. Estas nuevas vivencias que han experimentado estas organizaciones no son casuales, consideramos que es un proceso de enriquecimiento de tendencias que se han desarrollado en el mundo moderno en beneficio de todas las personas que las visitan.

Porret (2014, p. 86), define la motivación como:

Lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano, o dicho de otra forma, se trata de una energía que lanza a la persona hacia la acción con interés, dinamismo y ganas de hacer las cosas lo mejor posible. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible.

Podemos inferir que este cambio de mentalidad o servicio impartido por los colaboradores de estos supermercados obedece a un trabajo que se ha desarrollado a nivel de la motivación de los mismos. Los colaboradores perciben una satisfacción en la atención que realizan a cada uno de los clientes que atienden, por tanto, el resultado es una significativa mejora en la calidad del servicio que se imparte.

Sin embargo, la calidad no es sólo una estrategia para incrementar la productividad, la calidad debe entenderse y debe ser transmitida como un valor que genera actitudes y comportamientos en el trabajo y en la vida privada del trabajador; es buscar conscientemente los máximos estándares deseables en

todo lo que realizamos en la vida; es una filosofía que debe estar incluida en todos los movimientos del individuo, es un estilo de vida, es una cultura, donde lo principal es el trabajo, el servicio y la entrega completa. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 710).

Somos personas que estamos orientadas a la acción bajo ciertos estímulos y se considera que en el ámbito laboral los trabajadores al sentirse influenciados por incentivos positivos desarrollan una mayor productividad. Por consiguiente, esto permite lograr mejores resultados en su trabajo lo que se proyectaría en una mayor eficiencia y eficacia, incluso hasta en mejores beneficios económicos para cualquier organización.

El presente trabajo de investigación pretende aportar a las empresas del sector de supermercados la importancia de la implementación de políticas en motivación y calidad de servicio entre los integrantes de sus organizaciones, sobre todo en el área de atención al cliente. Dichas áreas son consideradas vitales porque son los canales de ventas directos en las empresas de este rubro.

Las circunstancias que han motivado la presente investigación, refiere principalmente a las empresas o grandes almacenes de servicio de venta de productos del país. Estas empresas compiten para lograr captar más clientes en base a una mejor calidad del servicio y satisfacción de los trabajadores.

Esta investigación constituirá un punto de partida académico y empresarial, que permitirá apreciar la problemática actual de este sector, aportando

directamente recomendaciones en esta compleja actividad económica el sector de supermercados en el Perú. En tal sentido, la presente investigación está organizada en cinco capítulos, los cuales detallaremos a continuación.

La introducción trata sobre la descripción de la realidad problemática identificando los principales problemas que se presentan entre nuestros sujetos dentro de un escenario de investigación sus delimitaciones, así como los objetivos e impactos potenciales del estudio. Se debe tomar en consideración que el estudio se realizó entre el personal tanto de almacenes como de atención al cliente en un supermercado en la ciudad de Lima en el año 2018.

El Capítulo I, denominado Marco Teórico incluye los antecedentes teóricos de investigaciones tanto nacionales como internacionales; las bases teóricas explicando cada una de las variables de investigación es decir, la motivación y la calidad de servicio, sus definiciones y principales teorías e instrumentos de valoración. Este capítulo finaliza con las definiciones conceptuales donde encontramos los principales términos de la investigación, las hipótesis y el marco lógico en el marco conceptual.

El Capítulo II, se enmarca la metodologíaa siendo de enfoque cuantitativo diseño descriptivo correlacional; se define la población y la muestra siendo un total de 75 sujetos y las herramientas que este caso son cuestionarios y observación del participante. Ademásss, se explican las técnicas de recolección de datos y de procesamiento que se considerarán. El capítulo finaliza con los aspectos éticos.

El Capítulo III, trata sobre los resultados, es decir describe y explica cómo se realizó el levantamiento de datos así como el ordenamiento de la información, las diferentes pruebas que se han realizado para obtener los resultados por la variable independiente “Motivación” y dependiente “Calidad de Servicio”. Asimismo, las pruebas de las hipótesis general y específica y finalmente la discusión de los resultados

El Capítulo IV, consta de dos partes, la primera señala las conclusiones en donde se determina con el análisis de la información obtenida la relación entre el factor motivador y factor higiénico con la calidad de servicio. La segunda parte, muestra las recomendaciones y el trabajo finaliza con las referencias bibliográficas y los anexos.

Es importante resaltar como la motivación que puede experimentar un trabajador de supermercado puede repercutir en su comportamiento y predisposición hacia los clientes repercutiendo en una mejora de la atención y por supuesto en la calidad del servicio que se brinda.

Planteamiento del problema

Definición del problema a investigar

En la actualidad, es evidente que todo ser vivo se siente motivado para conseguir lo más esencial de su existencia: la supervivencia. Sin embargo, debemos hacer la aclaración que dicha supervivencia no está relacionada con la vida o la muerte sino más bien con la supervivencia en ámbitos como: laboral, social, económico, político entre otros.

La presente investigación basa dicha supervivencia a la parte laboral de la persona, del trabajador o directivo de una organización. *Ese sentimiento o estímulo de continuar desarrollando sus funciones de forma sobresaliente y que genere un estado de bienestar o satisfacción que le permita regresar al día siguiente. (Palmero, Gómez & Guerrero, 2011; pág.32)*

Muchos autores coinciden con este despertar de las organizaciones, en el sentido de que un empleado que este motivado reflejará dichas actitudes o conductas a la organización.

Por consiguiente, identificar la conducta o actitud motivadora correcta, la cual atrae la atención y el interés del individuo, genera el alcance de sus metas y objetivos que muchas veces están relacionados con los organizacionales.

Tema delicado, la motivación es casi siempre desconocida en cuanto a sus principios y mecanismos en las organizaciones. Sin embargo, desarrollar la motivación de sus colaboradores es la ambición más natural de un jefe, de un animador de equipo o de un responsable de proyecto. En efecto, más allá de su impacto sobre el rendimiento, la motivación es un elemento explicativo de la satisfacción en el trabajo. (Charleux, 2016; pág. 10).

Se debe resaltar que identificando estas actitudes o conductas en los trabajadores y, sobre todo, en aquellos que están en contacto directo con los clientes mejora la calidad de servicio que pueden ofrecer. Como es bien sabido, una de las características de los servicios radica en la alta intervención del factor humano en el proceso de elaboración y entrega de los servicios. No existe sector de servicios en el que el personal de las empresas proveedoras no desempeñe un papel preponderante y crucial en la calidad de la prestación. Esto quiere decir que todo esfuerzo que se realice para mejorar la calidad del servicio y la fidelización de los clientes será inútil si no se sustenta en la participación decidida y voluntaria de todo el personal de la empresa. (Alcaide, 2016; pág.19).

El caso de la empresa Kroger Company, cadena de supermercados de EE.UU, es una empresa minorista estadounidense fundada por Bernard Kroger en 1883 en Cincinnati, Ohio. Es el supermercado más grande de los Estados Unidos por ingresos (\$ 121.16 mil millones para el año fiscal 2019), el segundo minorista general más grande (detrás de Walmart). Kroger ocupa, en la actualidad, el puesto número 20 en la clasificación Fortune 500 de las mayores corporaciones de los Estados Unidos por ingresos totales.

La reorientación estratégica decidida por Kroger Company (cadena de supermercados de EE.UU): incapaz de competir en precios con Wal-Mart, desde el año 2001 Kroger comenzó a moverse hacia un modelo de negocios basado en la orientación al cliente. Cambio su modelo de negocios para centrarse en ofrecer un más alto nivel de servicio, seleccionando y valorizando a sus clientes. (Alcaide, 2016; pág.69)

En ese sentido, un indicador significativo es la existencia de una relación entre la motivación y el desempeño de los trabajadores y como esta impacta en la calidad del servicio.

El tema en el contexto del problema

La investigación se ha desarrollado en una empresa del rubro de supermercados, la cual se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo, entre ellos alimentos, bebidas, artículos de higiene, cuidado personal, etc. Esta labor la realizan los trabajadores que brindan un servicio directo dentro de sus diferentes establecimientos ubicados en los distritos en la ciudad de Lima.

Existe una alta competencia entre empresas del mismo rubro lo que conlleva a que desarrollen diferentes estrategias para fidelizar a los clientes. Por ello unas de las principales estrategias es el servicio personalizado que ofrecen a sus clientes.

Estudios sobre el tema

La presente investigación se basa principalmente en los trabajos de Frederick Herzberg, quien formuló la teoría de Higiene - Motivación o de los Dos Factores, pues consideramos que es importante y adecuada esta teoría para nuestro estudio.

Herzberg llega a la conclusión de que el método más eficiente para motivar a los trabajadores es el enriquecer el contenido del trabajo, proporcionando mejores oportunidades para el crecimiento psicológico del trabajador, por lo tanto, es la teoría que más y mejor se adapta a las características y necesidades de nuestro estudio.

Esta teoría, explica la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso. (Robbins & Judge, 2009; pág.175).

Esta teoría fue desarrollada en el ámbito específico de las organizaciones. A partir de un estudio sobre ingenieros y contables, comprueba que deben considerarse dos factores diferentes en la satisfacción.

Por un lado, un conjunto de factores denominados motivadores cuya presencia en el puesto de trabajo es la que provoca la verdadera motivación. Estos son la realización, el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento y el trabajo desafiante.

Por otro lado, otro conjunto de factores denominados higiénicos que tienden a actuar sobre la satisfacción y/o insatisfacción. La presencia de estos factores en el puesto de trabajo en un determinado nivel permite que desaparezca la insatisfacción.

Son, fundamentalmente, las condiciones de trabajo y comodidad, las políticas de administración y organización, las relaciones con el superior, los salarios, la seguridad en el cargo y las relaciones con los compañeros.

Asimismo, revisaremos las siguientes Investigaciones:

1. Teoría de las necesidades de Mc Clelland
2. Teoría X y Teoría Y de Douglas Mc Gregor
3. Teoría de Vroom o modelo contingente de motivación, entre otras.

Problemas existentes para el inicio de la investigación

Según la información obtenida en el supermercado pudimos identificar las siguientes debilidades dentro del ámbito laboral de los colaboradores:

- Bajos sueldos, en comparación con otros rubros de servicios.
- Ascensos limitados, existen pocas oportunidades de ascensos ya que la mayor parte de los trabajadores pertenecen a puestos horizontales y esto limita su crecimiento profesional.
- Respecto al ambiente físico surge descontento por la falta de adecuados servicios para el personal.

Sobre estos puntos deseo citar lo siguiente: para Torres, 2015; pág.33, básicamente, el aspecto que define la renuncia de un colaborador muy laborioso (“un buen colaborador”) al que se le ha prometido un “mejor futuro”, es la insostenibilidad de dicha oferta. En este párrafo se hablara de Pepe Muñoz, joven limeño de San Juan de Miraflores, que en 1998, a los 18 años, ingreso a trabajar en la sección de abarrotes de una tienda de Supermercados Peruanos (SMP) cuando la empresa le pertenecía a la transnacional holandesa Ahold.

Como se puede ver para el caso de Pepe Muñoz, llegar a donde está el ahora, es decir, ganar aproximadamente 1500 soles como jefe de sección de SMP, supone muchísimos años de trabajo y una escasa retribución.

Pero a diferencia de él, muchos colaboradores (sobre todo aquellos que tienen hijos) renuncian, porque este proceso es en realidad muy largo, pero sobre todo escasamente formador, además, poco rentable para satisfacer las necesidades de subsistencia y sostener a una familia. (Torres, 2015; pág.34).

Asimismo, se aprecia escasa bibliografía respecto a:

1. El tema tratado en la presente investigación, es un tema conocido pero poco ampliado y profundizado sobre todo en el sector de supermercados en la ciudad de Lima.
2. Los pocos trabajos de investigación relacionados con motivación y calidad de servicios en la Sección de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de nuestra universidad.
4. Como los factores motivadores e higiénicos se relacionan a la calidad del servicio percibida por el cliente en una red de supermercados de Lima.

Formulación del problema

A continuación formularemos los problemas de la investigación:

Problema general

¿Qué relación existe entre la motivación y el desempeño de los trabajadores y su impacto en la calidad de servicio percibida por el cliente interno en una red de supermercados en la ciudad de Lima?

Problemas específicos

- ¿En qué medida los factores motivadores se relacionan con el desempeño de los trabajadores y su impacto con la calidad de servicio en un supermercado en la ciudad de Lima?
- ¿Cuáles son los factores higiénicos que se relacionan con los niveles de satisfacción o insatisfacción en el trabajo y, por ende,

con el desempeño y la calidad del servicio en una red de supermercados de Lima?

Delimitación del problema de investigación

Delimitación espacial

La presente investigación se ubica en un supermercado muy conocido en la ciudad de Lima, el cual en la actualidad es considerado como líder de este sector.

Delimitación temporal

Los sujetos de investigación son los encargados de las ventas o clientes internos quienes mantienen contacto directo con los clientes en el año 2018.

Delimitación conceptual o temática

- Existe escasa o casi nula bibliografía sobre el problema que se ha planteado en nuestra realidad nacional.
- Respecto a los factores motivadores se cuenta con bibliografía de diferentes autores a nivel internacional.

Objetivos de la investigación

Fin

El fin de esta investigación es que las empresas fortalezcan a través de sus políticas laborales la atención adecuada y necesaria en los factores

motivadores e higiénicos para que sus colaboradores transmitan a través del servicio de atención hacia los clientes una mejora de calidad del mismo.

Actividad

Se hará un análisis a través de encuestas a los trabajadores del supermercado evaluando los factores motivadores e higiénicos.

A partir de este análisis se desea encontrar el vínculo y la influencia de la motivación en la calidad del servicio ofrecida a los clientes de los Supermercados. Para ello plantearemos los objetivos siguientes:

Objetivo general

Analizar la relación existente entre la motivación con el desempeño de los trabajadores y su impacto con la calidad de servicio percibida por el cliente interno, en una red de supermercados en la ciudad de Lima.

Objetivos específicos

- Identificar los factores motivadores que se relacionan con el desempeño de los trabajadores y su impacto con la calidad de servicio en un supermercado en la ciudad de Lima.
- Identificar ¿cuáles son los factores higiénicos que explican los niveles de satisfacción o insatisfacción en el trabajo y, por ende, con el desempeño y la calidad del servicio en una red de supermercados de Lima?

Impacto potencial de la Investigación

Impacto potencial teórico

Esta investigación contribuirá en el ámbito académico, al permitir apreciar mejor la problemática actual de este sector, aportando sobre posibles soluciones en esta compleja actividad económica el sector de almacenes y supermercados en el Perú.

Impacto potencial práctico

Este estudio aportara información a la empresa de supermercados respecto a la situación en que los colaboradores perciben su trabajo y las condiciones en que se desenvuelven.

Asimismo, esta investigación brindará a las empresas de supermercados lineamientos e información para fortalecer la gestión hacia los colaboradores, con el fin de afinar la calidad de su atención a los clientes.

Este trabajo mostrará la importancia de los factores motivadores y los factores higiénicos, los cuales debieran de ser incentivados o fortalecidos en las empresas de supermercados, lo que permita desarrollar un personal más empoderado.

En la presente investigación, se pretende estudiar la relación entre motivación y calidad del servicio al cliente, la cual podría ser influyente de la eficiencia y productividad, las cuales, a su vez, podrían ser consideradas dentro de las políticas de toda organización.

Este trabajo pretende ser una base de apoyo para las empresas de supermercados con el fin de que puedan reforzar y mejorar el clima

motivacional de sus trabajadores y de igual forma para otras empresas que ofrecen servicios y cuyos clientes se encuentran en contacto personal con sus colaboradores.

PRINCIPIO DE COHERENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Qué relación existe entre la motivación y el desempeño de los trabajadores y su impacto en la calidad de servicio percibida por el cliente interno en una red de supermercados en la ciudad de Lima?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Analizar la relación existente entre la motivación con el desempeño de los trabajadores y su impacto con la calidad de servicio percibida por el cliente interno, en una red de supermercados en la ciudad de Lima.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>La motivación en el trabajo se manifiesta en el desempeño, lo que a su vez impacta en la calidad del servicio que se presta en una red de supermercados de Lima.</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida los factores motivadores se relacionan con el desempeño de los trabajadores y su impacto con la calidad de servicio en un supermercado en la ciudad de Lima? • ¿Cuáles son los factores higiénicos que se relacionan con los niveles de satisfacción o insatisfacción en el trabajo y, por ende, con el desempeño y la calidad del servicio en una red de supermercados de Lima? 	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los factores motivadores que se relacionan con el desempeño de los trabajadores y su impacto con la calidad de servicio en un supermercado en la ciudad de Lima. • Identificar ¿cuáles son los factores higiénicos que explican los niveles de satisfacción o insatisfacción en el trabajo y, por ende, con el desempeño y la calidad del servicio en una red de supermercados de Lima? 	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los factores motivadores influyen en el desempeño de las personas y, por ende, impactan en una mejor calidad del servicio en un red de supermercados de Lima • Los factores higiénicos relacionados con la remuneración, condiciones de trabajo, supervisión, relaciones personales, política empresarial y administrativa, vida personal, status y seguridad, explican los niveles de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores, influyendo en el desempeño de las personas y, por ende, impactando en una mejor calidad del servicio en un red de supermercados de Lima.

Fuente: Elaboración propia

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
CARATULA	
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
INTRODUCCIÓN	VI
ÍNDICE DE CONTENIDO	XX
ÍNDICE DE TABLAS	XXIII
ÍNDICE DE FIGURAS	XXV
CAPÍTULO I : MARCO TEÓRICO	
1. Antecedentes de la investigación	1
1.1 Antecedentes internacionales	2
1.2 Antecedentes nacionales	7
2. Bases teóricas	32
2.1 Motivación	32
2.1.1 Teorías de la motivación	40
a. La jerarquía de necesidades de Maslow	42
b. Teoría de los dos factores o Higiene – Motivación	44
c. Teoría de la necesidades de Mc Clelland	47
d. Teoría X y Teoría Y de Douglas Mc Gregor	50
2.1.2 Teorías de la motivación de proceso	52
a. Teoría de Vroom o modelo contingente de motivación	52
b. Teoría de la equidad	55
2.1.3 Técnicas motivacionales especiales	56
a. Dinero	57
b. Otras formas de remuneración	59
c. Participación	59
d. Calidad de vida laboral	60

e. Enriquecimiento del puesto	61
2.2 Calidad de servicio	62
2.2.1 Técnicas de la calidad de servicio en la empresa	68
a. Momentos de la verdad de Jan Carson	68
b. Karl Albretch: El triángulo de servicio	70
2.2.2 Calidad personal y su impacto sobre el servicio	72
2.2.3 Calidad en el servicio al cliente	74
2.2.4 Teorías y movimientos hacia la calidad y el servicio	83
a. Teoría de la calidad total Kaoru Ishikawa	83
b. Teoría de la gerencia del valor al cliente de Karl Albretch	85
c. Teoría de la diferenciación a través del servicio al cliente de Jacques Horovitz	86
d. Teoría de la mercadotecnia y gestión de servicios de Christian Grönroos	86
2.2.5 Razones del crecimiento de la economía de servicio	90
a. Estrategia de servicios	91
3. Definiciones Conceptuales	99
4. Formulación de la hipótesis	101
4.1 Hipótesis general	101
4.2 Hipótesis específicas	101

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

1. Diseño metodológico	102
2. Población y muestra	108
3. Operacionalización de variables	109
4. Técnicas de recolección de datos y/o información	110
5. Técnicas de procesamiento de datos	116

CAPÍTULO III: RESULTADOS

1. Presentación de los resultados	119
2. Presentación de resultados de la variable independiente: Motivación en el trabajo	121
3. Presentación de resultados de la variable dependiente: Calidad de Servicio	126
4. Prueba de Hipótesis o Contrastación	139

5. Discusión de los resultados	144
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
1. Conclusiones	157
2. Recomendaciones	159
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	162
ANEXOS	167

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Operacionalización de variables.....	109
Tabla 3.1: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra (variable independiente: Motivación	119
Tabla 3.2: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra (variable dependiente: Calidad de servicio.....	120
Tabla 3.3: Prueba de homogeneidad de varianzas - variable independiente motivación.....	120
Tabla 3.4: Resultados por pregunta: Factores motivadores.....	121
Tabla 3.5: Resultados por pregunta: Factores higiénicos.....	121
Tabla 3.6: Parámetros descriptivos de las dimensiones.....	122
Tabla 3.7: Niveles de la dimensión factores motivadores.....	122
Tabla 3.8: Dimensión factores motivadores.....	122
Tabla 3.9: Niveles de dimensión factores higiénicos.....	123
Tabla 3.10: Dimensión factores higiénicos.....	124
Tabla 3.11: Niveles de la variable independiente motivación en el trabajo.....	125

Tabla 3.12: Variable independiente motivación en el trabajo.....	125
Tabla 3.13: Resultados por pregunta de las dimensiones de la variable dependiente calidad de servicio	126
Tabla 3.14: Parámetros de la variable dependiente calidad de servicio.....	127
Tabla 3.15: Niveles de la dimensión estética.....	127
Tabla 3.16: Dimensión estética.....	127
Tabla 3.17: Niveles de la dimensión interpersonal.....	128
Tabla 3.18: Dimensión interpersonal.....	129
Tabla 3.19: Niveles de dimensión entregable.....	130
Tabla 3.20: Dimensión entregable.....	130
Tabla 3.21: Niveles de dimensión procesal.....	131
Tabla 3.22: Dimensión procesal.....	131
Tabla 3.23: Niveles de la dimensión informativa.....	132
Tabla 3.24: Dimensión informativa.....	133
Tabla 3.25: Niveles de la dimensión económica.....	134
Tabla 3.26: Dimensión económica.....	134
Tabla 3.27: Niveles de la dimensión ambiental.....	135
Tabla 3.28: Dimensión ambiental.....	135
Tabla 3.29: Niveles de la variable calidad de servicio.....	136
Tabla 3.30: Variable Calidad de servicio.....	137
Tabla 3.31: Resultados generales.....	138
Tabla 3.32: Niveles de desempeño laboral.....	139
Tabla 3.33: Tabla de contingencia entre la motivación y calidad de servicio	140

Tabla 3.34: Pruebas de chi cuadrado de la hipótesis general.....	140
Tabla 3.35: Tabla de contingencia entra la dimensión factor motivador y la calidad de servicio.....	141
Tabla 3.36: Pruebas de chi-cuadrado de la hipótesis especifica uno.....	141
Tabla 3.37: Tabla de contingencia entra la dimensión factor higiénico y la calidad de servicio.....	142
Tabla 3.38: Prueba de chi-cuadrado de la hipótesis especifica dos.....	143
Tabla 3.39: Resumen de contrastación de las hipótesis.....	143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Proceso motivacional	38
Figura 1.2: Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	42
Figura 1.3: Factores motivacionales y de higiene.....	44
Figura 1.4: Teoría de las necesidades de Mc Clelland.....	48
Figura 1.5: Supuestos de la Teoría X y la Teoría Y.....	50
Figura 1.6: Fuerzas de Vroom.....	53
Figura 1.7: Teoría de la equidad.....	55
Figura 1.8: Elementos de la calidad de servicio.....	66
Figura 1.9: Ciclo del momento de la verdad.....	69
Figura 1.10: Triángulo del Servicio de Albretch.....	71
Figura 3.1: Factores motivadores	123
Figura 3.2: Factores higiénicos.....	124
Figura 3.3: Motivación en el trabajo.....	125
Figura 3.4: Dimensión estética.....	128
Figura 3.5: Dimensión interpersonal.....	129

Figura 3.6: Dimensión entregable.....	130
Figura 3.7: Dimensión procesal.....	132
Figura 3.8: Dimensión informativa.....	133
Figura 3.9: Dimensión económica.....	134
Figura 3.10: Dimensión ambiental.....	136
Figura 3.11: Variable dependiente calidad de servicio.....	137
Figura 3.12: Tendencia de las variables.....	138

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la investigación

1.1 Antecedentes internacionales

Riba, C., & Ballart, X. (2016), en su artículo titulado “La motivación para el servicio público de los altos funcionarios españoles: medida y efectos” publicado en la Revista Española de Investigaciones Sociológicas presenta el concepto de motivación para el servicio público (MSP) en el contexto español y su posible utilidad como instrumento de gestión pública para evaluar si los empleados de los servicios públicos están motivados por valores públicos. En el artículo se analiza la relación entre MSP y dos de las principales actitudes, compromiso organizacional y satisfacción en el trabajo, que la literatura ha considerado consecuencias posibles de tener un elevado nivel de MSP. Los resultados muestran una relación positiva entre MSP y compromiso organizativo pero no entre MSP y satisfacción en el trabajo. Este tipo de investigación tiene un elevado grado de aplicabilidad en gestión de personal.

Muttoni, F. (2015), en su artículo “Gestión de la productividad” publicado en la Revista De Negocios trata sobre el rol de los departamentos de recursos humanos (RR.HH) en la gestión de la productividad en el entorno empresarial. El autor comenta sobre los métodos implementados por los RR.HH para aumentar la productividad, incluyendo la compatibilidad del empleado y su puesto, la motivación del empleado y la optimización de las acciones del liderazgo.

López, C. (2015), en su artículo “Cuando se pierde la ilusión en el trabajo: el despido interior” publicado en la Revista de Negocios, el cual discurre sobre la prevalencia de la insatisfacción y la infelicidad de los empleados en el entorno laboral. La autora comenta sobre el rol de los departamentos de recursos humanos y describe la importancia de la motivación y las actitudes positivas para el desarrollo profesional.

Carballé Piñón, R. Á. (2015), en su artículo sobre “Estrategia para elevar la motivación laboral; factor imprescindible para mejorar nuestra productividad. Infociencia” publicado en Infociencia, se realizó el estudio de dos entidades, nos permitió conocer las principales posiciones que sobre motivación existen, factores que la influyen, cómo incide en el desempeño laboral y que acciones diseñar para elevarla. Las dos entidades seleccionadas, claves en el desempeño empresarial son un centro de interfase y un centro generador de conocimientos, nuestro objetivo principal es sugerir propuestas que eleven la motivación de los trabajadores del CIGET (centro de interfase) y la Universidad de Sancti Spiritus (centro generador de conocimientos) por desempeñar una mejor labor y lograr así aumento de la eficacia, eficiencia y productividad; este se concreta específicamente en determinar qué factores ocasionan desmotivación en los trabajadores del CIGET y la Universidad, identificar aquellos factores que realmente motivan a estas personas, de manera individual como colectivamente y trazar una estrategia con el objetivo de elevar la motivación de los trabajadores hacia la actividad que realizan y dotar a estos de herramientas para la identificación de actitudes positivas o negativas en el ámbito laboral y cómo

potenciarlas o minimizarlas según sea el caso.

Jiménez, C. (2015). en su artículo “Conveniencia y experiencias relevantes para los compradores” publicado en la revista Debates, el cual discurre la importancia del desarrollo de experiencias relevantes y convenientes para clientes. El autor comenta sobre la diferenciación de la marca y describe el concepto de la lealtad del cliente. También se considera el rol de los servicios al cliente, la creación de productos de calidad y la integración de tecnología.

Ortegón-Cortazar, L., & Royo Vela, M. (2015) en su trabajo “Brand image and lexicographic analysis: an application to shopping malls” publicado en los Cuadernos de Gestión, comenta que el concepto de imagen en sus diferentes vertientes resulta de gran importancia en la sociedad actual así como también en el campo de la gestión empresarial. Algunos autores consideran que la mayor parte de los estudios que miden la "imagen", lo hacen sin tener en cuenta modelos conceptuales o teóricos previos de referencia; ni otras posibles alternativas de evidencia empírica. Ante esta circunstancia, se desarrolló una investigación respecto al concepto de imagen de marca aplicada al Centro Comercial tomando como referente el modelo conceptual de la respuesta cognitiva de los consumidores, a fin de explorar y contrastarlo empíricamente. Para tal propósito, se efectuó una encuesta a 420 consumidores en 5 Centros Comerciales en Bogotá logrando configurar una base de datos de 3.749 casos. Los resultados demuestran la existencia de asociaciones atributo - centro comercial, manifestadas en vocabulario único, diferenciado y notorio obtenidas mediante el uso de análisis lexicométrico y técnicas de análisis multivariantes.

Asociaciones atributo-centro comercial tales como "amplio", "buena ubicación", "variedad de almacenes", y presencia de "cines". Finalmente la investigación presenta un potencial para mejorar la gestión de los centros comerciales, incrementar su capacidad de atracción y la fidelidad de sus clientes, logrando aplicarse al desarrollo de sistemas de calidad del servicio, comunicación integral, segmentación y posicionamiento.

Figueroa, (2012), en su tesis titulada "Tamaño Óptimo para la Oferta de Servicios Municipales: El Caso de la Consolidación en Puerto Rico" presentada para optar el grado de Maestra en Economía en la Universidad de Puerto Rico. Esta investigación, examinará los datos obtenidos para determinar el costo de ofrecer un servicio público que en éste caso serán los presupuestos municipales. Durante los últimos años, Puerto Rico ha pasado por una grave y alargada situación fiscal, llevando a la isla a una prolongada recesión donde el déficit en la mayoría de las dependencias, tanto estatales como municipales, ha sobrepasado los niveles saludables.

La situación de los municipios cada vez se complica más, pues de 78 municipios solo 10 cerraron con superávit al finalizar el año fiscal 2010. Una forma de disminuir los gastos, sería aproximando los niveles de población óptimos de los municipios. De esta forma, éstos podrían aprovechar las economías de escalas. Este trabajo, analiza la partida de los presupuestos en general y las cinco áreas en las que se desglosan dichos presupuestos. Esto, desde la perspectiva de la teoría económica de los clubes. Según dicha teoría, el tamaño óptimo para una comunidad fiscal, ocurre cuando se equilibran los costos

de congestión y las economías de agregación en el consumo. Se concluyó, que existe una relación directa entre la densidad poblacional y los gastos de los municipios.

Demostrando, que consolidando las partidas y operaciones de los gastos en los municipios, se reflejarían grandes ahorros en los presupuestos municipales.

Llanos Guzmán, (2012), en su tesis titulada “Identificación de las variables que inciden en la percepción de un servicio de calidad” presentada para optar el grado de Master en Administración en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad ICESI en México, presenta cómo por medio de una metodología exploratoria se indagó con respecto a las variables que inciden en la percepción de un servicio de calidad de una empresa de servicios de la ciudad de Cali.

Adaptando los cuestionarios propuestos por el modelo SERVQUAL se recolectó la información con respecto a la importancia de las dimensiones del servicio, las expectativas y el nivel de satisfacción con el servicio recibido en el proceso de Selección de Talento Humano. Se observó que la falta de sintonía entre un proveedor de servicios y las necesidades de su cliente puede distanciar esa relación hasta el punto de terminar siendo desgastante para ambos y costosa en el tiempo. Se sugieren posibles orientaciones y recomendaciones a tener en cuenta al momento de definir planes de acción.

Broggi (2010) en su tesis de maestría titulada “Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración” presentada en la Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional de Buenos Aires / Escuela de Posgrado. La utilización del tablero de comando orientado al análisis de los Recursos Humanos indica que la empresa desea que sus empleados se conviertan en su activo más importante. Utilizar una metodología que permita mejorar la administración de los Recursos Humanos, identificando todos los subsistemas que posee el área de RRHH, ayudará a definir indicadores cuantificables y reportes complementarios que tengan un enfoque cualitativo.

De esta manera, se identifican los efectos directos e indirectos que causan los subsistemas entre sí, y se planifican objetivos que integren todas las herramientas que posee el área, alineándolos con los objetivos generales de la empresa. Los Recursos Humanos son un activo fundamental en las empresas en etapa de maduración, ya que contribuyen con las mejoras de procesos e innovaciones que ocasionan que la empresa continúe siendo competitiva.

En caso de no intentar el perfeccionamiento de sus recursos, será cuestión de tiempo para que la empresa ingrese en la fase de declive. Actualmente, los avances tecnológicos son utilizados en todas las empresas, los activos productivos así como las materias primas son accesibles a todas por igual, la diferencia principal la establece la gente, que es lo único que no debe ser canjeable.

1.2 Antecedentes Nacionales

Barrera, Cáceda, Canelo, Méndez & Ramírez (2013), en su tesis de maestría titulada “Aplicación de sistemas de gestión de calidad en los gobiernos locales” presentada en la Universidad ESAN. Diversos indicadores señalan que la actuación de las entidades públicas en el Perú no satisfacen las expectativas de los ciudadanos. Dicha realidad se reflejan en los tres niveles de gobierno, pero se genera un mayor impacto a nivel local, por el grado de cercanía que existe entre los ciudadanos con los gobiernos locales. Esta situación se contrapone con el incremento de recursos experimentado por las Municipalidades, que han pasado de manejar un presupuesto de 11,128 millones de nuevos soles para el año 2007 a 29,894 millones de nuevos soles al tercer trimestre del año 2013. Creemos que el problema ya no es la falta de recursos, sino la manera en que son gestionados.

En ese sentido, la presente tesis propone identificar si los gobiernos locales vienen aplicando los sistemas de gestión de calidad durante el desarrollo de sus labores, que les permita gestionar con eficiencia y eficacia los recursos disponibles. Partimos de las hipótesis que las Municipalidades en el Perú no aplican sistemas de gestión de la calidad y que existe desconocimiento, desinterés y débiles incentivos para hacerlo.

Para la realización de nuestro trabajo, se han aplicado herramientas como encuestas a funcionarios municipales de nivel directivo, aplicación de una Guía de Autoevaluación para medir el grado de avance de implantación de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, entrevistas a expertos y estudio de experiencias de otros países sobre el tema. A partir de estos instrumentos

hemos podido recopilar información valiosa sobre lo que están haciendo los funcionarios municipales en nuestro país y ver también que prácticas y estrategias se han desarrollado y se vienen desarrollando en otros países, como Argentina, Chile y España.

En razón de la amplia heterogeneidad en los tipos de Municipalidades existentes en nuestro país, se optó por centrar la investigación sobre las Municipalidades calificadas como de Tipo A por el Ministerio de Economía y Finanzas, en el marco del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal. Estas Municipalidades son cuarenta (40), incluyen treinta y cuatro (34) distritales y seis (6) provinciales; de las cuales treinta y cinco (35) se ubican en Lima y cinco (5) en otras regiones del país (Callao, Tacna, Trujillo, Chiclayo y Arequipa). De acuerdo a los criterios aplicados por el MEF, éstas Municipalidades serían las que mayor desarrollo han experimentado en el país y, por tanto ,tendrían mayores capacidades de gestión.

Los resultados alcanzados han confirmado las hipótesis formuladas, en ese sentido, se ha podido comprobar que el 90% de los funcionarios municipales encuestados señalan que la aplicación de los sistemas de gestión de la calidad no sería su prioridad en caso de contar con mayores recursos para desarrollar su gestión. Asimismo, sólo el 17.5% de los funcionarios encuestados señalan conocer la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, a pesar que la misma ha sido reconocida por el Estado peruano en el año 2008, y nació como producto de la preocupación que ya venían mostrando los países iberoamericanos respecto de implantar sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones públicas.

También se ha verificado que en países como Argentina, Chile y España, desde la década de los 90, los Estados han impulsado planes de alcance nacional, para impulsar la aplicación de la calidad en la gestión de sus Municipalidades. Estas medidas han ido desde la aprobación de Leyes, hasta la ejecución de planes de acción concretos, llegando incluso a la realización de diagnósticos acerca del estado actual de la gestión de sus Municipalidades para contar con información de primera mano para la adopción de políticas públicas (Chile, 2010). Sin embargo, en el caso peruano, se ha observado una actuación desarticulada respecto a cómo apoyar la gestión municipal, con dos actores del Poder Ejecutivo que parecen seguir cuerdas separadas. Por un lado, la Presidencia del Consejo de Ministros, con su Plan de Modernización de la Administración Pública; y, por otro lado, el Ministerio de Economía y Finanzas a través del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal; pero, en ambos casos existe una nula preocupación por impulsar de manera efectiva la aplicación de la calidad en las gestiones municipales.

Los expertos entrevistados por su lado coinciden en que las autoridades políticas locales prefieren optar por logros y metas de corto plazo, lo cual no permite generar las condiciones ideales para implantar los sistemas de gestión de calidad. Tampoco identifican, en forma recurrente experiencias exitosas de aplicaciones en gobierno locales del Perú, salvo iniciativas aisladas y en procesos muy puntuales, lo cual se pudo evidenciar en las Municipalidades Distritales de San Isidro y San Borja. También se presenta entre los expertos una alta coincidencia respecto a que las municipalidades deberían contar con un plan estratégico de productividad y eficiencia de la gestión, trabajar en la capacitación

al personal, empoderarlos y facilitarles conocimientos sobre la materia. No dejan de mencionar la necesidad de contar con liderazgos políticos y de establecer premios, reconocimientos e incentivos presupuestales para que los Gobiernos Locales pongan en marcha la aplicación de Sistemas de Gestión de Calidad.

Sin embargo, a pesar de lo señalado, el grupo de investigación considera que existen oportunidades en nuestro país para impulsar acciones que fomenten la aplicación de sistemas de gestión de calidad en las gestiones municipales. Para tal objetivo, es necesario que desde el Gobierno se fije una política y objetivo claros, en donde la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, con el apoyo del sector privado, juegue un rol importante como motivador y facilitador para introducir la calidad en las Municipalidades, buscando comprometer a las autoridades y funcionarios públicos en la implementación de sistemas de gestión de calidad.

En ese sentido, el Estado peruano debe recoger las mejores experiencias de otros países. Todo ello es necesario a fin de mejorar la actuación de las entidades estatales locales, lo cual permitirá mejorar la prestación de los servicios públicos locales, con el objetivo de alcanzar el fin último de su actuación, como es lograr la satisfacción de los ciudadanos.

Tejada (2013) en su tesis de maestría titulada “Alcances y limitaciones de la teoría del caos aplicada al análisis del comportamiento organizacional, cultura y la necesidad del cambio con la finalidad de afrontar la turbulencia del entorno de las organizaciones” presentada en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

- Escuela de Postgrado. El tema de la presente investigación se centra en los alcances y limitaciones de la teoría del caos como herramienta de análisis del comportamiento organizacional, cultura y necesidad de cambio de las organizaciones. La primera hipótesis, base del trabajo, sostiene que las organizaciones son sistemas dinámicos temporales, no lineales y no periódicos; la segunda, sostiene que el efecto mariposa condiciona la interacción de escala entre la organización como sistema, sus partes y su entorno; la tercera, sostiene que las organizaciones cambian constantemente para adaptarse a su entorno obedeciendo a un comportamiento fractal; la cuarta y última, sostiene que el comportamiento organizacional es la resultante de las tres hipótesis anteriores. Para sustentar las hipótesis mencionadas, se dividió el trabajo en cuatro capítulos. En el primero, se presentan los marcos histórico y teórico de la Teoría del Caos; en el segundo se trata al comportamiento organizacional a través de una visión de escalas para abordar una perspectiva fractal; en el tercero se trata la importancia de las escalas y la dependencia sensitiva de las condiciones iniciales para generar el cambio; y finalmente, en el cuarto capítulo, se aborda el tema de la importancia de la utilización del cerebro derecho para los líderes actuales, con la finalidad de apuntar a lograr una organización inteligente y afrontar un entorno turbulento como el actual. Al finalizar el trabajo, se concluyó que las organizaciones son sistemas dinámicos no lineales, no periódicos y muy flexibles; que al ser vistos mediante una visión de escalas permiten la comprensión de diversos fenómenos como los comportamientos y estructuras fractales, o los efectos mariposa llamados también círculos reforzadores. En adición, se verifica la importancia del uso de los arquetipos sistémicos para

comprender sistemas dinámicos complejos, tales como la organización, sus partes y su entorno.

Bendezú, Munayco & Soto (2012), en su tesis de maestría titulada “Factores Determinantes de las Actitudes de los Trabajadores en la Implementación del Programa de Gestión de la Calidad Total” presentada en la Universidad ESAN. Durante los últimos años el sector industrial peruano ha tenido un crecimiento acelerado de acuerdo al Informe del Ministerio de la Producción 2011. Las empresas, con el fin de soportar este crecimiento y ser competitivas dentro del mercado interno y externo, deciden implementar procesos de certificación para mejorar los estándares de calidad de sus procesos y productos, asegurando con ello, una ventaja competitiva que aporte diferenciación y rentabilidad a largo plazo.

Bajo este escenario nuestro estudio busca explorar los factores determinantes de las actitudes en los trabajadores operativos con la finalidad de aportar información relevante para futuros procesos de implementación en lo que a Calidad Total se refiere. A través de la elaboración del marco teórico se han analizado una serie de enfoques y variables que determinan la implementación de programas de mejora continua en países extranjeros. El estado del arte se remonta en primer lugar, a conocer la evolución de los programas de mejora a través del tiempo, y luego, a explorar cómo el enfoque en las personas influyen en la adopción de estos procesos, a partir de las actitudes que los individuos desarrollan.

En consecuencia, el objetivo de nuestro estudio es determinar los factores que inciden en las actitudes de los trabajadores operativos durante la implementación de un programa de Gestión de la Calidad Total y responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores que influyen en las actitudes de los trabajadores operativos hacia la implementación del programa de Gestión de la Calidad?

La base de nuestro estudio inició a partir de la investigación realizada por Gerald Zeitz (1996). De acuerdo a este modelo, los factores más relevantes en el desarrollo de actitudes hacia la GCT son: la conciencia sobre los conceptos y filosofía de la GCT y la exposición a la GCT. Las actitudes que se desarrollan a partir de la incidencia de estos factores son: percepción del soporte gerencial, satisfacción con la GCT y barreras percibidas en la implementación de GCT. En el estudio desarrollado por Gerald Zeitz (1996), se concluyó que las actitudes hacia la GCT era más criticada por la ausencia de una implementación apropiada y no tanto por el significado de la GCT en sí mismo. El estudio coincide con otros desarrollados en cuanto al incremento del empoderamiento de los trabajadores durante el proceso de la GCT, la relación correcta de los equipos de trabajo y la cercanía con el consumidor final a quien se le entrega productos o servicios de calidad. Adicional a ello, el grado de relación entre todas las facetas de satisfacción y la GCT fue moderadamente alto.

Además, a las variables propuestas por el modelo de Zeitz, se incluyeron tres factores adicionales denominados feedback, significancia y autonomía,

correspondientes al modelo de las características del trabajo de Hackman y Oldham.

La relevancia del nuestro estudio se enfoca en explorar la perspectiva conductual durante la implementación de procesos centrados en el control y la tarea, subrayando la necesidad de comprender las variables humanas que afectan la implementación de un programa de GCT.

La investigación se llevó a cabo en una empresa industrial, donde se aplicó en primer lugar manufacturero industrial de empresas privadas ubicadas en Lima, por lo que existirá una generalización limitada hacia otros sectores.

La investigación fue de alcance descriptivo y correlacional, mientras que el diseño de investigación fue no experimental de corte transversal.

La población para el estudio estuvo definida por todos los trabajadores operativos involucrados en el proceso de implementación del programa de GCT pertenecientes a empresas de gran tamaño industrial manufacturero de Lima, mientras la muestra de conveniencia estuvo conformada por 163 trabajadores operativos pertenecientes a las áreas involucradas directamente en la implementación del programa de GCT de la empresa en estudio.

Conformada la muestra, se procedió a identificar las variables e indicadores para la confección del instrumento de medición e iniciar la recolección de datos, tomando como base para esta confección los instrumentos elaborados por Zeitz

(1996) y por Hackman y Oldhman (1980), adaptándolos a nuestro contexto empresarial. En un inicio se contrastó nuestra adaptación del instrumento a través de una prueba piloto con el fin de realizar los ajustes de lenguaje, redacción, presentación, instrucciones e ítems a utilizar. Dando pase a la aplicación del instrumento.

Debido al propósito del presente estudio, el cual investiga las correlaciones entre las diferentes dimensiones y subdimensiones que afectan a las actitudes de la GCT, se analizaron y validaron cada una de las hipótesis elaboradas en el Capítulo I, demostrando que algunas variables se ajustan a nuestra realidad, y otras poseen correlaciones no significativas, las cuales se convierten en pistas para futuras investigaciones.

Es así que de las hipótesis determinadas inicialmente y su validación estadística se desprende los siguientes resultados:

- H.1 La exposición en la GCT está correlacionada positivamente con las actitudes hacia la GCT.
- H.2 La exposición en GCT está correlacionada positivamente con los conceptos y filosofía de la GCT.
- H.3 La conciencia sobre los conceptos y filosofía de la GCT está correlacionada positivamente con las actitudes hacia la GCT.
- H.4 La significancia del trabajo está correlacionada positivamente con las actitudes hacia la GCT.
- H.5 El feedback en el trabajo está correlacionado positivamente con las actitudes hacia la GCT.

- H.6 La autonomía en el trabajo está correlacionada positivamente con las actitudes hacia la GCT.

Los hallazgos coinciden con la investigación de algunos autores sobre el impacto de las características de la tarea en las actitudes hacia el trabajo. Por lo tanto, la interiorización de los conceptos y filosofía de la GCT es la variable de mayor impacto en las actitudes hacia la GCT de los trabajadores operativos de la empresa en estudio, seguido por el diseño de la tarea en GCT.

Por otro lado, el estudio valida la importancia de la motivación intrínseca y el compromiso del trabajador operativo con los objetivos del programa de GCT, fortaleciendo así el enfoque en las personas.

A diferencia de otros autores donde coinciden en señalar a la capacitación, el entrenamiento y la participación en equipos como factores claves en el éxito de la implementación del programa de GCT, nuestro estudio sugiere que programas de capacitación en GCT solamente impacta en el reconocimiento que los trabajadores operativos perciben de la gerencia, y que estos programas no cumplen las expectativas generadas y no disminuyen la percepción de barreras en la implementación del programa de GCT.

En consecuencia, el actual diseño de los programas de capacitación de la empresa en estudio no produce efecto en la conciencia de los trabajadores operativos hacia los conceptos y filosofía de la GCT, lo cual evidencia una falta de enfoque en la gestión de personas y la necesidad de mejora en la estrategia, así como el enfoque en las personas.

La adición al modelo de Zeitz (1996) a partir de estas tres características del trabajo, constituye un aporte para el estudio actual, en especial por los resultados obtenidos y debido al enfoque en las personas que el estudio pretende demostrar como necesario.

Macha & Risco (2012), en su tesis de maestría titulada “Determinación de la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en una empresa industrial” presentada en la Universidad ESAN; el objetivo fundamental de la presente investigación fue comprobar la existencia de una relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en una empresa industrial dedicada a la fabricación y decorado de envases de vidrio para perfumería y cosmética.

Heinz – Glas Perú es una empresa industrial de capitales alemanes con 6 años de presencia en el país y que en la actualidad posee 262 trabajadores en una única sede ubicada en el Cercado de Lima. La muestra se determinó en 100 colaboradores (entre obreros, ejecutivos y empleados), mayores de edad, sexo indistinto y con una antigüedad mínima de 3 meses laborando en la empresa.

Para medir la variable Compromiso Organizacional, se optó por emplear el instrumento diseñado por Meyer & Allen (1997) que consta de 18 afirmaciones o juicios positivos o negativos que definen sus tres dimensiones: componente afectivo, normativo y de continuidad; ante las cuales el sujeto debe seleccionar el grado o nivel de la escala que mejor describe su actitud ante la afirmación.

Por otro lado, para medir la variable Satisfacción Laboral el instrumento seleccionado fue el Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/S12 de Meliá y Peiró (1998) de la Facultad de Psicología de Universidad de Valencia - España, que se basa en la descripción de tres factores: satisfacción con la supervisión, con el ambiente físico y con las prestaciones recibidas a través de la implementación de un cuestionario de 12 ítems. Ambos instrumentos fueron respondidos de manera anónima y voluntaria, empleando para ello la Escala Likert con respuestas entre 1 y 7 puntos.

Como resultado del presente estudio, se confirmó la relación existente entre la variable satisfacción laboral y compromiso organizacional, siendo esta última influida directamente por el nivel de satisfacción de los trabajadores en las dimensiones de supervisión y de ambiente físico.

Asimismo, se llegó a la conclusión que son las mujeres de la empresa industrial las que calificaron con mayor puntaje los ítems evaluados y son las personas con mayor tiempo de servicios en la empresa, quienes reconocen un mayor compromiso con la misma. Los mayores puntajes de satisfacción laboral fueron obtenidos en la dimensión supervisión y en el caso del compromiso, en la dimensión compromiso normativo.

Gonzales, Ibarra, Marín, Pajuelo & Rivera (2012), en su tesis de maestría titulada "Políticas y acciones para optimizar la Gestión de recursos humanos en la Dirección de Personal del Ejército del Perú" presentada en la Universidad ESAN; tiene como objetivo principal, determinar en qué medida la Gestión Estratégica contribuye a mejorar la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección de

Personal del Ejército del Perú, considerando la adopción de teorías y conocimientos científicos, que contribuyan a desarrollar las estrategias bajo una filosofía conceptual de eficacia y eficiencia.

El estudio es descriptivo y el nivel aplicativo, con una población objetivo de 181 funcionarios de la Dirección de Personal del Ejército del Perú, mientras que la muestra está constituida por 126 personas, utilizándose un cuestionario Tipo Likert, apropiado para este tipo de investigaciones de tipo organizacional.

Durante el desarrollo de la presente tesis se llegan a las siguientes conclusiones: Que es necesario mejorar la gestión de Recursos Humanos en la Dirección del Personal del Ejército, determinando un modelo de Gestión Estratégica que permitirá que los integrantes de esta Dirección adopten procedimientos y actitudes favorables para el desarrollo del trabajo y se contribuya a mejorar las atenciones y tareas propias en la Dirección de Personal del Ejército. Modelo de gestión estratégico que tiene como base dos vectores estratégicos el primero orientado a la optimización de los medios y recursos humanos con lo que cuenta la entidad y el otro orientado a los resultados esperados, estos vectores descansan sobre metas que se han establecido en tres perspectivas, la del aprendizaje y desarrollo, la de procesos internos, y de los usuarios. Buscando con ello el sostenimiento y la mejora continua en el proceso del planeamiento acorde con los cambios y las exigencias del entorno. El nivel de la Visión de la Gestión Estratégica hará que todos los integrantes de esta Dirección se vean como una organización líder en el futuro, y que sean apreciados y reconocidos por su Gestión Eficiente y eficaz, teniendo como

referente otras organizaciones de estándares respetados, para lo cual estamos proponiendo una nueva visión que será compartida por todo el personal del Instituto, logrando alcanzar los objetivos trazados en la Dirección de Personal del Ejército del Perú.

El nivel de la Misión de la Gestión Estratégica permitirá que el personal de la DIPER sea consciente cual es la tarea fundamental y lo vital que es esta Dirección en la Institución, del porqué de su existencia; por ello en esta tesis proponemos una misión, que encierra todo el proceso de la Administración de los Recursos Humanos, la misma que contribuirá con el planeamiento estratégico establecido en la Dirección del Personal; que el nivel de las políticas de la Gestión Estratégica serán los lineamientos o parámetros para el correcto planeamiento que nos aseguren un funcionamiento y operación en el desarrollo de las acciones, considerando estas políticas que proponemos, principios que todos estarán en la obligación de cumplir y hacer cumplir, lo cual contribuirá con la generación de la calidad del servicio en la Dirección de Personal; que el nivel de los objetivos de la Gestión Estratégica representan los aspectos más importantes por alcanzar, asegurando el éxito de esta gestión, objetivos que todos deben de conocer, comprender, identificarse y comprometerse con ellos, logrando los fines de la Dirección de Personal y que el nivel de las medidas de la Gestión Estratégica representan las acciones que proponemos como parte de la aplicación de un Modelo de Gestión estratégica exitosa.

Para la construcción de nuestros escenarios hemos realizado un estudio del problema, teniendo en cuenta la situación actual y la importancia que tiene

esta dirección para la institución, estableciendo nuestros factores críticos de éxito los cuales recaen en una línea de autoridad, la selección y capacitación del personal, coordinación entre el órgano de planeamiento y el órgano ejecutor, el apoyo institucional y político, presupuesto para el cumplimiento del planeamiento estratégico e indicadores de gestión, después hemos realizado un análisis interno y externo estableciendo nuestra fortalezas y debilidades así como muestras oportunidades y amenazas lo cual nos permitió establecer una estrategia y proponer un modelo de gestión estratégica que nos permita alcanzar nuestros objetivos teniendo en consideración nuestra Misión y Visión, todo ello nos generó dos escenarios el de gestión eficiente y el de personal idóneo, trazándonos objetivos, políticas y acciones para cada escenario.

Entre los principales aportes de este caso de estudio, proponemos, la reestructuración organizativa de la Dirección de Personal del Ejército del Perú (Órgano planeador), debiendo esta organización estar bajo el mando de un General de División, y en el caso del Comando de Personal del Ejército (Órgano ejecutor) esté bajo el mando de un General de Brigada; esta reestructuración debe fortalecerse con principios y valores institucionales que permitan potenciar el recurso humano de la Dirección, dotándolo de capacidades y competencias, que sean el cimiento para el desarrollo de una cultura organizacional respetada y reconocida por todo el personal de la institución, y establezcan las directrices para su compromiso permanente.

Este proceso de reestructuración debe estar sustentado por un proceso de profesionalización de las estructuras intermedias de ambas instituciones con

personal de carrera en el Ejército Peruano, contando para tal efecto con un presupuesto de capacitación para el año 2013 por un monto total de S/. 205.980,00 Nuevos Soles.

Asimismo, en este proceso de reestructuración, se deberá convocar personal con amplia experiencia, con una mejor estructura de remuneraciones y con estudios de maestría y post grado en las especialidades que se requieran según los perfiles de los puestos de confianza y puestos estratégicos, tanto de la Dirección de Personal del Ejército del Perú como del Comando de Personal del Ejército.

Ojeda (2011), en su tesis de maestría titulada “Aplicación del principio de facilitación de comercio exterior para la incorporación de las empresas de servicio de entrega rápida como operadores de comercio exterior” presentada a la Universidad ESAN.

La presente tesis es el resultado de la evaluación del mercado de los envíos de entrega rápida y la regulación que se le ha dado a este rubro de negocio en la legislación nacional.

Para poder afrontar las exigencias que impone el negocio es importante contar con mecanismos logísticos adecuados a fin de permitir otorgar la velocidad que requiere el traslado de los envíos, esa es obligación de las empresas que ingresan a este negocio. Sin embargo, uno de los problemas principales es la visión que desde la óptica del Estado se tiene respecto a esta actividad;

confrontar las normas con la realidad operativa implica conocer un mercado diferenciado como el express que necesita un tratamiento legal que permita su desarrollo óptimo para mantener la competitividad de la industria.

A fin de evaluar si se está dando un tratamiento acorde a las exigencias del mercado express se ha analizado la prestación de este servicio en otros países, esto nos permitirá comparar la normatividad nacional con la que rige a nivel internacional, importante comparación si se tiene en cuenta que el objetivo de este negocio no es sólo el transporte internacional de mercancías, es decir, no termina con la llegada de los bienes al país, sino que el servicio culmina con la entrega del paquete al destinatario final; de los trámites de aduanas depende el aseguramiento en el cumplimiento del tiempo ofertado para el envío de paquetes. Mayores tiempos en aduanas implican mayores gastos operativos para bienes que por su naturaleza son de poco valor.

Se ha analizado además a los actores de la cadena logística de manera que se pueda tener un concepto amplio y real de las funciones que realizan las empresas dedicadas a los envíos de entrega rápida. Con la información recogida considero que la norma puede ser positivamente mejorada y es lo que propongo en la parte final de esta tesis.

La importancia de la industria express en el mundo y, en nuestro país, no está en función al valor de los productos que transporta sino en el valor agregado que le imprime a éstos, siendo velocidad y seguridad en la entrega signos distintivos de este negocio. El ahorro en costos logísticos y de tiempo son

esbozados de forma tal que pueda identificarse como prioritarios y poder lograrlos dependerá en gran medida de los cambios que se realicen en la legislación apoyada en los principios rectores del comercio exterior.

Rojas (2011), en su tesis de maestría titulada El Modelo Burocrático y su influencia en la Satisfacción Laboral de los Empleados Civiles del Cuartel General del Ejército, presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. La investigación llevada a cabo, trató sobre una problemática de mucho interés realizada en el cuartel General del Ejército y estuvo enfocada específicamente sobre los alcances que tiene el modelo burocrático en relación con la satisfacción laboral del personal de empleados civiles que trabajan en esta organización, principalmente en todo lo relacionado con la labor administrativa que se cumplen en las diferentes áreas de la institución militar.

Finalmente, y como parte del trabajo realizado, permitió que se plantearan a manera de sugerencias y/o recomendaciones, que el personal debía contar entre otros con estabilidad laboral, mejoramiento en sus niveles de capacitación acorde con el avance científico y tecnológico, que influye favorablemente en su desempeño, toda vez que las labores reservadas y de seguridad que cumplen en la institución, requieren de un tratamiento especial para este personal.

Arredondo Vargas; Hernández Echeverry; Reyes Javier; Rojas Geldres (2011); en su tesis titulada “Estudio de la percepción de las condiciones laborales de los trabajadores de la uva de mesa desde un enfoque de responsabilidad

social empresarial en la provincia de Ica” para optar el grado de Master en Administración en la Universidad ESAN. La Provincia de Ica durante los últimos 5 años ha obtenido un importante desarrollo económico derivado de la inversión de empresas de los sectores de servicio, hidrocarburos y agroindustriales. El cultivo de la vid orientado a la producción de uva de mesa con fines de exportación durante la ventana comercial cuyo periodo comprende desde la quincena de noviembre a finales de enero. Esta situación propicia que las empresas programen la ejecución de las labores culturales con el objetivo de lograr la cosecha durante la ventana comercial, generando con ello la superposición de labores culturales durante ciertos meses del año, produciendo una demanda que supere a la oferta frecuente en la provincia de Ica. Por lo cual, los trabajadores con conocimiento práctico tienen un mayor portafolio de empresas productoras y exportadoras de uva de mesa para elegir donde laborar en función como ellos perciban las condiciones laborales que se asemejen a sus expectativas.

Teniendo en cuenta esta problemática, surge la necesidad de identificar los factores relevantes que contribuyen a crear las condiciones laborales deseadas por los trabajadores de la uva de mesa, lo cual permitirá a aquellas empresas que ofrezcan estas condiciones laborales, contratar de acuerdo a la Ley 27360, todos los trabajadores que necesitan durante el periodo que la demanda supere a la oferta de trabajadores en la provincia de Ica. Para determinar las condiciones laborales que tienen y aspiran los trabajadores de la uva de mesa en empresas productoras y exportadoras, se empleó una metodología mixta que contempla la recolección de datos mediante Focusgroup y Encuestas a los trabajadores que realizan labores culturales críticas del cultivo de la vid. En ese sentido, se realizó

una profunda investigación en concordancia con las normas de responsabilidad social empresarial referente a las condiciones laborales.

El “match” de la recolección de campo junto con la aplicación de los lineamientos de responsabilidad social empresarial se realizó mediante estadística descriptiva de carácter exploratorio, permitiendo visualizar perfiles de comportamiento y necesidades en diferentes grupos separados por: edades, género, años de experiencia, estado civil y número de hijos. El “output” obtenido permitió establecer dos factores críticos para el logro del objetivo general, los cuales fueron: Remuneración y Trato o Respeto, este último factor no está bajo los lineamientos promulgados en las diferentes normas respecto a prácticas laborales.

Se destaca además la influencia de otras condiciones laborales para el retorno o permanencia de los trabajadores tales como la salud y la seguridad ocupacional, la eliminación del trabajo forzoso, la capacitación, el bienestar, la imparcialidad y la integración. En cuanto a la variable remuneración, es reconocida como el motor que moviliza el asistir al trabajo cada día, pero no logra satisfacer sus necesidades básicas. El Respeto explicitado en la comunicación asertiva del supervisor con el capital humano directo bajo su responsabilidad.

La salud y seguridad está constituido por todas las actividades que promueven la salud física y seguridad del trabajador, a través de servicios médicos que le proporcionan bienestar, y la generación de facilidades logísticas que permiten que el trabajador este centrado en su labor permitiendo incrementar

el tiempo de trabajo útil lo cual le podría generar al trabajador un aumento de sus ingresos al incrementar el número de unidades terminadas y de buena calidad durante el contrato por Tarea (Destajo).

La Capacitación es reconocida como el medio que permite al capital humano incrementar su remuneración laboral y que permite revalorar su fuerza, destreza y conocimientos adquiridos. Sobre la base de los factores críticos se planteó la aplicación de dos estrategias referidas a la mejora de las condiciones laborales vía incentivos en la remuneración y mejora del trato brindado a los trabajadores, evidenciado en la comunicación asertiva de supervisores e ingenieros de campo y el de proveer todas las facilidades logísticas para que el trabajador pueda realizar su trabajo sin destinar sus energías a temas distintos a la labor cultural asignada como tarea o jornal.

Las estrategias en el tema de respeto inciden en mejorar la gestión de las relaciones laborales de los supervisores con los operadores, de modo establecer un vínculo de confianza. Las estrategias de capacitación están basadas en ofrecer una serie de conocimientos agrícolas que servirán a la empresa a elevar el rendimiento del campo y al capital humano en lograr sus metan económicas al recibir incremento por calidad y cantidad de avance.

Todo este planteamiento de estrategias está enfocado sobre la base de la remuneración mínima vital más una seria de porcentajes que servirán como motivación al operario a mejorar su rendimiento y aumentar su permanencia dentro de la empresa, así como, a las empresas a disponer de capital humano en las etapas críticas de producción.

Tanto las condiciones laborales identificadas para el personal de las empresas productoras y comercializadoras de uva de mesa en la Provincia de Ica, como las estrategias propuestas en esta investigación con base en esas variables, están enmarcadas bajo los lineamientos generalmente aceptados de Responsabilidad Social Empresarial, con el propósito de mejorar la gestión del capital humano de las organizaciones.

De Ita, Díaz & Rojas (2010), en su tesis de maestría titulada “Determinación de las Estrategias de Marketing para las Tiendas por Departamento Ripley S.A. que permitan el incremento de la participación de mercado y volumen de ventas en las categorías de fragancias, maquillaje y tratamiento en Lima Metropolitana” presentada a la Universidad ESAN. El objetivo de la presente tesis de investigación, es proponer estrategias de marketing que permitan a las TIENDAS POR DEPARTAMENTO RIPLEY, en adelante Ripley, incrementar su participación de mercado y ventas en las categorías de fragancias, maquillaje y tratamiento, planteándose para este fin las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuál es el potencial de crecimiento del sector cosmético en el país? ¿Cuál es el perfil del consumidor de fragancias, maquillaje y tratamiento? ¿Cuáles son los perfiles de consumidor de las categorías de fragancias, maquillaje y tratamiento con mayor potencial de crecimiento? ¿Cuáles son los insights más valorados que impulsan al consumidor a comprar cada una de las categorías y en qué lugar de compra?

Para poder determinar las estrategias a seguir por Ripley con el fin de incrementar su participación de mercado y las ventas de las categorías del presente estudio se utilizaron distintos tipos de herramientas, los cuales

detallamos a continuación: Estudio Cuantitativo encargado para el presente análisis a la empresa de investigación de mercados Cualí&Cuanti E.I.R.L.; utilización del “Estudio de Tracking de Posicionamiento de Tiendas por Departamento” y estudio de “Razones de Preferencia de Compra por Catálogo frente a las Tiendas por Departamento” encargados por Ripley a IPSOS Apoyo y McCannEricson, respectivamente. Finalmente, para fines del análisis del contexto de mercado se utilizó el estudio de “Inteligencia de Mercado Cosmético e Higiene Personal” realizado por el Comité de cosméticos de la Cámara de Comercio de Lima.

Para el análisis de la información cuantitativa se utilizaron las herramientas de marketing intelligence, las cuales fueron procesadas con el software estadístico SPSS v20.0.

Los resultados más importantes obtenidos en la investigación del grupo de tesis, fueron: identificar los principales insights que influyen en las mujeres al momento de decidir la compra de fragancias, cosméticos y tratamiento; así como también identificar los segmentos en los que se dividen estas consumidoras, pudiendo obtener los de mayor relevancia para las tiendas por departamentos, con el objetivo de poder determinar las estrategias de marketing que permitan incrementar la penetración de mercado y volumen de ventas en las categorías objetivo.

Las estrategias propuestas para las TIENDAS POR DEPARTAMENTO RIPLEY son las siguientes:

- Estrategias de cartera: Se recomienda a Ripley aplicar estrategias de penetración en la categoría, mejorar el mix de productos actuales en los mercados en los que ya están presentes, mejorando la profundidad y explorando nuevas marcas intermedias en las distintas sucursales, poniendo énfasis en sus acciones en las tiendas dirigidas al NSE C; aunque también debemos mencionar que en segundo lugar deben evaluar una estrategia de desarrollo de nuevos mercados.
- Estrategias de marketing: Se recomienda a Ripley seguir las siguientes estrategias de marketing de manera de lograr incrementar su participación de mercado y ventas: Segmentación: Enfocarse en los perfiles “la chica del esfuerzo” y “la señora recatada”, clasificación proveniente de la segmentación del presente estudio y la cual enfatiza la importancia del NSE C en el consumo total de la categoría de cosméticos en Lima, segmentos que representa el 51% del volumen de ventas del D2D y sobre el cual el retail tiene tan solo el 12% del mercado. Posicionamiento: El posicionamiento que debe seguir Ripley es trabajar hacia el objetivo de ser reconocido como “Los expertos en belleza”. Se recomienda el aprovechamiento de este insight, así como, la inclusión de los otros insight asociados a la cosmética y mencionados en la presente tesis a través de la creación de una marca paraguas para los departamentos de perfumería, con el objetivo de buscar la confianza del consumidor, aprovechando la percepción positiva de la marca Ripley pero deslindando los aspectos negativos de la misma. Fidelización: Se recomienda trabajar distintas acciones de marketing relacional de manera de mejorar el “shopperexperience”, desarrollando un programa

de recompensas por las compras en la categoría, a su vez, se recomienda generar acciones enfocadas en resaltar el valor percibido de los productos a través de la presentación de los mismos, empaques, bolsas personalizadas etc.

Las conclusiones que se pueden determinar en la presente tesis de investigación son las siguientes:

1. El sector cosmético presenta un gran potencial de crecimiento, mayor a la cifra del PBI nacional, debido al aumento del poder adquisitivo de los ciudadanos y gran tamaño de la población femenina, siendo el consumo per cápita nacional de cosméticos 290 dólares americanos anuales, con proyecciones de aumento en consumo en 20% por año; reafirmando con esto, la importancia que el sector ha desarrollado en la economía peruana en la actualidad.
2. La consolidación de dos principales canales de venta en la industria, la venta directa (D2D) y el del sector retail (TPD, farmacias y autoservicios), aunque aún se aprecian diferencias significativas respecto a los tamaños de mercado entre ambos actores; 55% de mercado D2D, 45% de mercado retail.
3. Se determina que el perfil de las consumidoras de las categorías de fragancias, maquillaje y tratamiento, son mujeres entre 20 y 65 años, que viven en zonas urbana, siendo la población más importante en las categorías de estudio las mujeres pertenecientes al NSE C, teniendo las

mismas un ticket promedio mensual menor a los 100 Nuevos Soles con preponderancia al consumo en el D2D.

Con respecto a los insights encontrados, se asocian para el D2D los siguientes: la confianza con la consultora en el proceso de venta, las facilidades en el pago, así como las explicaciones que recibe por parte de la consultora durante el proceso de venta. En tanto, se aprecia para el retail que los insights más relevantes son: la experiencia con el producto debido a los resultados y comentarios obtenidos con este y el respaldo que brindan las marcas que se comercializan en las tiendas por departamento.

2. Bases teóricas

2.1 Motivación

El estudio de motivación y el comportamiento es una búsqueda a inquietantes preguntas sobre la naturaleza del hombre. Ya que se reconoce la importancia del elemento humano en las organizaciones, se establecen unos conceptos y teorías que sirven para ayudar en la comprensión del comportamiento humano.

Para Iborra, Dasí, Dolz & Ferrer (2014, p.292), el comportamiento humano es una acción motivada. En tal sentido, las personas hacen cosas por alguna razón, o una motivación para llevar a cabo sus acciones. Por ello, el motivo se puede definir como aquello que impulsa a la persona a actuar de una forma determinada. Dicho impulso a la acción, o este motivo, puede ser provocado por

un estímulo externo y también puede ser generado en los procesos de raciocinio de la persona.

Los mismos autores definen la motivación como:

Todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que da origen a una propensión a un comportamiento específico. Es decir, la motivación es una fuerza que activa el comportamiento, que lo dirige y que subyace en toda acción. (p. 292)

Es decir, motivación se puede definir como la fuerza que activa el comportamiento, que lo dirige y que subyace en toda acción. La motivación influye en tres aspectos del comportamiento; en la decisión de iniciar una acción y hacerlo en una determinada dirección; en la decisión de realizar un determinado nivel de esfuerzo o intensidad del esfuerzo y, por último, en la decisión de persistir en el esfuerzo durante un periodo de tiempo (Peiro, 2013).

La Psicología ha intentado profundizar en múltiples y diversas cuestiones relacionadas con la motivación humana en todas sus vertientes. En el área de la psicología de las organizaciones, son dos las cuestiones básicas que nos interesan. Primero, resulta importante conocer que necesidades motivan el comportamiento de los individuos; por tanto, el tema que interesa es que motiva al individuo. Segundo, se debe estudiar en qué medida las personas son diferentes en lo que concierne a su motivación, profundizar en cómo cambian los procesos de motivación de un individuo a otro, produciéndose distintos patrones de comportamiento.

Porret (2014, p. 86), define la motivación como:

Lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano, o dicho de otra forma, se trata de una energía que lanza a la persona hacia la acción con interés, dinamismo y ganas de hacer las cosas lo mejor posible. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible.

Este autor define la motivación como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. O se puede decir que se trata de una energía que lanza a la persona hacia la acción con interés, dinamismo y ganas de hacer las cosas lo mejor posible.

En el aspecto laboral se refiere al deseo del sujeto de realizar un trabajo lo mejor posible. Este impulso a que nos referimos origina que se desencadene el proceso de motivación, producido por un estímulo externo o bien a una reflexión. Ante un estímulo dado a un individuo esta reaccionara de una manera u otra dependiendo todo de lo que se puede denominar como *su patrón de comportamiento*.

Según el autor el proceso genérico de motivación comienza con una necesidad insatisfecha, la cual crea tensión (deseo de conseguir una cosa, una meta, un reconocimiento, un premio, etc.) que, a su vez, estimula impulsos en el interior del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda tendente a encontrar aquello que desea que, si se alcanza, de satisfacción a la necesidad, lo que disminuirá la tensión.

Estar motivado se entiende simplemente que un sujeto opta por emplear su energía física o mental en un trabajo, o conseguir una meta como resultado de una serie de factores le induce a comportarse de una forma concreta. Lo que quiere decir, que en caso de no existir unos estímulos, tal comportamiento no tendría lugar.

Por si solos los intereses de los empleados y los de la organización no acostumbran a coincidir y una labor de los directivos es que coincidan. Por un lado, la organización busca por intermedio de sus directivos ha de encontrar la eficiencia y ponerla al servicio de la empresa.

Por otro lado, están las aspiraciones y necesidades de los empleados, que no acostumbran a coincidir por ley natural con las de la organización, salvo que una serie de factores les induzcan a desear lo que también busca ella, pues si una persona no está interesada en una idea, tarea, proyecto, objetivo, etc., no le dará la debida atención, aunque por necesidades económicas tenga que aparentarlo.

Para lograr ese interés o motivación es necesario conocer los factores que condicionan las necesidades humanas. Dicho conocimiento utilizado con habilidad ayudara a guiar de forma favorable el comportamiento humano de los empleados mediante una serie de herramientas que la organización tiene capacidad de utilizar.

Hernández (Coord. 2014, p. 378), la motivación hace referencia:

Al esfuerzo de un individuo que induce a la consecución de un objetivo. Siguiendo el enfoque de la administración de empresa, se hace necesario que dicho esfuerzo se oriente hacia la mejora del rendimiento empresarial, es decir, en beneficio de la empresa. Debe existir, por tanto, una coherencia entre los objetivos del individuo y los de la organización.

Es decir, es la fuerza que origina y permite la continuidad de un comportamiento o decisión voluntaria dirigida a la consecución de determinados objetivos (Mitchell, 1982, citado en Hernández, 2014).

En general, la motivación hace referencia al esfuerzo de un individuo que induce a conseguir un objetivo. Siguiendo el enfoque de la administración de empresas, se hace necesario que dicho esfuerzo se oriente hacia la mejora del rendimiento empresarial, es decir, en beneficio de la empresa. Debe existir, por tanto, una coherencia entre sus objetivos y los de la organización. (Hernández, 2014, p. 378)

La motivación se encuentra en todo tipo de relación con una organización y existirá motivación cuando una persona solicite entrar en una empresa, debiendo incentivar mantenerla durante su vida laboral para evitar el abandono de la organización o de su formación continua como trabajador.

Se muestra muy relacionada a procesos psicológicos que deben entender los gerentes para dirigir a sus empleados, a través de los cuales se ha tratado de explicar cómo las necesidades y los deseos de cada persona, así como su personalidad, influyen en cada uno de sus actos.

Para los directivos, motivar a los trabajadores implica conocerlos mejor observándolos e incluso preguntándoles directa o indirectamente sobre su vida personal, su formación, sus aspiraciones, etc., ofreciendo incluso a cada trabajador la oportunidad de satisfacer los deseos o necesidades en forma unipersonal.

Es cierto que existen algunas razones que convierten a la motivación, como parte de la función de dirección que debe realizar un gerente, en un proceso muy complicado. Algunas de ellas, podrían ser un aumento de sueldo o el deseo de ascenso de un trabajador.

Conseguir motivar a los trabajadores para que alcancen altos niveles de desempeño o consigan los objetivos previstos por la empresa es un problema organizacional al que los directivos deben buscar solución.

Por ello, el alcance que puede tener la motivación para la organización se puede sintetizar en dos cuestiones que debe tratar de solucionarse desde la dirección: ¿qué es lo que motiva a la persona o que es lo que impulsa al hombre a dar lo mejor de sí? y ¿cómo motivar a un individuo?

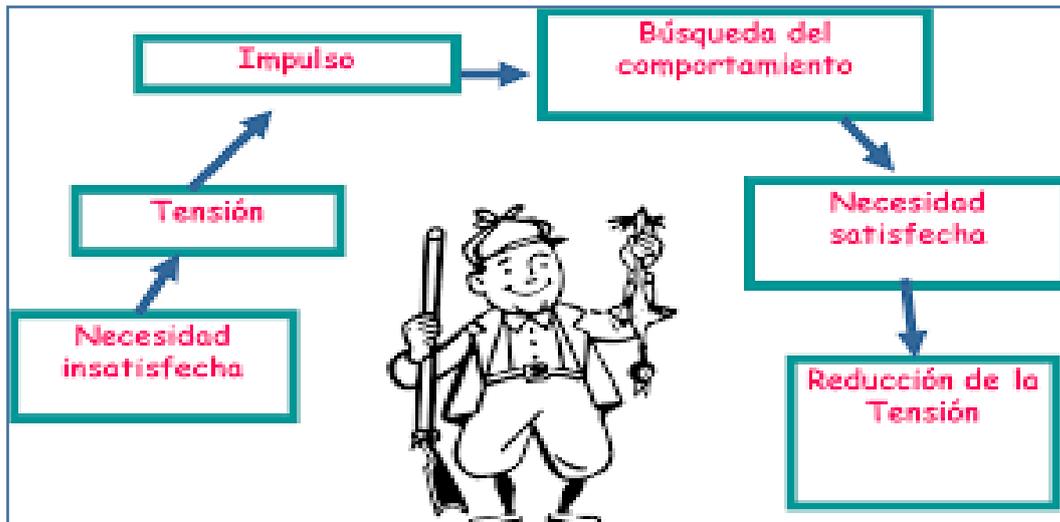


Figura 1.1. Proceso Motivacional

Fuente: Hernández (2014)

Para responder a la primera interrogante se señala el proceso de motivación según figura 2.1, donde se representa como las personas que tienen necesidades y deseos insatisfechos sufren tensiones e incluso sentimiento de frustración, que las llevara a realizar determinadas actuaciones.

Si los resultados son positivos, reducen el nivel de tensión inicial; si el resultado es negativo o surge una nueva necesidad, se pondrá en movimiento de nuevo el sistema motivacional básico de cada persona.

Respecto a la segunda pregunta ¿cómo motivar a un individuo?, Jan Carlzon (1991) en su libro *El momento de la verdad*, señala un ejemplo de diferencia de comportamientos entre dos trabajadores que picaban unos bloques de granito.

Preguntándoles que estaban haciendo, uno de ellos contesto que estaba cortando esta fastidiosa piedra en bloque, mientras que el otro afirmo estoy en este equipo de trabajo que construye una catedral. A los gerentes les debe interesar y preocupar como pasar de una actitud a otra.

Existen aspectos emocionales y materiales que están involucrados en la predisposición y actitud de las personas que laboran en las organizaciones, dichos factores deberían ser entendidos como elementos importantes que influyen en sus resultados laborales, por ello, si no son comprendidos podría conllevar a que los colaboradores no puedan volcar todo su potencial para beneficio de la organización en que laboran y que a la larga podría derivar en tensiones, frustraciones, insatisfacciones.

En este sentido, es fundamental la participación de los jefes y líderes en manejar estas situaciones que permitan crear los ambientes de trabajo más adecuados para que los colaboradores brinden lo mejor.

Para Koontz, Weihrich, & Cannice (2012, p.388), la motivación es:

Un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Flórez García Rada (2010, p.141), afirma que la motivación:

Comienza con una necesidad insatisfecha que provoca un estado de tensión inicial. La persona busca satisfacer dicha necesidad movilizand o su esfuerzo, aplica una cierta cantidad de energías, durante un tiempo determinado y en una dirección dada.

Para Robbins & Judge (2009, p. 175), la motivación se define como:

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

En tal sentido, los autores definen la motivación como el resultado de la interacción de los individuos con la situación y se define como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

Otra variable que interviene en el proceso motivacional es la satisfacción. La satisfacción significa generalmente la complacencia por haber experimentado diversas actividades y recompensas. La palabra satisfacción se utiliza para analizar los resultados que haya experimentado un empleado.

De manera que la satisfacción es una consecuencia de recompensas o castigo asociados a un desempeño pasado. El empleado puede estar satisfecho o insatisfecho con la conducta, el desempeño y las relaciones de recompensas que existen en la actualidad.

2.1.1 Teorías de la motivación

Para Iborra, Dasí, Dolz & Ferrer (2014, p. 293), estos temas permiten plantear en dos grandes bloques las teorías que tratan de explicar los aspectos relacionados con la motivación en las organizaciones.

Por un lado, las teorías sobre el contenido, que tratan de conocer que variables influyen sobre el comportamiento. Su cuestión básica es ¿qué motiva el comportamiento humano? Entre las teorías de contenido destacamos tres teorías

clásicas: la teoría de McClelland, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow y la teoría de Herzberg.

Por otro lado, encontramos las teorías sobre el proceso, que se enfocan en las interrelaciones entre las variables que motivan, tratando de explicar la dirección, el grado y la persistencia del esfuerzo. Destacan, para ello, la teoría de Skinner, la teoría de Vroom y la de Porter y Lawler.

Las teorías del contenido enfatizan la base biológica y psicológica de la motivación, mientras que las de proceso centrándose en la importancia del aprendizaje y los factores cognitivos.

Es decir, las teorías de contenido señalan que el componente innato de la motivación, en el sentido de que la conducta humana responde a una serie de impulsos físicos y/o psicológicos.

Por otro lado, las teorías de proceso, afirman la posibilidad de aprender a través del refuerzo y/o la dimensión cognitiva de la motivación, analizando situaciones como que todas las metas no tienen el mismo valor para todos los individuos o porque no todos los individuos interpretan igual un impulso dado que realizan un determinado nivel de esfuerzo o cuanto persisten en dicho esfuerzo.

A continuación, se desarrollaran las teorías de contenido.

a. La jerarquía de necesidades de Maslow.

Abraham Maslow (1991) es el autor de una de las teorías de la motivación más conocidas en el ámbito la Psicología. Plantea que las motivaciones humanas responden a una jerarquía de necesidades. En la medida en que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.

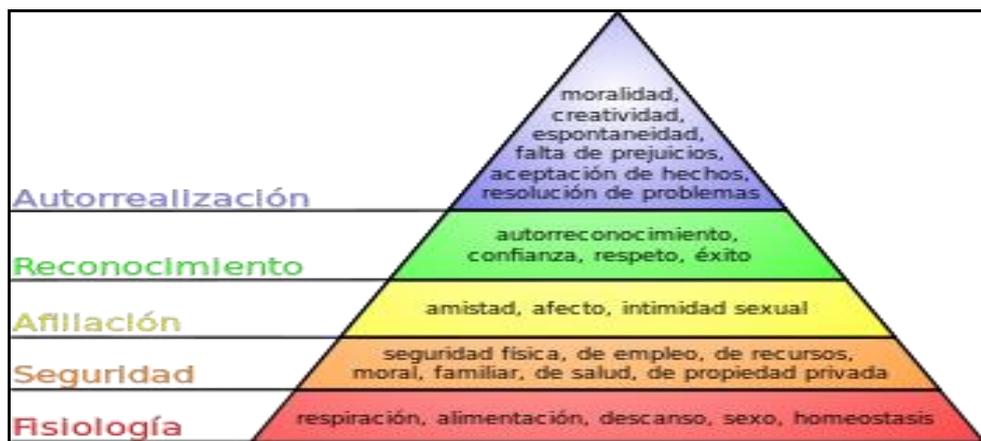


Figura 1.2. Jerarquía de las necesidades de Maslow

Fuente: Abraham Maslow (1991)

Las necesidades recogidas en la pirámide pueden ser definidas de la forma siguiente:

- Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia de la persona, es decir con la necesidad de satisfacer el hambre, la sed, etc.
- Las necesidades de seguridad, de sentirse fuera de peligro, seguro, de estar y sentirse protegido. Estos dos primeros niveles son denominados también como necesidades primarias o necesidades básicas.
- Las necesidades sociales incluyen las relacionadas con sentirse amado, con relacionarse con otros, con ser aceptado y con tener sentimientos de pertenencia.

- Las necesidades de estima estarían en cuarto lugar e incluyen la necesidad de respetarse uno mismo y de recibir respeto de los demás.
- Por último, las necesidades de autorrealización se encuentran relacionadas con la posibilidad de desarrollar el propio potencial, de realizar la propia vocación, es decir, de convertir en una realidad aquello que el individuo, potencialmente, puede llegar a ser.

Estos tres niveles superiores se denominan también necesidades secundarias. Sin embargo surgen aspectos centrales de su teoría destacamos los cuales mencionaremos a continuación:

- Una necesidad ya satisfecha no motiva.
- El individuo a principio de su vida trata de cubrir sus necesidades fisiológicas.

A partir de aquí, el individuo ingresa en una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades surgiendo, por tanto, las demás necesidades.

Las consecuencias para la empresa son claras. En primer término, implica que los aspectos económicos y de seguridad en el puesto de trabajo no son la única forma de motivar a los empleados. Más aun, el efecto motivador de las decisiones de la dirección de recursos humanos, que permiten cubrir las necesidades primarias de los individuos, es temporal. Las decisiones de la dirección de recursos humanos sobre la motivación deberían construirse sobre las necesidades secundarias.

En segundo lugar, la teoría de Maslow (1991) enfatiza el hecho de que todo hombre está llamado a la autorrealización y al desarrollo de su propia vocación. Esta visión del ser humano rompe con concepciones previas en las que era considerado, prioritariamente, como un ser económico en el que los impulsos básicos para toda acción eran de carácter primario. (Iborra, Dasí, Dolz & Ferrer, 2014 p. 294-295)

b. Teoría de los dos factores o Higiene - Motivación

Frederick Herzberg, quien formuló la teoría de Higiene - Motivación o de los Dos Factores, y en quien nos basaremos para el estudio de la presente investigación, pues consideramos que es importante y adecuada esta teoría para nuestro estudio.

LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	
FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES DE HIGIENE (De insatisfacción)
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación a su cargo.	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación condiciones de la empresa.
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en si 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

Figura 1.3. Factores Motivacionales y de Higiene

Fuente: Robbins & Judge (2009)

Herzberg llega a la conclusión de que el método más eficiente para motivar a los trabajadores es el enriquecer el contenido del trabajo, proporcionando mejores oportunidades para el crecimiento psicológico del trabajador, por lo tanto,

es la teoría que más y mejor se adapta a las características y necesidades de nuestro estudio.

Esta teoría, explica la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso. (Robbins & Judge, 2009, p.175).

Esta teoría fue desarrollada en el ámbito específico de las organizaciones. A partir de un estudio sobre ingenieros y contables, comprueba que deben considerarse dos factores diferentes en la satisfacción.

Por un lado, un conjunto de factores denominados motivadores cuya presencia en el puesto de trabajo es la que provoca la verdadera motivación. Estos son la realización, el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento y el trabajo desafiante.

Por otro lado, otro conjunto de factores denominados higiénicos que tienden a actuar en una dirección negativa. La presencia de estos factores en el puesto de trabajo en un determinado nivel permite que desaparezca la insatisfacción.

Son, fundamentalmente, las condiciones de trabajo y comodidad, las políticas de administración y organización, las relaciones con el superior, los salarios, la seguridad en el cargo y las relaciones con los compañeros.

Para Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

- **Factores higiénicos:** son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción.
- **Factores motivadores:** tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales, son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción, y se denominan factores de satisfacción.

En síntesis, la teoría de los factores afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo, éstos son los llamados factores motivadores.
- La insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: éstos son los llamados factores higiénicos

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional: "Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción profesional y no la satisfacción". (Chiavenatto, 2013).

c. Teoría de las necesidades de Mc Clelland

Para Iborra, Dasí, Dolz & Ferrer, (2014, p. 294-295), McClelland desarrolla tres tipos de necesidades: de logro, de afiliación y de poder. Siendo los individuos los únicos que dan más relevancia a alguna de ellas en detrimento de las otras.

En primer lugar, la necesidad de logro caracteriza a aquellos individuos con afán de superación continuo, generalmente competitivos, que siempre desean mejorar sus realizaciones. Como señala Peiro (In: Iborra, Dasí, Dolz & Ferrer,

2014, p. 294), las personas con necesidad de logro suelen caracterizarse por desear tareas que tengan una cierta dificultad, pero no excesiva, pues no quieren asumir el reto del fracaso. Les gusta obtener información sobre los resultados de su actuación con rapidez, ya que si son positivos, mejoran su autoestima y si no, esto les permite solucionar los problemas. Les gusta ser responsables de sus tareas y, por tanto, de sus éxitos y no compartir los retos grupalmente.

En segundo lugar, la necesidad de afiliación está relacionada con las relaciones afectivas entre personas. Los individuos centrados en estas necesidades buscan la cooperación, la amistad y la aceptación en el grupo de trabajo.

Por último, la necesidad de poder caracteriza a aquellos individuos que buscan ejercer control sobre otros e influir en sus comportamientos. Por ejemplo, cuando tienen la función de captación debería tener en cuenta estos diversos perfiles a la hora de reclutar y seleccionar a los individuos.



Figura 1.4. Teoría de las necesidades de Mc Clelland

Fuente: Dasí, Dolz & Ferrer (2014)

Mc Clelland ha propuesto una teoría de la motivación que está estrechamente vinculada a los conceptos de aprendizaje. Considera que muchas necesidades son adquiridas en la cultura basada en dichas necesidades.

El autor, sugiere que cuando una necesidad es fuerte en una persona, tiene por efecto motivarla a desarrollar una conducta que lleve a la satisfacción de la necesidad. Por ejemplo, cuando se tiene una necesidad de logro alta, la persona se siente instigada a fijarse metas provocativas, a trabajar duro y a utilizar las destrezas y aptitudes necesarias para alcanzar esas metas. (Robbins & Judge, 2009; pág.181).

Basándose en los resultados de la investigación, Mc Clelland desarrolló una serie descriptiva de factores que reflejan una gran necesidad de logro, los cuales mencionamos a continuación:

- A la persona le agrada tomar la responsabilidad para resolver problemas.
- La persona tiende a fijarse metas moderadas de logro y es propensa a aceptar riesgos calculados.
- La persona desea retroalimentación sobre el desempeño.

La necesidad de afiliación refleja el deseo de interactuar socialmente con la gente. La persona que tenga una gran necesidad de afiliación se preocupa por la calidad de importantes relaciones personales. Así pues, las relaciones sociales tienen prioridad sobre el cumplimiento del puesto para este tipo de persona.

El tema principal en la teoría de Mc Clelland es que esas necesidades se aprenden al enfrentarse uno al ambiente en que se encuentra. Puesto que las

necesidades son aprendidas, la conducta que se recompensa tiende a repetirse con mayor frecuencia. Como resultado del proceso de aprendizaje, los individuos desarrollan configuraciones exclusivas de necesidades que afectan a su conducta y desempeño.

d. Teoría X y Teoría Y de Douglas Mc Gregor

Douglas McGregor fue, uno de los grandes estudiosos de la conducta humana en la teoría de las organizaciones, sustentaba que muchos de los factores que son claves en el éxito de un individuo pueden comprenderse al entender la concepción que este pueda tener de la naturaleza humana. McGregor consideró que dichas suposiciones podían clasificarse en dos categorías que denominó teoría X y la teoría Y. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 498).

La Teoría X supone que la mayoría de las personas prefieren ser dirigidas, no se interesan en asumir responsabilidades y desean seguridad antes que nada. Esta filosofía va acompañada por la creencia de que las personas son motivadas por el dinero, las prestaciones y la amenaza de castigo.

Teoría X	Teoría Y
A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo y, siempre que sea posible, procuraran evitarlo.	Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso y el juego.
Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas.	La gente ejercerá auto dirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos.
Los empleados evitaran asumir responsabilidades y buscaran una dirección formal, siempre que sea posible	La persona promedio puede aprender a aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades.
La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.	La capacidad de tomar desiciones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

Figura 1.5. Supuestos de la Teoría X y la Teoría Y

Fuente: Koontz, Weihrich, & Cannice (2012)

Para Flórez (2010, p. 139), la teoría X expresa un punto de vista tradicional sobre la dirección y control.

- La persona humana siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitara siempre que pueda.
- Respecto a esta tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte de la gente tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que puedan esforzarse a cumplir los objetivos de la organización.
- El ser humano prefiere que lo dirijan, no tener responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y busca su seguridad.

Este punto de vista tiene profundas raíces en nuestra cultura. Las personas han aprendido a ver el trabajo como algo desagradable que hay que evitar. La labor de los Gerentes se entiende es para contrarrestar la naturaleza humana.

En opinión de Mc.Gregor, el propio desarrollo de las ciencias administrativas se ha basado en los supuestos indicados. Entonces la estrategia que se tiene que optar es la de aplicar compensaciones, promesas e incentivos, como también amenazas, castigos, reprimendas, etc.

De acuerdo con Flórez (2010, p. 139) la Teoría Y, expresa la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización.

- El esfuerzo físico y mental que desarrollamos en el trabajo es similar al juego o el descanso.

- El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de dirigir el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debería dirigirse y controlarse a sí mismo para el logro de los objetivos a que se compromete.
- Se compromete a concretar los objetivos de la empresa por las compensaciones que se relacionan a este logro.
- La persona humana se habitúa, en ciertas circunstancias no solo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.
- La capacidad de desarrollar en la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización.

La Teoría “Y” incide en la posibilidad del desarrollo y crecimiento del ser humano. Mientras para la Teoría “X” las personas tienen un límite intrínseco por la naturaleza humana, para la Teoría “Y” el individuo tiene capacidades potenciales ilimitadas que las empresas fallan al no descubrir, reconocer y utilizar.

Así, la estrategia que se plantea consiste en crear las condiciones apropiadas para que dichas potencialidades consigan su máxima realización.

2.1.2 Teorías de la motivación de proceso

A continuación presentaremos las teorías de proceso:

a. Teoría de Vroom o modelo contingente de motivación

De acuerdo a Porret (2016, p. 17), esta teoría trata de explicar las diferencias individuales en los procesos de motivación. Trata de resolver la cuestión de que variables explican que no todas las personas reaccionen con la misma motivación ante una situación.

Para ello describe el proceso de motivación a través de tres variables que denominan instrumentalidad, valor y expectativas. Las aportaciones de este enfoque teórico son de gran relevancia práctica. Analicemos algunas cuestiones: ¿qué explica que importante equipo de futbol, donde los jugadores reciben excelentes remuneraciones y gran reconocimiento social, se diga que hay jugadores desmotivados y que ello les impide ganar partidos? ¿por qué esos mismos jugadores, ante un próximo partido, se muestran muy motivados y en el siguiente, no?

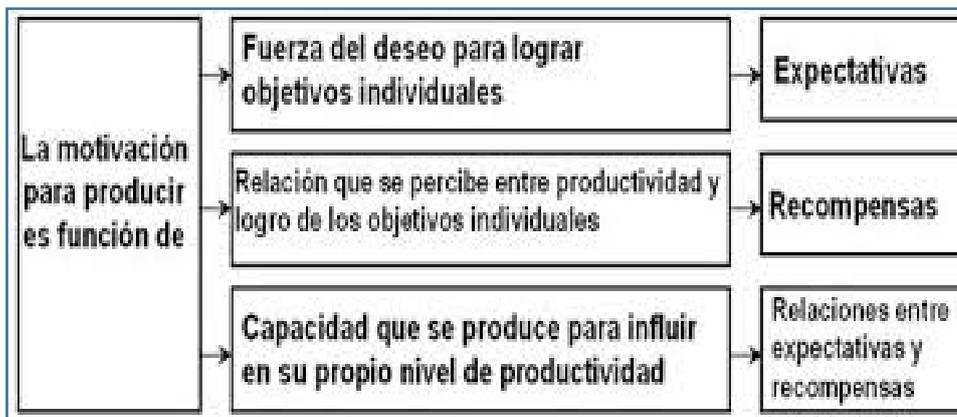


Figura 1.6. Fuerzas de Vroom

Fuente: Porret (2016)

Estos cuestionamientos podrían valer para muchas otras circunstancias y situaciones; en todas ellas, el modelo de Vroom pone énfasis en la valoración que el individuo hace de las variables asociadas al proceso de motivación.

Vroom defiende, por tanto, que la motivación que alguien tiene en una situación depende de algunas variables centrales. Primero, depende de la expectativa que el individuo tiene sobre la relación entre esfuerzo y rendimiento.

Es decir, de la probabilidad que el individuo asigna al hecho de que, esforzándose, alcanzará los resultados que la organización espera de él. Segundo, depende de la instrumentalidad o de la relación entre la obtención de un determinado nivel de rendimiento en la empresa y la obtención de recompensas. Porret (2016, p. 19).

Por último, depende de la valoración o de la percepción subjetiva de un individuo sobre lo importante que son para la determinada recompensa. Por tanto, en el ejemplo mencionado anteriormente, cuestiones como lo importante que el futbolista considere que es el partido, la probabilidad que ahí pueda conseguir sus objetivos, por ejemplo, jugar para la selección de su país, o que su esfuerzo le pueda ser reconocido, o la prensa o el público aficionado tendrán repercusiones en su nivel de motivación.

Para Vroom, una persona puede desear un aumento en la productividad si se presentan tres condiciones:

- **Objetivos personales del individuo:** pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo.
- **Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad:** un obrero cuyo objetivo más importante es devengar un salario mejor y que trabaja con remuneración según su producción, puede tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo cuenta más

para él, podrá producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción informal. Producir más puede significar el rechazo del grupo.

- **Percepción de su capacidad de influir en su productividad:** un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado; es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación, o del obrero asignado a una línea de montaje de velocidad fija.

b. Teoría de la Equidad

Un factor importante en la motivación es si los individuos perciben como justa o no la estructura de recompensas. Uno de los medios para abordar este asunto es la teoría de la equidad, la cual se refiere a los juicios subjetivos de los individuos acerca de lo justo de la recompensa obtenida en relación con los insumos (los que incluyen muchos factores, como esfuerzo, experiencias y nivel de estudios) y en comparación con las recompensas obtenidas por los demás. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

J. Stacy Adams ha sido ampliamente reconocido como el formulador de la teoría de la equidad (o inequidad). La siguiente figura describe los aspectos esenciales de esta teoría.



El diagrama muestra la ecuación de la Teoría de la Equidad de Adams:
$$\frac{\text{APORTES PROPIOS}}{\text{RESULTADOS PROPIOS}} = \frac{\text{APORTES DEL OTRO}}{\text{RESULTADOS DEL OTRO}}$$
 Debajo de la ecuación, se encuentra la palabra "Motivación".

Figura 1.7. Teoría de la equidad

Fuente: Flórez García Rada (2010)

Entonces podemos apreciar que debe haber relación equilibrada entre los aportes y los resultados propios y de la otra persona.

De acuerdo con Adams el individuo utiliza una serie de tácticas para alcanzar la equidad. Dichas tácticas son las siguientes:

- Distorsión perceptual de los propios insumos o resultados
- Distorsión perceptual de los insumos o resultados del individuo o grupo con el que uno se compara.
- Escoger otra persona o grupo de comparación
- Modificar los propios insumos o resultados
- Terminar la relación de intercambio.

Se debe tomar en cuenta que el grado de equidad o inequidad está determinado por el propio trabajador a través de sus percepciones (Flórez García Rada, 2010). Así la percepción explica cuanta motivación tiene uno para trabajar y cuanta satisfacción le produce el trabajo.

2.1.3 Técnicas motivacionales especiales

Después de describir las teorías sobre motivación surge la interrogante sobre ¿qué técnicas motivacionales pueden emplear los administradores? Debemos tener presente que la motivación a pesar de su complejidad e individualismo pueden surgir diferentes respuestas sin embargo los autores

Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012, p. 513), lograron identificar algunas de las principales técnicas.

Uno de los retos más difíciles a que se enfrenta todo jefe o supervisor es poder discriminar claramente los problemas causados por falta de motivación de aquellos que tienen un origen distinto. Sería ideal tener la habilidad cuando una disminución en el rendimiento se debe a una baja en la motivación, gran parte de los problemas diarios que aquejan a los jefes estarían resueltos. Lamentablemente muchos problemas de rendimiento que no tienen un origen motivacional son tratados como si lo tuvieran lográndose pobres resultados. De la misma forma, otros problemas de rendimiento que si tienen un origen motivacional son enfrentados como si no lo tuvieran, igualmente con pocos resultados. (Flórez, 2010, p. 340)

a. Dinero

A menudo se considera al dinero como un reforzador extrínseco de la conducta. Es cierto en muchos casos pero no en todos.

Este puede ser un gran reforzador de la conducta si es que se lo emplea adecuadamente. Ciertamente, para que el dinero cumpla su cometido su administración debe corresponder al esfuerzo aplicado por las personas o a los resultados conseguidos por estas. Si el trabajador logra establecer el nexo mental entre lo que hace y lo que obtiene, entonces la persona “aprende” la conducta deseada. Para lograr esta conexión se ha ideado una serie de programas de incentivos. (Flores, 2009, p. 348)

Esta técnica no debe pasar por alto como motivador, ya sea bajo la forma de salario, pago a destajo, cualquier otro pago de incentivos como bonos, opciones de acciones, seguro pagado por la compañía o todo lo demás que se le puede dar a la gente a cambio de su desempeño.

El dinero es muy importante y todo trabajo debe ser pagado. En esta parte de nuestra investigación no queremos detallar el punto de vista filosófico o económico del dinero sin embargo debemos recordar lo siguiente para una adecuada utilización de esta técnica:

- Por un lado, es muy probable que el dinero sea importante por ejemplo para trabajadores que están iniciando una familia, sin embargo no lo es para aquellos trabajadores cuyas necesidades económicas no son tan urgentes porque ya establecieron una estabilidad económica y social.
- Por otro lado, el dinero en la mayoría de las empresas y otras instituciones el dinero se emplea como medio para mantener dotadas a las organizaciones con el personal adecuado y no primordialmente como motivador.
- El dinero como motivador tiende a opacarse un tanto debido a la práctica de asegurar la razonable semejanza entre los sueldos de los diversos administradores de una compañía. Es decir, las organizaciones suelen poner gran cuidado en cerciorarse de que las personas de niveles comparables reciban igual, o casi igual, compensación.

- Para que el dinero sea eficaz como motivador es preciso que personas en diferentes puestos, así sea de nivel similar, reciban sueldos y bonos que reflejen su desempeño individual.

Debemos tener presente que el dinero solo puede motivar cuando el pago proyectado es considerable en relación con los ingresos de una persona. El problema de muchos aumentos salariales y hasta de los bonos es que no son suficientes para motivar a sus destinatarios. De repente lo único que se logrará es que el trabajador no se sienta insatisfecho y busque otro empleo.

b. Otras formas de remuneración

En la mayor parte de las teorías de la motivación están implícitas las recompensas intrínsecas y extrínsecas. Las primeras involucran un logro alcanzado o incluso la autorrealización; las segundas incluyen prestaciones, reconocimiento, símbolos de estatus y dinero.

En tal sentido los planes de incentivo pueden basarse en el desempeño de los individuos, grupos y organizaciones los cuales clasificarán el desempeño de los trabajadores.

c. Participación

Esta técnica no ha sido profundizada por las teorías de motivación, debemos recordar que cada individuo tiene su propia motivación y es muy difícil que una persona no se sienta motivada por el hecho de que se le consulte respecto de acciones que le afectan, es decir *que se le tome en cuenta*, debido a

que las personas que se encuentran en el centro de operaciones saben in situ los problemas que surgen así como también sus soluciones.

En tal sentido, la participación es un medio de reconocimiento ya que involucra la necesidad de asociación y aceptación pero sobre todo genera en los individuos una sensación de logro.

d. Calidad de vida laboral

En la actualidad esta técnica ha sido muy importante para la solución del estancamiento de la productividad, las mejoras en los ambientes de trabajo, la capacitación y las buenas condiciones relacionados a seguridad laboral han permitido que los trabajadores se sientan más a gusto en sus centros de labores, ya que directamente son tomados como parte importante en la organización.

Estas técnicas no son absolutas son relativas, es decir debemos tener en cuenta que las personas tienen diferentes modos de percibir su motivación y satisfacción de acuerdo a sus necesidades.

El empleado deseoso de avanzar dentro de la organización empresarial a través de recibir un incremento de remuneraciones, una promoción o una más alta posición en la jerarquía, estará motivado a producir más.

Pero la productividad es sólo uno de los varios factores considerados para avanzar; la calidad, la habilidad para interrelacionarse bien con otros y el sentido de obligación, pueden sobrepasar a la productividad en la determinación del progreso dentro de la compañía.

e. Enriquecimiento del puesto

Para Herzberg (Flores, 2009, p. 152) a través de la Teoría de la Motivación-Higiene, quien puso de manifiesto la necesidad de que el propio puesto de trabajo provea la oportunidad de logro, reconocimiento, responsabilidad, progreso y crecimiento.

Así es, una persona necesita apreciar que su trabajo es significativo o importante para su propio sistema de valores (la importancia experimentada del puesto). Asimismo, debe estar convencido de que él es responsable por los resultados de su labor. Finalmente, esta persona en condiciones de poder establecer en qué medida el resultado de su trabajo es o no satisfactorio.

Cuando los tres factores enunciados anteriormente se hallan presentes, la persona se siente bien consigo misma y se muestra motivada por conseguir resultados. Si uno de estos factores falta, la motivación puede decaer significativamente, mientras que cuando estos son altos los resultados personales y laborales son óptimos.

Es importante reconocer en lo indicado en estos párrafos, que mucho de los resultados que se obtienen o desean obtener por las personas que laboran en las organizaciones provienen de situaciones o ambientes propicios sea de índole intangible, como el trato humano, principalmente el que brinda el jefe inmediato hacia sus subordinados que permita un buen desarrollo de las labores, así como otros activos de tipo tangible como el dinero o enriquecimiento de los puestos de

trabajo, que manejados apropiadamente pueden convertirse en el tiempo en incentivos beneficiosos propiciadores de una mejor performance de los colaboradores.

El puesto laboral en sí mismo puede convertirse en un reto estimulante para los colaboradores, porque si este le permite iniciativas, creatividad, reconocimiento, experiencia, trabajo en equipo, etc. Las personas podrán buscar o lograr resultados más satisfactorios.

2.2 Calidad de servicio

W. Edwards Deming, (In: Méndez, 2009, p. 20) define la calidad como:

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

Joseph M. Juran (In: Hernández & Rodríguez, 2011, p. 370) define la calidad de la siguiente manera:

La palabra calidad tiene tres significados:

- Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente. Cumplimiento de normas.
- Ausencia de ineficiencias.
- Adecuación al uso.

Kaoru Ishikawa (In: Méndez, 2009, p. 20) define la calidad como:

La manera somera calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc.

Philip B. Crosby (In: Méndez, 2009, p. 21) la calidad es:

Conformidad con los requerimientos...los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad.

Es decir, podemos afirmar que calidad es: cumplir con los requerimientos que necesita el cliente con un mínimo de errores y defectos.

Como se ha mencionado anteriormente, la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, esto trae como consecuencia que surja en las organizaciones la importancia de tener calidad en todas ellas.

De acuerdo con Colunga (1995, p. 19), la importancia de la calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes, como pueden ser: la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos.

Los objetivos de la calidad pueden ser vistos desde diferentes puntos de vista. Por una parte se busca la completa satisfacción del cliente para diferentes fines, por otra parte puede ser el lograr la máxima productividad por parte de los miembros de la empresa que genere mayores utilidades, también se puede ver como un grado de excelencia, o bien puede ser parte de un requisito para permanecer en el mercado aunque no se esté plenamente convencido de los alcances de la calidad.

Sin embargo, el objetivo fundamental y el motivo por el cual la calidad existe, es el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes. Colunga (1995, p. 20), lo establece de la siguiente manera: *Calidad es satisfacer al cliente. ¿Cómo? Cumpliendo con los requerimientos y prestando un buen servicio. ¿Hasta dónde? Hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado. Ese es el límite.*

Para Viveros (In: Colunga, 1995, p. 20), la calidad se establece por 13 principios:

- Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- Satisfacer las necesidades del cliente (tanto externo como interno ampliamente)
- Buscar soluciones y no estar justificando errores.
- Ser optimista a ultranza.
- Tener buen trato con los demás.
- Ser oportuno en el cumplimiento de las tareas.
- Ser puntual.
- Colaborar con amabilidad con sus compañeros de equipo de trabajo.
- Aprender a reconocer nuestros errores y procurar enmendarlos.
- Ser humilde para aprender y enseñar a otros.
- Ser ordenado y organizado con las herramientas y equipo de trabajo.
- Ser responsable y generar confianza en los demás.
- Simplificar lo complicado, desburocratizando procesos.

Todo lo anterior nos lleva a un producto o servicio con calidad, al tener más calidad se puede vender más y se tiene un mejor servicio, por lo consiguiente, se genera más utilidad, que es uno de los objetivos principales de todas las empresas.

Para hablar de calidad de servicios debemos tener en claro la definición de calidad. Edwards Deming (In: Hernández y Rodríguez, 2011, p.366), afirma que la calidad debe:

Dirigirse a las necesidades del consumidor, tanto presentes como futuras, y añade que la calidad está determinada por las interrelaciones entre los factores: producto (cumplimiento de las normas); usuario y como usa el producto, cómo lo instala y qué espera de él; servicio durante el uso (garantía de refacciones e instrucción del cliente).

Por otro lado, Jurán (In: Hernández y Rodríguez, 2011, p.370), introduce tres significados a la palabra calidad y son:

- Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente. Cumplimiento de normas.
- Ausencia de ineficiencias
- Adecuación al uso

Sin embargo, la calidad no es sólo una estrategia para incrementar la productividad, la calidad debe entenderse y debe ser transmitida como un valor que genera actitudes y comportamientos en el trabajo y en la vida privada del trabajador; es buscar conscientemente los máximos estándares deseables en todo lo que realizamos en la vida; es una filosofía que debe estar incluida en todos los movimientos del individuo, es un estilo de vida, es una cultura, donde lo

principal es el trabajo, el servicio y la entrega completa. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 710).



Figura 1.8. Elementos de la calidad de servicio

Fuente: Koontz, Weihrich, & Cannice (2012)

Los bienes capaces de satisfacer las necesidades del cliente son, de acuerdo con su contenido, de dos clases: tangibles e intangibles. Los bienes tangibles suelen conocerse con el nombre de productos. Tienen una consistencia material. Se trata de objetos físicos cuya utilización por el cliente resuelve una necesidad sentida.

Por otro lado, los bienes intangibles se denominan, generalmente, servicios. Su estructura es inmaterial y se trata de actos que recibe el cliente y a través de los cuales soluciona sus problemas o sus carencias.

Para Vargas (2007, p. 44), Karl Albrecht centra su teoría en vender al cliente lo que él realmente desea comprar; su metodología se basa en diez principios que se describen a continuación:

- Conocer al cliente según sus preferencias y como persona. Aplicar momentos de verdad a la formación de la opinión, de la calidad en el servicio, el producto y el costo.
- Manejar la libreta de calificaciones del cliente.
- Investigar la percepción de los clientes.
- Reconocer al cliente
- Hablar frente a frente
- Manejar las encuestas centradas en el ¿cuándo?, ¿por qué? y ¿cómo?
- Analizar la información
- Hacer propuestas
- Cerrar el ciclo

Para Albrecht la calidad es la capacidad de ofrecer un servicio con un sentido definido y representa la medida que se le da a un servicio/producto cuando se ha logrado resolver un problema, satisfacer una necesidad, o formar parte de la cadena por la que se agrega valor. Vargas (2007, p. 46).

Tomando en cuenta esto, Albrecht (In: Cottle, 1991), define la calidad de servicio como:

Un nivel tal de calidad en el servicio que, comparado con el de sus competidores, sea tan alto a los ojos de los clientes que le permitan a la organización percibir honorarios más altos, lograr una participación del mercado fuera de lo normal y/o disfrutar de márgenes de beneficios más altos que lo de sus competidores.

Para Jan Carlzon (In: Hernández y Rodríguez, (2011) la calidad de servicios son:

Un producto, aunque hay empresas productoras de bienes tangibles que consideran como servicios la atención al cliente antes y después de la venta.

Para medir la calidad del servicio, desarrolla siete puntos a saber:

- Capacidad de respuesta
- Atención
- Comunicación buena, entendible y a tiempo
- Accesibilidad para quitar la incertidumbre
- Amabilidad en la atención y en el trato
- Credibilidad expresada en hechos
- Comprensión de las necesidades y expectativas del cliente.

El autor menciona puntos importantes como la atención y el trato así como la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente, siendo resaltantes en mi opinión, para el tema de la calidad y servicio, puesto que sabiendo que es lo que necesita el consumidor se puede plantear las estrategias para brindarle un servicio de calidad congruente o relacionado con estas necesidades y expectativas.

2.2.1 Técnicas de la calidad de servicio en la empresa

a. Momentos de la verdad de Jan Carlzon

La calidad del servicio y la del producto no son excluyentes, el servicio es tan importante en la actualidad que una falla de él es más dañina en el producto. El autor más destacado de esta técnica es Jan Carlzon quien desarrolló el concepto de momentos de verdad. (Hernández y Rodríguez, 2011).

Los momentos de la verdad son todos los contactos de manera directa o indirecta de un usuario con la organización a través de los cuales tiene la oportunidad de formarse una impresión de la misma.



Figura 1.9. Ciclo del momento de la verdad

Fuente: Hernández y Rodríguez (2011)

Estos momentos de la verdad se clasifican en dos tipos:

- Momentos estelares, momentos de verdad, producto de la dedicación, la creatividad para servir al usuario y satisfacer sus necesidades y expectativas, que dejan una impresión perdurable en su mente.
- Momentos amargos, son experiencias dolorosas que dejan una impresión negativa en la mente del usuario, debido al mal servicio.

Para conocer y trabajar adecuadamente los procesos del servicio, es necesario estudiar cada fase por la que pasa el usuario desde que surge en su mente la necesidad de un servicio.

El ciclo comienza con el primer contacto entre el usuario y la empresa y sigue con una serie de momentos hasta finalizar temporalmente, cuando el primero de ellos considera que el servicio está completo, y se reinicia cuando regresa a buscar los servicios de esa institución.

Por lo tanto, deben identificarse los puntos de contacto que el usuario tiene con el ciclo de servicio para poder cubrir sus expectativas. Para esto deben determinar dónde se inicia y termina, y como grupo, que podemos mejorar del proceso en cada contacto.

b. Karl Albretch: El Triángulo del Servicio

El triángulo del servicio de Albretch es una herramienta útil para generar estrategias de servicio (In: Hernández y Rodríguez, 2011), y el autor lo define como:

Modelo en el que observamos las relaciones que tienen que existir entre las estrategias del servicio, los sistemas y el personal de la institución; todo esto orientado hacia el usuario.

En tal sentido, Albretch identifica elementos en el triángulo del servicio los cuales describiremos a continuación:

- Clientes, son las personas o usuarios sobre quienes repercuten los productos, procesos y servicios. Los cuales deben quedar plenamente satisfechos.
- Estrategia, plan de acción para tratar al cliente, se fundamenta en la filosofía, visión, misión y valores. La estrategia consiste en determinar todos los medios de los cuales se valdrá la empresa para lograr el servicio deseado.

- Personal, son los miembros de la organización encargados de brindar el servicio. De ellos depende el éxito de la estrategia, ya que sus actitudes y aptitudes lo hacen realidad. Al comprender con claridad la estrategia del servicio podrán brindar valor agregado al usuario final.
- Sistemas o procesos, conjunto de operaciones y actividades interconectadas para lograr un fin determinado, incluye políticas y normas.



Figura 1.10. Triángulo del Servicio de Albretch

Fuente: Hernández y Rodríguez (2011)

Para sustentar el triángulo del servicio, Albretch recomendó que en los contactos físicos del cliente con el personal se siga el siguiente decálogo:

- Saludar a su cliente de forma inmediata
- Dar al cliente atención total
- Hacer que los primeros 30 segundos cuenten
- Ser natural ante el cliente. No ser falso ni mecánico
- Demostrar energía y cordialidad
- Ser el asesor del cliente
- Usar el sentido común: piense

- Ajustar las reglas, no infringirlas
- Hacer que los últimos 30 segundos cuenten
- Mantenerse firme y cuidarse a sí mismo.

2.2.2 Calidad personal y su impacto sobre el servicio

De acuerdo con Méndez (2009, p. 30), podemos llegar a la conclusión de que la calidad personal es estar bien consigo mismo y satisfecho o casi satisfecho de las labores realizadas durante el día, tanto en el trabajo como con la familia, no sólo por la necesidad de tener una retribución económica sino por el servicio proporcionado.

Para el Maestro en Ciencias José de Jesús Vázquez Bonilla (In: Méndez, 2009) las características de la calidad del personal, son las siguientes:

- Podemos afirmar que una persona sujeto y objeto de la ética, tiene calidad.
- Un individuo humano en equilibrio de sus rasgos internos con su medio ambiente, tiene calidad.
- Una persona consciente de sus habilidades y en ejercicio de ellas, tiene calidad.
- Una persona libre espiritual y emocionalmente pero respetuosa de su condición jerárquica y de su estado civil y social, tiene calidad.
- Una persona satisfecha en su trabajo, con armonía familiar, suficiente diversión y relaciones sociales satisfactorias, consciente de su

condición de criatura y por lo tanto dependiente de un ser supremo, es una persona de calidad.

Una persona de calidad logra unificar todas las características y las lleva a cabo íntegramente. Esto ayuda a tener un equilibrio perfecto entre los entornos que lo conforman, es decir, lo psicológico, lo social y lo fisiológico.

Como lo señala el autor una persona que siente en conjunto una satisfacción o equilibrio de sus emociones, valores, relación con las demás personas de su entorno, el ambiente en que se desenvuelve y aspectos físicos podrá desarrollar en mayor grado las habilidades que posee y lograr resultados satisfactorios para su organización.

De acuerdo a los conceptos anteriores, la calidad es el cumplimiento de las expectativas del cliente o usuario. Partiendo de esto, la calidad en las personas desembocará en mejores resultados a los clientes internos y externos.

Cuando existen altos niveles de calidad en las personas que integran una organización se perciben importantes avances positivos, los departamentos producen calidad de acuerdo a los usuarios, la calidad en todas las áreas lleva a una cultura organizacional, las personas que integran la organización mantienen satisfechos a los clientes y a las personas de la comunidad.

Esto trae como consecuencia que exista armonía en las relaciones laborales y por lo consiguiente aumenta la productividad, ocasionando óptimos

resultados financieros, una imagen organizacional impecable y un próspero futuro, que se traduce en mejoras para los accionistas y los colaboradores.

La calidad personal tiene que empezar por la dirección, ya que ellos son los guías de la institución; a su vez, la dirección debe realizar la tarea más importante que es motivar a las personas que laboran en la empresa para que realicen mejor sus tareas dentro de ella. (Méndez, 2009; pág. 27).

Lo que el autor describe entonces que la calidad del personal es muy importante así como la satisfacción que estos sienten en la organización para que puedan lograr una mayor productividad a la que podrían generar en una situación distinta, repercutiendo en un ambiente propicio y motivante para el desarrollo, así como la base para el logro de mayores retos trayendo como consecuencia que la organización muestre una imagen muy positiva al entorno y la sociedad.

2.2.3 Calidad en el servicio al cliente

Para Jacques Horovitz (In: Méndez, 2009, p. 29), el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera; además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

Carlos Colunga Dávila (1995, p. 30), el servicio *es el trabajo realizado para otras personas.*

Laura Fisher de la Vega (In: Méndez, 2009, p. 32), el servicio es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas.

Para Philip Kotler (In: Méndez, 2009, p. 36), el servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico.

De acuerdo a los conceptos realizados por los autores, podemos definir de la siguiente manera: El servicio es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad.

Por otro lado, el cliente es considerado como una persona o una organización que requiere satisfacer una necesidad adquiriendo un producto o servicio.

El cliente es un individuo con necesidades y preocupaciones, tomando en cuenta que no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si una empresa quiere distinguirse por la calidad del servicio. Para comprender la importancia que tiene el cliente dentro de la institución, podemos observar los siguientes principios que Karl Albert nos presenta a continuación:

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.

- Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- Un cliente no es sólo dinero en la registradora, es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso
- Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio. (Méndez, 2009, p. 40).

Podemos concluir que el cliente es pieza clave para cualquier organización, porque gracias a él, depende la existencia del negocio y también de todas aquellas personas que laboran en la empresa.

Por esta razón, hay que hacer conciencia a toda la empresa que gracias al pago que hace el cliente por nuestro servicio o producto, contamos con trabajo, salarios, educación, hogar, recreación, etc.

William B. Martín (In Méndez, 2009, p. 40), nos manifiesta que para poder servir a nuestro cliente, debemos conocer sus necesidades, como son la necesidad de ser comprendido, necesidad de ser bien recibido, necesidad de sentirse importante y necesidad de comodidad

Con respecto a los conceptos de calidad en el servicio tenemos:

Para Enrique Muller de la Lama (In Méndez, 2009, p. 40), la calidad en el servicio *consiste en cumplir expectativas del cliente*.

De acuerdo con Rubén Helouani (In Méndez, 2009, p. 40), la calidad en el servicio son los requerimientos que satisfacen las necesidades y deseos del cliente en la contratación y en el uso.

Para Pedro Larrea Angulo (In Méndez, 2009, p. 40), la calidad en el servicio es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos, cuantitativos y cualitativos, de servicio.

En el caso de Malcom Peel (In Méndez, 2009, p. 40), la calidad en el servicio *las actividades secundarias que realice una empresa para optimizar la satisfacción que reciba el cliente en sus actividades primarias (o principales)*.

De acuerdo a los conceptos otorgados por los autores, podemos concluir que: La calidad en el servicio es cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.

Los componentes de la calidad en el servicio, según Idelfonso Grande Esteban (In Méndez, 2009, p. 41), los clientes califican la calidad de servicio por medio de los siguientes componentes:

- **Confiabilidad.** La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Los consumidores pueden preguntarse si sus proveedores son confiables, por ejemplo; si la factura del teléfono, gas o la electricidad refleja fielmente los consumos efectuados.
- **Accesibilidad.** Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido. Un negocio que responde a las llamadas por teléfono de los clientes, por ejemplo, cumple esta expectativa.
- **Respuesta.** Se entiende por tal la disposición atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en éste sentido. Queremos que se nos atienda sin tener que esperar. Los ejemplos de respuesta incluyen devolver rápidamente las llamadas al cliente o servir un almuerzo rápido a quien tiene prisa.
- **Seguridad.** Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen peligros ni dudas sobre la bondad de las prestaciones; por ejemplo, un cliente no debería dudar de lo acertado de la reparación de su automóvil.
- **Empatía.** Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber cómo se siente. Es ocupar el lugar del cliente en cuanto a tiempo el cual es valioso para él, en cuanto a conocer a fondo sus necesidades personales.
- **Tangibles.** Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y limpio, así como los empleados, estar bien

presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

Una de las formas principales para que la empresa se pueda distinguir, consiste en ofrecer calidad en el servicio, en forma consistente, la cual dará una fuerte ventaja competitiva, que conduce a un mejor desempeño en la productividad y en las utilidades de la organización. Muchas empresas de servicios han tratado de asegurarse que los clientes reciban, en forma constante, servicios de gran calidad en todos sus encuentros con los servicios. Por eso, el prestador de servicios tiene que identificar las expectativas de los clientes que tiene en la mira en cuando a la calidad de servicios. Por desgracia, la calidad de los servicios es más difícil definir y juzgar en comparación a la calidad en los productos.

Por esta causa, es importante que el prestador de servicios defina y comunique con claridad las necesidades de los clientes, ya que esa persona está en contacto directo con las personas que adquieren nuestro servicio. Cabe señalar que la calidad de los servicios siempre variará, dependiendo de las circunstancias del problema y sobre todo, de que la interacción entre el empleado y el cliente sea buena.

Sin embargo, los errores no se pueden evitar, porque estamos trabajando con personas, que piensan, hablan y actúan, y con factores externos que no está en nuestras posibilidades mejorarlas, por ejemplo, manifestaciones, accidentes, el proveedor no llega a tiempo con el material, etc; la mayoría de estos accidentes

ocurren en presencia de los clientes, dando por resultado que su servicio se demore más de la cuenta.

Como podemos observar, la calidad en el servicio juega un papel muy importante dentro de la empresa, porque no sólo nos jugamos la venta hecha, sino que la imagen y la confianza que deposita ese cliente en nuestro producto y/o servicio; por consiguiente, un cliente insatisfecho representa una pérdida para la empresa tanto en utilidad como en imagen, y si pasa lo contrario, obtenemos un cliente satisfecho y leal a nuestro servicio y/o producto, además de una publicidad gratis por sus recomendaciones y mayores ingresos en la empresa. (In Méndez, 2009, p. 42).

La calidad y el servicio que se ofrecen hoy en día crecieron con el desarrollo de las sociedades. Estos conceptos han apoyado el avance de la humanidad, lo cual trae como consecuencia crecimiento económico, expansión y avance en el conocimiento. Desde que existe la humanidad, la calidad y el servicio han estado presentes. La calidad la hacen los hombres para los hombres, y es una forma de vida. Se sabe que durante la Edad Media y la Edad Moderna, los servicios eran escasos, tal vez solo eran posibles para las familias aristocráticas.

Al llegar a nuestros días se ven grandes avances en servicios, a los cuales pueden acceder todas las clases sociales; como la educación, la salud, las comunicaciones y las tecnologías de punta, la recreación, la cultura y el

esparcimiento, convirtiéndose estos servicios en la solución a las necesidades básicas y potenciales sentidas por una sociedad en desarrollo.

No existe calidad sin servicio, ni servicio sin calidad, son dimensiones que siempre están presentes de manera articulada, para el beneficio y satisfacción de las necesidades demandadas por el hombre.

Cuando una organización se enfoca en el *servicio*, puede centrarse en su razón de ser, expresada en su misión, sin tener que ocuparse de actividades que no le conciernen y que las puede dejar en manos de otras organizaciones, lo que conlleva una consecuencia fundamental: el adecuado uso del tiempo, al liberar a las empresas y a las personas de realizar tareas que no son fundamentales para el cumplimiento de la misión.

Por ejemplo, el caso de un pequeño almacén que pone a la disposición de un vecindario los productos que solo se encontrarían en sitios muy distantes a su residencia, lo que les ahorra tiempo y les brinda la oportunidad de dedicar más tiempo a sus labores principales y pasar más tiempo con su familia.

Debemos mencionar que el tema de los valores es importante para desarrollo del proceso de calidad, servicio y servicio de la calidad en la vida personal, familiar, en el ámbito profesional y en la sociedad, por tanto es importante recalcar que la persona humana es integral y que el desarrollo armónico de todo su ser debe buscar el equilibrio, en sus aspectos espirituales,

intelectuales, éticos, físicos, sociales sin los cuales no se podrán realizar los procesos inicialmente mencionados.

Podemos mencionar que dentro de estos valores existen diferentes tipos como:

- Los valores sociales como el respeto, justicia, paz, solidaridad, democracia, integridad, lealtad, esfuerzo, compromiso y laboriosidad.
- Los valores empresariales como excelencia, equidad, fortaleza, tenacidad, paciencia, congruencia, disciplina y servicio.

El desarrollo de estos valores para que se conviertan en virtudes implica un tema de cambio y educación constante que se debiera conseguir con la calidad, servicio y sentidos. Asimismo, los valores son base de la construcción de la cultura en cualquier organización empresarial y que desee diferenciarse de otras.

La calidad se ha vertido por todo el mundo y sigue penetrando a todos los rincones por ello es evidente que las organizaciones para que vayan mejorando deben trabajar a grandes pasos en procesos de mejora continua lo que deviene de sus autoevaluaciones internas. (Vargas, 2011; pág. 33).

La evidencia de esto son los modelos que se han ido trabajando en los últimos años basados en el talento humano, gestión, capital intelectual y tecnología, elementos que al articularse impulsan al avance y desarrollo de las organizaciones buscando la competitividad continua orientándolas a la excelencia,

buscando nuevos productos y servicios para seguir penetrando mercados y el desarrollo de los países.

Estos modelos han llegado a definir el interior de las organizaciones, políticas, objetivos, tareas, responsabilidades, criterios de evaluación que traen consigo y como consecuencia un buen trabajo en equipo, crecimiento personal y familiar en las personas que los desarrollan. No se puede obviar que los índices de calidad elevan los niveles de productividad para lograr mayor eficiencia y brindar un buen servicio.

Es por ello que se ve que, desde fines del siglo XX y durante este siglo, el tercer segmento de la economía en el mundo los servicios se aprecia el continuo crecimiento de este colocándose como uno de los de mayor expansión del mundo, es por ello la preocupación de las organizaciones en la mayoría de los países por entender el verdadero sentido del concepto de servicio, no solo buscando en este una ventaja competitiva sino una forma de transformar a las personas, los procesos y a las empresas en su conjunto por las implicancias y desarrollo que tienen.

2.2.4 Teorías y movimientos hacia la calidad y el servicio

Dentro de este grupo existen algunas teorías que deseamos mencionar:

a. Teoría de la calidad total Kaoru Ishikawa.

Fue el principal precursor de la calidad total en Japón y tuvo una gran influencia en el mundo, porque resaltó las diferencias culturales en las naciones para el logro del éxito de la calidad. (Vargas, 2011, p. 57-58).

Sus principios básicos se relacionan a continuación:

- En cualquier industria, control de calidad, es hacer lo que se tiene que hacer.
- El control de calidad que no puede mostrar resultados no es control de calidad.
- El control de calidad empieza y termina con la capacitación.
- El control de calidad revela lo mejor de cada empleado.
- Los primeros pasos del control de calidad, deben estar orientados a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que los impulsan a consumir.
- Anticipar los problemas potenciales y quejas.
- La calidad tiene que construirse en cada diseño y en cada proceso.
- El control de calidad es una disciplina que combina el conocimiento con la acción.
- Las actividades de los círculos de control de calidad son congruentes con la naturaleza humana y pueden ser exitosos en cualquier parte del mundo.
- Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar las operaciones.

b. Teoría de la gerencia del valor al cliente de Karl Albrecht

Centra su teoría en vender al cliente lo que él realmente desea comprar; su metodología la basa en diez principios:

- Conocer al cliente según sus preferencias y como persona.
- Aplicar momentos de verdad a la formación de la opinión, de la calidad en el servicio, el producto y el costo.
- Manejar la libreta de calificaciones del cliente.
- Investigar la percepción de los clientes.
- Reconocer al cliente.
- Hablar frente a frente.
- Manejar las encuestas centradas en el ¿cuándo?, ¿por qué? y ¿cómo?
- Analizar la información.
- Hacer propuestas.
- Cerrar el ciclo.

Karl Albrecht, aporta al servicio el modelo de los triángulos internos y externos, de igual forma, aporta dos conceptos sobre la calidad, apuntando a la cadena de valor. Es así como la calidad para Albrecht es la capacidad de ofrecer un servicio con un sentido definido y representa la medida que se le da a un servicio o producto cuando se ha logrado resolver un problema, satisfacer una necesidad, o formar parte de la cadena por la que se agrega valor. (Vargas, 2011, p. 66).

c. Teoría de la diferenciación a través del servicio al cliente de Jacques Horovitz.

Su teoría centra la atención en cómo competir a través del servicio y cómo mejorar la satisfacción de los clientes, haciendo énfasis en el servicio como estrategia diferenciadora, desde los programas de fidelización de clientes, hasta la creación de cultura de servicio. Su premisa: la excelencia en el servicio lleva a alcanzar la satisfacción del cliente clave. (Vargas, 2011, p. 67)

d. Teoría de la mercadotecnia y gestión de servicios de Christian Grönroos.

A Christian Grönroos, se le conoce por enfocar sus propuestas hacia dos grandes puntos: el primero se refiere al marketing de la relación con los clientes en donde se da la unión del marketing interactivo con la gestión de servicios, sin desconocer el marketing interno y el marketing externo; y el segundo, el manejo de la calidad en los servicios.

Estos dos elementos ayudan a conseguir y mantener la lealtad de los clientes. Grönroos hace la unión a partir del núcleo del proceso con los llamados Momentos de la verdad, en ellos se dan las interacciones, cliente-proveedor, también a estos momentos se les conoce como *Momentos de oportunidades*.

Los momentos permiten crear valor al cliente, si en el desarrollo de los momentos de la verdad y en la entrega del servicio la calidad percibida es mayor a la esperada, se puede calificar el servicio de alta calidad.

Grönroos habla del marketing interno como un pre-requisito para poder hacer la promesa a los clientes. Lo que experimenta el cliente no son hechos aislados, están asociados fuertemente con las personas de la organización, de ahí que se deben cuidar aspectos propios de la organización como los hábitos de vida, las necesidades personales, la imagen y todo aquello que pueda estar relacionado con el conflicto de roles de los empleados. (Vargas, 2011, p. 68)

El marketing externo, el tradicional, donde se crean las expectativas, se refiere a las necesidades personales, a la comunicación boca a boca, a la imagen y a la experiencia vivida por el cliente. El marketing interactivo donde se mantienen las promesas, se encuentra constituido por el personal de contacto, los sistemas y recursos físicos, el cliente y las relaciones con los clientes, el apoyo de la dirección, el apoyo del personal, la tecnología, los precios, la imagen empresarial y todo el personal responsable de las operaciones.

Otro aporte muy importante de Grönroos, es el estudio de la calidad de los servicios, en la cual diferencia claramente dos grandes tipos de calidad que quiere el cliente.

La primera se refiere a la calidad esperada, ella nace de la comunicación del marketing, de la imagen, de la comunicación boca-boca y de las necesidades de los clientes.

La segunda la calidad experimentada, nace de la calidad técnica que envuelve los qué y la calidad funcional que toma en cuenta los cómo para dar una imagen.

Entre la calidad esperada y la calidad experimentada se da la calidad total percibida. Para poder medir la calidad total percibida Grönroos propone los seis criterios de la calidad percibida en los servicios (Vargas, 2011, p. 68):

- La profesionalidad y habilidad.
- La actitud y el comportamiento.
- La accesibilidad y flexibilidad.
- La fiabilidad y formalidad.
- Restablecimiento.
- Reputación y credibilidad.

Los servicios y la calidad surgen en la economía porque los primeros satisfacen las necesidades de los clientes mejor de lo que lo harían los individuos u organizaciones solos; y la segunda, porque busca la excelencia en las organizaciones en el mundo actual globalizado.

La primera interpretación del servicio debe entenderse como un valor agregado al producto. Luego, fue concebido como una utilidad en sí misma que en oportunidades; requiere presentarse a través de bienes tangibles y, en otras, por medio de la comunicación cliente-proveedor.

Las razones señaladas anteriormente hacen que toda organización orientada hacia la Calidad del Servicio, se deba construir con la concepción de incorporar valor durante su diseño, producción y entrega lo que implica atravesar ciertos procesos de manera horizontal en toda la institución.

Se sabe que la administración efectiva no es la suma de las acciones sino el producto de las interacciones de cada sistema con el resto de los sistemas institucionales, con la seguridad de que sus resultados se centrarán en la satisfacción de los clientes internos y en el impacto que esta satisfacción dé a los clientes externos. (Vargas, 2011, p. 75)

En tercer lugar, se debe considerar que la clave para el logro de la calidad en el servicio, implica prestar atención a los procesos desde su conceptualización hasta su aseguramiento y garantía, logrando que realmente satisfagan a los usuarios, no sólo en sus necesidades sino en las expectativas que ellos tienen dentro del contexto de la eficacia, consiguiendo que los clientes no sean leales solamente a la organización sino también, estén satisfechos con las personas con las cuales se relacionan a diario.

En la actualidad (y más incluso, lo será en el futuro), a las empresas se les hace difícil ofrecer desde el punto de vista técnico, mejores soluciones que sus competidores. Cada vez más en los segmentos de negocios, lo que cuenta con los distintos tipos de servicios y elementos auxiliares de las empresas, es la oferta que pueden hacer a sus clientes, siguiendo una clara orientación al mercado y a la competitividad.

2.2.5 Razones del crecimiento de la economía de servicio

Existen numerosas razones, que se han venido observando durante las pasadas décadas, para el crecimiento de la economía del servicio (que incluye el llamado sector servicios y los servicios producidos por los propios fabricantes de bienes).

Algunas de las razones están relacionadas con la naturaleza de los negocios; otras, con los cambios en la sociedad y con las actitudes y formas de vida de la gente. Estas razones se encuentran, por supuesto, altamente interrelacionadas.

Según Donald W. Cowell, en su libro de Marketing de Servicios (In: Vargas, 2011, p. 76), sugiere las siguientes razones:

- El retraso en el crecimiento de la productividad laboral en los servicios comparado con el resto de la economía.
- El crecimiento de la demanda intermedia por parte de las empresas.
- El crecimiento de la demanda final por parte de los clientes.
- La competencia de servicios y los momentos de la verdad

La nueva competencia de la economía de servicios exige una profunda comprensión de la naturaleza de la producción, el consumo de los servicios y las *reglas* para su gestión en la actual situación de la competitividad, al ser la comprensión de los servicios la clave del éxito.

Los momentos de verdad son interacciones entre los representantes del cliente y los diversos recursos de la empresa: por ejemplo, cuando se entrega un producto a un comprador, cuando un docente explica a un alumno en el aula de clase o cuando una persona utiliza el cajero automático.

Para todo el mundo los servicios son la base de una diferenciación eficaz entre las empresas y, por tanto, una fuente explotable de ventajas competitivas.

a. Estrategia de servicios

Implica crear una serie de servicios para consolidar e incrementar las relaciones con los clientes. Debe entender como la capacidad de una empresa en establecer en función de su habilidad para prestar servicio a sus clientes de una forma competitiva y, en consecuencia, dar al mercado una oferta diferenciada.

De esta manera la aplicación de una estrategia de servicios no significa que se muestre un interés menor hacia la calidad técnica de la solución o que se consideren poco importantes el precio y la imagen. En vez de esto, la aplicación de una estrategia de servicio implica que lo más importante en el pensamiento estratégico y en la toma de decisión es la dirección de servicio.

En otras palabras, la clave de la competencia es el servicio. La ventaja competitiva se crea mediante la oferta de valores o beneficios generados por diversos servicios o elementos de estos que se incorporan en las relaciones con los clientes. (Vargas, 2011, p. 81)

La diferenciación se alcanza, principalmente, mediante la concentración en los servicios y a través de una explotación de las características de éstos, independientemente de si la organización es una empresa de estas condiciones, un fabricante de bienes o una institución del sector privado o del público.

El servicio se considera un fenómeno muy extenso y, por tanto, el término servicio se utiliza en un sentido muy amplio. Lo mencionado produce un nivel de complejidad en cuanto a la gestión de los servicios se refiere, pero se pueden realizar acciones que lleven a disminuir el riesgo aportando el servicio a cada uno de los elementos que integran el bien y tratando de establecer controles para cada uno de ellos sin desconocer las características del servicio.

Los elementos de mayor presencia en el servicio son:

- El cliente.
- El prestador de servicio.
- Los objetos que están en el servicio.
- Los espacios físicos donde se presta el servicio.
- Y los muebles y equipos.

Según Karl Albretech (Vargas 2011, p. 116-139) lo propone como el “Trabajo realizado por una persona, para beneficio de otra”. El mismo autor define el servicio como: el conjunto de actividades, actos o hechos aislados o secuencia de actos trabados, de duración y localización definida, realizados gracias a medios humanos y materiales, puestos a disposición de un cliente

individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos que tienen un valor económico y por tanto, traen beneficios o satisfacciones como factor de diferenciación.

Lo conceptualiza también como: el conjunto de actitudes que determinan comportamientos orientados a satisfacer al cliente en relación con sus intereses, expectativas, necesidades y anhelos que originan una serie de procesos para satisfacer una necesidad, realizando diferentes funciones que el cliente no desea ejecutar y que está dispuesto a pagar a quien lo reemplace, este alguien analiza cómo satisfacer, en qué oportunidad, lugar y elementos y con qué personas.

No se puede dejar de lado la concepción de Espíritu de Servicio, dada por Karl Albrecht (Vargas, 2011, p. 140): “es una actitud basada en ciertos valores y creencias, sobre las personas, la vida y el trabajo, que lleva a una persona a servir de buena gana a otras y a enorgullecerse de su trabajo”.

Para John Tschohl (Vargas, 2011, p. 85), en su libro Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente, dice: “expresado en término de actitudes el servicio es: preocupación y consideración por los demás. Cortesía, integridad, confiabilidad, disposición para ayudar, eficiencia, disponibilidad, amistad, conocimiento, profesionalismo”.

Debemos mencionar que la búsqueda de la excelencia es un camino que no tiene fin. Implica un reto de la construcción del mañana. Es un proceso que conduce a un gran compromiso progresivo y continuo, donde toda la organización

se centra en la forma de pensar todas y cada una de las actividades que en ella se gestionan; por lo tanto, se imprime un carácter más productivo y responsable a las instituciones que practican el mejoramiento continuo, como forma de vida y transformacional organizacional.

El mejoramiento continuo en la calidad del servicio, se fundamenta en cuatro pilares:

- Trabajo en equipo: implica conformar trabajos bajo la filosofía del equipo y seguir unos puntos previamente definidos, con el objetivo de alcanzar una meta común que vaya en beneficio de la organización y de cada uno de los individuos que la conforman.
- Liderazgo participativo: antes que autocracia e imposición y búsqueda de la satisfacción del jefe, antes que del bien común.
- Optimización de procesos: todos y cada uno de los procesos deben ser efectivos y flexibles, buscando satisfacer siempre las necesidades y expectativas de los clientes, deben estar clasificados de acuerdo a la razón de ser de la institución.
- Compromiso con la calidad, el servicio y la productividad: implica que todos los empleados de la organización maximicen recursos y eliminen desperdicios.

El mejoramiento continuo De Vega (1991) debe ser entendido como:

Un sistema de gerencia integral, que compromete a toda la organización, basado en la misión y en la visión de la misma. Las estrategias, la estructura y los planes operacionales serán las formas que permitirán incorporar los valores con los cuales se han definido los principios fundamentales.

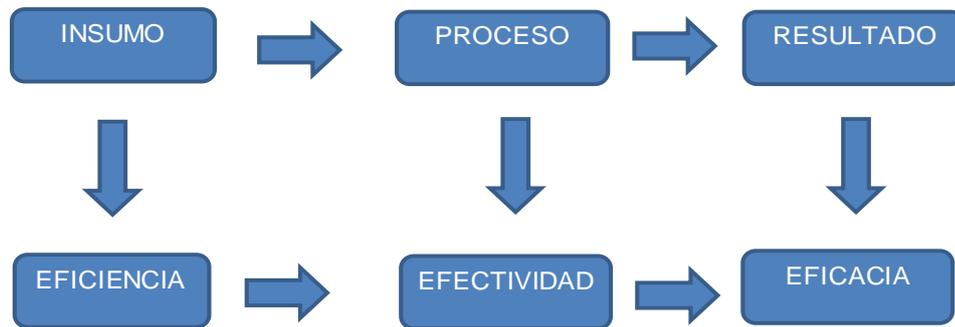
El objetivo central de mejoramiento en equipo está asociado con (Vargas, 2011, p. 141):

- Mejorar el conocimiento del cliente
- Mejorar el diseño del servicio
- Mejorar la gestión de los procesos establecidos
- Mejorar la prestación del servicio y su evaluación
- Mejorar el servicio al cliente

En este orden de ideas, todo objetivo de mejora en el servicio y, por ende, en los procesos, implica:

- Una práctica clave.
- Educación permanente y valores compartidos.
- Pensamiento estratégico.
- Un establecimiento de procesos con sus requisitos y especificaciones.
- Una serie de herramientas para identificar los procesos críticos.
- Una medición localizada en el proceso dentro de sus requisitos, insumos y resultados.
- Búsqueda permanente de la satisfacción de los clientes.

Ello implica:



Lo anteriormente indicado deja entrever que se necesita construir un proceso con los elementos necesarios que conduzcan a alcanzar el mejoramiento continuo, que represente la interrelación de los sistemas más importantes, para que la calidad en el servicio llegue a convertirse en una realidad.

Sistema de planeación: comprende el proceso de fijación de objetivos, elaboración del plan anual de mejoramiento, proyectos, programas y presupuestos.

Sistema de producción del servicio: comprende todos los procesos operacionales para lograr un servicio. Con este sistema el servicio debe diseñar el proceso de aseguramiento de la calidad del servicio.

Sistema de soporte: proporciona el apoyo en optimización de las destrezas y actitudes del ser humano e investiga nuevas tecnologías para estructurar en forma más humana y productiva, la relación entre gente, proceso y máquinas (explicados estos ítems dentro del concepto de elementos básicos y elementos integradores). (Vargas, 2011; pág. 142)

A la vez, que se diseña este sistema se toma el sistema de comunicación hacia el cliente interno, con el fin de crear conciencia sobre el mejoramiento y promoción de buenos resultados en forma más humana y productiva la relación entre gente, proceso y máquinas (explicados estos ítems dentro del concepto de elementos básicos y elementos integradores). A la vez que se diseña este sistema, se toma el sistema de comunicación hacia el cliente interno, con el fin de crear conciencia sobre el mejoramiento y promoción de buenos resultados.

Sistema de vitalización del trabajo: vitalizar significa dar vida a lo que se hace. Crear un sentimiento de pertenencia y compromiso, estimular el entusiasmo y la creatividad. Dar un espacio para que el trabajo sea vida, crecimiento y realización. El ser humano sólo mejora lo que quiere; aquello que lo compromete y con lo cual se siente realizado como persona. (Vargas, 2011, p. 143)

Los principales mecanismos para lograr la eficacia de este sistema son:

- Trabajo en equipo.
- Jefe líder.
- Reconocimiento.
- Ambiente de trabajo.
- Seguridad.
- Orden.
- Aseo industrial.
- Salud e higiene industrial.

Debemos recalcar que la educación y capacitación en la calidad del servicio, es fundamental para que el proceso sea efectivo. El primer paso se ha de dar a partir de la educación, pues es ella la base del cambio de actitud, que modifica los comportamientos.

Cuando se educa y capacita en el proceso estratégico que lleva la organización, se debe hacer una sensibilización, hacia los conceptos y las implicaciones de este proceso. En este paso la organización debe dejar muy claros los propósitos estratégicos para que el trabajador pueda colaborar en el desarrollo de los mismos. (Vargas, 2011, p. 153)

De igual forma se deben establecer las expectativas tanto de la organización hacia el trabajador como del trabajador hacia la organización y así contar con un sistema claro de comunicación que sin duda alguna conducirá al compromiso y a la interacción constante.

Es en este espacio donde se debe clarificar la estrategia de servicio que define el rumbo de la empresa y permite hacer la oferta de valor al cliente. Es importante en este paso, contar con el conocimiento del cliente, para que así se pueda orientar el modelo de gestión y gerencia hacia los mismos.

Según Zeithaml, Parasuraman, & Berry (2016, p. 4), el personal que trabaja en servicios necesita una visión en la que pueda creer, una cultura de logros permanentes que le desafíe a dar siempre lo mejor de sí, un sentido de equipo

que le nutra y le anime y determinadas normas y reglas que le muestren el camino. Esa es la esencia del liderazgo.

Bennis y Nanus, en su libro *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, (In: Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 2016, p. 5), señalan que la principal diferencia entre los líderes y los directivos radica en que los líderes ponen el énfasis en los recursos emocionales y espirituales de una organización, en sus valores y aspiraciones, mientras que los directivos ponen el énfasis en los recursos físicos de la organización, como las materias primas, la tecnología y el capital.

3. Definiciones conceptuales

- **Calidad:** es cumplir con los requerimientos. Cumplir con los requerimientos negociados, a un costo que representa valor para el cliente.
- **Calidad de Servicio:** un servicio de calidad como "un nivel tal de calidad en el servicio que, comparado con el de sus competidores, sea tan alto a los ojos de los clientes que le permitan a la organización percibir honorarios más altos, lograr una participación del mercado fuera de lo normal y/o disfrutar de márgenes de beneficios más altos que lo de sus competidores".
- **Desempeño:** es el acto y la consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea. La idea

de **desempeño** suele emplearse respecto al rendimiento de una persona en su ámbito laboral o académico. Se trata del nivel que consigue alcanzar de acuerdo a su destreza y a su esfuerzo.

- **Factores higiénicos:** son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.
- **Factores motivacionales:** tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales.
- **Motivación:** son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.
- **Satisfacción en el trabajo:** Es un conjunto de actitudes que toma el trabajador con respecto a lo que desempeña.
- **Servicio:** trabajo realizado por una persona en beneficio de otra.

4. Formulación de la hipótesis

4.1 Hipótesis general

La motivación en el trabajo se manifiesta en el desempeño, lo que a su vez impacta en la calidad del servicio que se presta en una red de supermercados de Lima.

4.2 Hipótesis específicas

- Los factores motivadores influyen en el desempeño de las personas y, por ende, impactan en una mejor calidad del servicio en un red de supermercados de Lima
- Los factores higiénicos relacionados con la remuneración, condiciones de trabajo, supervisión, relaciones personales, política empresarial y administrativa, vida personal, status y seguridad, explican los niveles de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores, influyendo en el desempeño de las personas y, por ende, impactando en una mejor calidad del servicio en un red de supermercados de Lima.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

1. Diseño metodológico

Tomando como base la temática, la situación problemática, las preguntas de investigación, los objetivos y las hipótesis definidos para la presente disertación de maestría se optó por una investigación de enfoque cuantitativo, según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.18) este enfoque nos ofrece:

La posibilidad de revisar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos y un punto de vista de conteo y de magnitudes de éstos. Asimismo nos brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares.

Este enfoque cuantitativo se basó en la caracterización de las cinco fases de Grinnell (In: Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 5), las cuales son:

- Se llevó a cabo una observación y evaluación de los trabajadores del área de ventas siendo un total de 75 trabajadores del nivel operativo en el supermercado.
- Se establecieron suposiciones o ideas como consecuencia de dicha observación y evaluación las cuales se relacionaron con la falta de identificación y reconocimiento de la motivación dentro de la empresa y los sujetos de estudio, así como la posible ausencia de la calidad de servicios.
- De acuerdo a la observación preliminar y los datos recolectados se basó el fundamento de la investigación.

- Se revisaron las suposiciones sobre la base de las pruebas, en este caso se aplicó la prueba de validación de ALFA DE CRONBACH para validar el instrumento correspondiente a la encuesta. Se dió por aceptada la validación ya que el valor del Alfa de Cronbach es superior a 0.75 para cada dimensión de la variable Motivación y Calidad de Servicio en los clientes de un supermercado en la ciudad de Lima. La fórmula fue la siguiente:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde

S_i^2 = es la varianza del ítem i ,

S_t^2 = es la varianza de la suma de todos los ítems

K = es el número de preguntas o ítems.

Entonces aplicando la fórmula el Alfa, con el software SPSS, para el primer cuestionario de la variable independiente Motivación es de 75.1 % el cual es aceptable.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,751	40

Para el segundo cuestionario de la variable dependiente sobre Calidad de Servicio el Alfa de Cronbach es de 81.3 %: la cual es también, aceptable

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,813	23

Para Frías, (2013, p. 1), el método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

En tal sentido, Welch & Comer (In: Frías, 2013), la validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir, y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados.

Es decir, cuánto más cerca el valor del alfa a 1 mayor será la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Como criterio general, George & Mallery (In: Frías, 2013) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
 - Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
 - Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
 - Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
 - Coeficiente alfa $>.5$ es pobre
 - Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable.
- Se implementaron nuevas observaciones y evaluaciones como la Prueba de Chi Cuadrado para esclarecer, modificar, cimentar y fundamentar las suposiciones e incluso con la finalidad de formular otras.

Sin embargo, podemos afirmar que a pesar de las críticas que reciben los profesionales a este tipo de investigaciones, se pone mayor énfasis a la validez y a la confiabilidad de los datos.

El diseño de investigación fue descriptivo de tipo correlacional porque se basó en un procedimiento estandarizado concebido para responder las hipótesis de la investigación y donde no se va a manipular las variables de investigación, solamente se va a describir la relación que existe entre las variables Motivación y Calidad de Servicios.

En este sentido, enfatizamos que la temática sobre motivación y calidad de servicios son un tema actual e importante para cualquier organización, debemos recordar que la motivación es un estado o actitud que induce a una persona a hacer algo; mientras que la calidad de servicio implica al trabajo realizado por una persona que involucra a otra.

En tal sentido es importante relacionar estas variables con la finalidad de que las empresas conozcan cuales son las expectativas de sus trabajadores, sus motivaciones con la intención de desarrollar estrategias que les permita integrarlos a la empresa y así ellos proyecten y colmen las expectativas de los clientes externos.

El estudio reconoce la comprensión del conocimiento continuo y permanente al alimentarse con otros estudios y realidades. Como consecuencia permitirá encontrar las respuestas y nuevas investigaciones en el desarrollo del trabajo en una realidad.

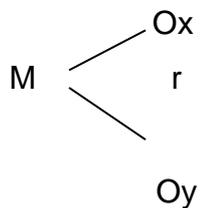
Esta situación requirió un estudio descriptivo debido a que fue necesario resolver un problema con la participación de los afectados. A continuación argumentamos lo mencionado en este párrafo:

- El diseño de investigación descriptivo para Pineda & De Alvarado (2008, p. 82), se caracterizó por la recolección de datos a través de encuestas; relatos narrados, historias y experiencias de personas fueron también utilizados para describir, caracterizar, analizar e interpretar su significado. En otras palabras se analizó el contenido de la información que se convirtieron en estructuras para poder analizar el Supermercado en la ciudad de Lima.
- Los participantes o sujetos de investigación fueron aquellos que trabajan en el área de atención al cliente fueron seleccionados por conveniencia ya que el proceso se basa en el objetivo y el criterio del estudio, como podremos

observar la segmentación al utilizar las herramientas de recolección de datos.

Por eso la importancia en la actualidad del diseño descriptivo, el cual es fundamental en la administración, psicología y en la sociología en este caso desde el enfoque cuantitativo.

Este diseño implica:



Dónde:

M = es la muestra de investigación

Ox = es la observación a la primera variable

Oy = es la observación a la segunda variable

r = es el grado de relación entre las dos variables

Con respecto al tipo correlacional tomando en consideración lo mencionado por Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 121), este tipo de estudios tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto particular). Es decir, se evaluó la relación entre la motivación laboral y la calidad de servicio en un Supermercado de la ciudad de Lima.

2. Población y muestra

La población total para el estudio de la variable motivación del empleado en el trabajo fue conformada por 330 empleados del nivel operativo, es decir, que realizan el trabajo manual y que además tienen contacto directo y constante con el cliente.

Para determinar la muestra se optó por el tipo probabilístico, donde se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones para una población conocida.

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Dónde:

Z = Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza, = 1.96

P = Proporción de administradores que manifestaron ser competitivos debido a la retención de sus ejecutivos. (**P = 0.5**)

Q = Proporción de administradores que manifestaron no ser competitivos debido a la retención de sus ejecutivos. (Q = 0.5)

e = Margen de error 5%

N = Población = 330.

n = Tamaño de la muestra.

Entonces, a un nivel de significancia de 95% y 5% como margen de error n será de 75.

3. Operacionalización de variables

Para definir operacionalmente las variables de estudio, se requirió traducir las variables a indicadores, considerando los procedimientos empíricos que permiten la obtención de datos para la verificación de las hipótesis y dar respuesta a los problemas de investigación (Vara-Horna, 2012).

Tabla N° 2.1. Operacionalización de variables

Fuente: Elaboración propia

Variable	Concepto	Dimensión	Indicador	Ítem
Variable Independiente: Motivación	Para Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), la motivación es: Un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Es decir que los administradores motivan a sus subordinados a que realicen cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducirlos a actuar de determinada manera.	Factor Motivador	Reconocimiento	1,2,3
			Logro	4,5,6
			Crecimiento	7,8,9
			Ascenso	10,11,12
			Responsabilidades	13,14,15
			Trabajo en si	16,17,18,19
		Factor Higiénico	Salario	20,21
			Relaciones personales	22,23,24
			Supervisión	25,26,27
			Política empresarial y administrativa	28,29,30
			Condiciones Físicas	31,32,33,34
			Seguridad	35,36
			Vida personal	37,38
			Status	39,40
Variable Dependiente: Calidad de Servicio	Jan Carlzon (In Hernández y Rodríguez, 2011) la calidad de servicios es: Un producto, aunque hay empresas productoras de bienes tangibles que consideran como servicios la atención al cliente antes y después de la venta.	Estética	Decoración	1,2
			Accesibilidad	3,4
			Presencia física	5
		Interpersonal	Cortesía	6,7
			Trato personalizado	8,9
			Comprensión	10,11
		Entregable	Calidad	12,13
		Procesal	Rapidez	14,15
		Informativa	Exactitud	16,17,18
			Conocimiento	19,20
		Económica	Precio	21,22
Ambiental	Condiciones Físicas	23		

4. Técnicas de recolección de datos y/o información

El estudio cuantitativo se realizó empleando dos técnicas: cuestionarios estructurados y observación estructurada. El uso de la técnica fue excluyente y única por tratarse de un estudio descriptivo, condicionado por las características propias de cada uno como: facilidad de acceso, número de encuestados, líderes de opinión, cargos jerárquicos, especialistas y ocupación entre otros.

De acuerdo a Vara (2012, p. 255); el **cuestionario estructurado** es *un instrumento cuantitativo que se usa para medir o registrar diversas situaciones y contextos. El cuestionario es estructurado, porque las alternativas de respuesta a cada pregunta tienen opciones pre-definidas. De esta forma el análisis estadístico resulta mucho más fácil.*

En la presente investigación se utilizaron dos cuestionarios; uno para la variable independiente, y otro para la variable dependiente, tal como describiremos a continuación:

a. Cuestionario para la variable motivación

Ficha técnica del instrumento

Autor: Elaboración propia.

Significación: una puntuación se considera alta baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 160.

Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con una buena Satisfacción en el trabajo y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

Grupo de referencia (población destinataria): va dirigida a personal de la empresa.

Extensión: la prueba consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos.

Material a utilizar: un computador con el programa Access, un USB con el instrumento

Escalas: para determinar si Satisfacción en el trabajo puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 160) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- Nivel Bajo.
- Nivel Medio
- Nivel alto.

Las dimensiones consideradas son: Factores Motivadores y Factores Higiénicos

Características de los Ítems: Los ítems están conformados por una afirmación o juicio que está relacionado con la satisfacción en el trabajo y una escala valorativa que le permite al sujeto exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cuatro puntos de la escala.

b. Cuestionario de calidad en el servicio

Es un cuestionario consta de 23 ítems con categorías de respuesta tipo Likert y comprende las siguientes dimensiones:

- Estética
- Interpersonal
- Entregable
- Procesal
- Informativa
- Económica
- Ambiental

Dispone de cuatro alternativas de respuesta: 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = De acuerdo, 4 = Muy de Acuerdo.

Puede ser aplicado de manera individual o grupal. Su tiempo de aplicación no demanda más de 15 minutos.

Por otro lado se utilizó la **observación estructurada** la cual de acuerdo a Vara (2012, p. 256); *es una técnica cuantitativa que sirve para registrar conductas de forma sistemática y directa*. 1. Es directa porque el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar. 2. Es estructurada porque se realiza con la ayuda de elementos técnicos apropiados, tales como fichas, cuadros y tablas.

Esta técnica consistió en la observación pasiva mediante la cual el observador permaneció en un lugar previsto dentro del Supermercado por un periodo de 3 días en una misma semana. Cabe resaltar que nuestro investigador se ha desempeñado como asesor financiero en dicha organización.

En este caso la recolección de datos, correspondió a la relación entre la motivación y la calidad de servicio.

Los ítems de la encuesta estarán relacionados con las dimensiones e indicadores de las variables de estudio. El material usado en este estudio es de dominio interno (privado) así como externo (público).

Debemos tener en cuenta que la empresa en estudio nace el 23 de Marzo de 1995 gracias a la fusión de dos cadenas de tiendas chilenas con amplia tradición en el mercado de las ventas al detalle, ésta representa una red de establecimientos comerciales ubicados estratégicamente en las zonas urbanas más importantes del territorio nacional.

En la actualidad cuentan con aproximadamente 100 tiendas en el ámbito nacional con el fin de satisfacer las exigencias del cliente peruano, generar nuevas fuentes de empleo y lograr la rentabilidad para sus accionistas.

Esta empresa tiene como misión:

Ser la empresa líder en la venta de mercancía al detalle, con el mejor recurso humano comprometido en la excelencia del servicio al cliente y satisfaciendo las expectativas de rentabilidad de los accionistas.

La empresa establece relaciones con diferentes sectores de acuerdo a su naturaleza. Dependiendo de los principios que establezca la misma, se puede definir fácilmente la actitud que asumirá con los clientes.

Esas relaciones la distinguen de cualquier otra y la caracterizan ante la opinión pública. Los principios empresariales de la empresa son:

Valores empresariales.

- El cliente: centro y razón de sus actividades. Deben satisfacer sus necesidades y expectativas sirviéndoles con calidad, dinamismo e innovación
- Los empleados: valoran a sus empleados y los consideran base del negocio. Contribuyen a su realización integral y a la de sus familias. Reconocen la excelencia en su desempeño otorgando oportunidades de promociones o ascensos en la compañía por mérito al trabajo.
- Los proveedores: son considerados partícipes y aliados del negocio. Esta relación les exige un trato justo, cordial y de mutua confianza.
- Los accionistas: su compromiso con los accionistas es un negocio con la máxima eficiencia y rentabilidad que les garantice incrementos en las utilidades y desarrollo de la empresa.
- La competencia: su presencia en el mercado es otro estímulo para lograr la excelencia. Su comportamiento con ellos será de competencia sana y honesta.
- El país: se basa en un gran respeto hacia la cultura del país. Buscan colaborar en su progreso económico y social. Actúan frente a los diferentes sectores con los que se relacionan, conforme a las normas internacionales de apoyo mutuo.

Valores fundamentales de la empresa:

- La integridad: Quieren que su gente sea honesta, confiable, responsable en la realización de las tareas asignadas y respetuosas en

el trato con sus compañeros de trabajo y con las personas con las que tengan que relacionarse, dentro y fuera de la empresa.

- La lealtad: significa la fidelidad de todos los trabajadores de la empresa hacia los principios y valores que orientan su filosofía, evitando cualquier conducta que pueda perjudicar a nuestra empresa y compañeros de trabajo
- El Compromiso: esperan un compromiso sincero con la misión, principios y valores de la empresa para realizar su trabajo con criterios de excelencia.
- La Comunicación: insisten en una comunicación directa, clara, respetuosa, que tienda a reforzar la cohesión del grupo, el trabajo en equipo, la coherencia administrativa y operativa y el buen rendimiento de todos.
- Trabajo en Equipo: el trabajo es el principal medio para garantizar el éxito, pues a través de la cooperación y el aporte de cada uno de sus trabajadores se lograrán las metas comunes.

El hombre de la empresa se caracteriza porque:

- Es una persona orientada hacia el servicio y lo concibe como una virtud.
- Posee un indudable respeto por los demás.
- Tiene claros intereses grupales sobre los individuales, piensa primero en nosotros antes que yo
- Posee un espíritu de equipo y cooperación.

- Esta dispuesto a desarrollarse como ser social, buen padre, buen esposo, buen hijo, buen amigo y buen compañero.
- Aprende y enseña.
- Posee un alto sentido de pertenencia, la empresa le duele y la cuida como a su propia casa.
- Se adapta a los cambios y los convierte en una experiencia enriquecedora.
- Es modelo de conducta y honestidad.
- Es emprendedor, innovador, creativo y con voluntad de hacer bien el trabajo.

Con respecto a la estructura organizativa, los supermercados seleccionados para la muestra, tienen una estructura organizativa, la cual se ve reflejada en organigramas. Sin embargo, es importante destacar que de todos los supermercados, el 95% tienen la misma estructura organizativa.

5. Técnicas de procesamiento de datos

Una vez que se ha recolectado la información, se inició la etapa de procesamiento cuyo fin, es reducir, resumir, organizar, evaluar, interpretar y comunicar la información. Es decir consistió en procesar los datos obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tendrá como finalidad generar resultados (agrupar y ordenar datos) a partir de los cuales se realizó el análisis de los objetivos e hipótesis. Los datos se tabularán con ayuda del programa SPSS versión 22.

Debemos recordar que el procesamiento de datos y el análisis de la información requirieron un pensamiento lógico más que el dominio de la matemática y la estadística. Pues lo importante es saber qué tipo de estadística se necesitó en diferentes situaciones y como entenderla una vez que sea aplicada.

En la presente investigación se tuvo en cuenta que la prueba estadística aplicada para entender el grado de relación fue la Prueba de Chi cuadrado, la cual es válida para variables de intervalo o razón.

De acuerdo a Pineda & Alvarado (2008, p. 200 - 204), el proceso de la información involucra varios momentos, los cuales los detallaremos a continuación:

- Ordenamiento de la información, en este momento se tuvo presente la cantidad de preguntas de los cuestionarios; la cantidad de preguntas para cada variable; y por último la cantidad de encuestados en este caso 75 personas son las que conforman nuestra muestra.
- Revisión y depuración de la información, fue necesario realizar una nueva depuración de la información antes de su respectiva tabulación.
- Captura de la información, el procesamiento se realizó a través del programa SPSS versión 22, el cual se escogió tanto para la captura de la información como para su respectivo análisis.

- Verificación de la calidad de la información, se revisó la información tabulada con la finalidad de depurarla antes de proceder a cualquier tipo de presentación y análisis.
- Análisis e interpretación de datos, involucró la descripción de la muestra, el análisis descriptivo y el análisis diferencial.

CAPÍTULO III RESULTADOS

1. Presentación de los resultados

A continuación, se procede a definir la distribución de las variables para analizar los resultados, para ello se utilizó la prueba de Kolmogorov Smirnov cuyo resultado es el siguiente:

Para la variable independiente: Motivación en el Trabajo

Tabla 3.1. Prueba de KolmogorovSmirnov para una muestra (variable independiente motivación)

		Motivación
N		75
Parámetros normales ^{a,b}	Media	114,6533
	Desviación estándar	8,78342
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,141
	Positivo	,088
	Negativo	-,141
Estadístico de prueba		,141
Sig. asintótica (bilateral)		,001 ^c

a. La distribución de prueba es normal

b. Se calcula a partir de datos

c. Corrección de significados liliefors

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3.1 se observa que el nivel de significación para la Z de KolmogorovSmirnov es menor que 0.05, es decir $0.001 < 0.05$ por lo que se deduce que la distribución de los puntajes difiere de la distribución normal.

Por otro lado para la variable dependiente: Calidad de Servicio

Tabla 3.2. Prueba de KolmogorovSmirnov para una muestra (variable dependiente calidad de servicio)

		Calidad de Servicio
N		75
Parámetros normales ^{a,b}	Media	67,0933
	Desviación típica	6,82043
Diferencias más extremas	Absoluta	,084
	Positiva	,084
	Negativa	-,050
Z de Kolmogorov-Smirnov		,725
Sig. asintót. (bilateral)		,670

a. Distribución de constantes es la Normal

b. Se han calculado a partir de los datos

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3.2 se observa que el nivel de significación para la Z de Kolmogorov Smirnov, 0.67 es mayor que 0.05 por lo que se deduce que la distribución de los puntajes no difiere de la distribución normal.

En el caso de la prueba de Levene para verificar la homocedasticidad entre las dos variables, es decir la varianza de los errores es constante (homogeneidad de varianzas), obtenemos lo siguiente:

- La significacion es menor que 0.05 por lo que no hay homocedasticidad entre las variables.

Tabla 3.3. Prueba de homogeneidad de varianzas - variable independiente motivación

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
1,778	17	48	0.040

Fuente: Elaboración propia

El p-valor del estadístico de Levene 0.040 es menor que 0.05 por lo que no.

2. Presentación de resultados de la variable independiente: Motivación en el trabajo

En las siguientes tablas se muestran los resultados por pregunta de la variable independiente motivación en el trabajo y sus respectivas dimensiones: factores motivadores y factores higiénicos.

Tabla 3.4. Resultados por pregunta: Factores motivadores

Factores Motivadores																			
CR	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇	P ₈	P ₉	P ₁₀	P ₁₁	P ₁₂	P ₁₃	P ₁₄	P ₁₅	P ₁₆	P ₁₇	P ₁₈	P ₁₉
1	1	0	3	0	27	7	2	20	4	2	1	2	0	3	3	1	1	5	2
2	3	9	25	15	29	22	23	35	15	13	21	25	7	25	12	7	20	21	14
3	55	41	45	49	18	25	18	17	38	51	42	29	49	24	55	50	41	39	51
4	16	25	2	11	1	21	32	3	18	9	11	19	19	23	5	17	13	10	8
Total	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.5. Resultados por pregunta: Factores higiénicos

Factores Higiénicos																					
CR	P ₂₀	P ₂₁	P ₂₂	P ₂₃	P ₂₄	P ₂₅	P ₂₆	P ₂₇	P ₂₈	P ₂₉	P ₃₀	P ₃₁	P ₃₂	P ₃₃	P ₃₄	P ₃₅	P ₃₆	P ₃₇	P ₃₈	P ₃₉	P ₄₀
1	1	3	5	8	5	2	7	4	5	1	1	3	22	2	0	1	0	0	0	2	4
2	38	26	10	13	22	4	25	19	17	8	11	23	18	38	16	3	2	0	3	18	16
3	30	41	49	41	43	43	39	44	44	40	45	41	23	24	48	54	35	34	44	45	35
4	6	5	11	13	5	26	4	8	9	26	18	8	12	11	11	17	38	41	28	10	20
Total	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

Fuente: Elaboración propia

A continuación, podemos apreciar los parámetros descriptivos de las dimensiones de la variable independiente motivación en el trabajo.

Tabla 3.6. Parámetros descriptivos de las dimensiones

Parámetro	Factores Motivadores	Factores Higiénicos	Motivación en el Trabajo
Promedio	53.76	60.93	114.69
Varianza	18.19	38.34	78.11
Desviación Típica	4.26	6.19	8.84
Máximo	63	72	132
Mínimo	40	42	82
Rango	23	30	50

Fuente: Elaboración propia

Tomando en consideración la dimensión de los factores motivadores, podemos apreciar:

Tabla 3.7. Niveles de la dimensión factores motivadores

Nivel	Min	Max
Alto	55.34	63.00
Medio	47.67	54.34
Bajo	40.00	46.67

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.8. Dimensión factores motivadores

Nivel	Frecuencia	Frecuencia Porcentual
Baja	4	5
Media	38	51
Alta	33	44
Total	75	100

Fuente: Elaboración propia

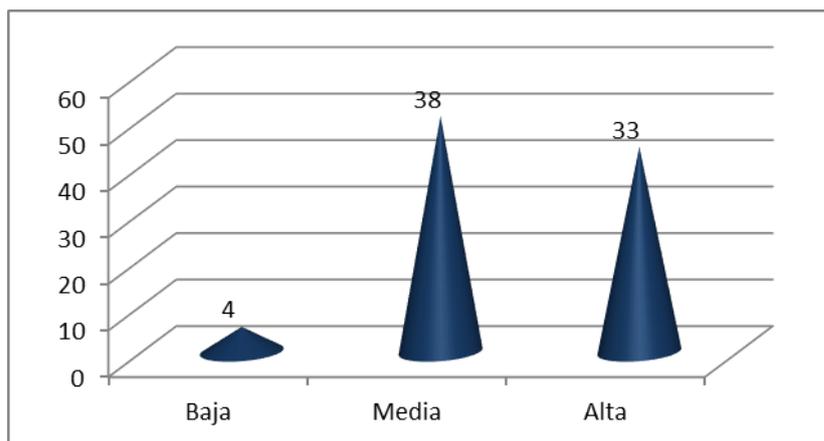


Figura 3.1. Factores motivadores

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 3.1, se observa que en la dimensión factores motivadores de la variable independiente el 44 % de los encuestados se encuentran en el nivel alto, el 51 % en el nivel de medio y el 5 % en el nivel de bajo. Es decir el 44% de los encuestados percibe el reconocimiento, logro, crecimiento, ascenso, responsabilidades y trabajo en sí dentro de la empresa.

Por otro lado, tomando en consideración la dimensión de los factores higiénicos, podemos apreciar:

Tabla 3.9. Niveles de dimensión factores higiénicos

	Min	Max
Alta	62.00	72.00
Media	52.00	61.00
Baja	42.00	51.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.10. Dimensión factores higiénicos

Nivel	Frecuencia Observada	Frecuencia Porcentual
Bajo	5	7
Medio	30	40
Alto	40	53
	75	100

Fuente: Elaboración propia

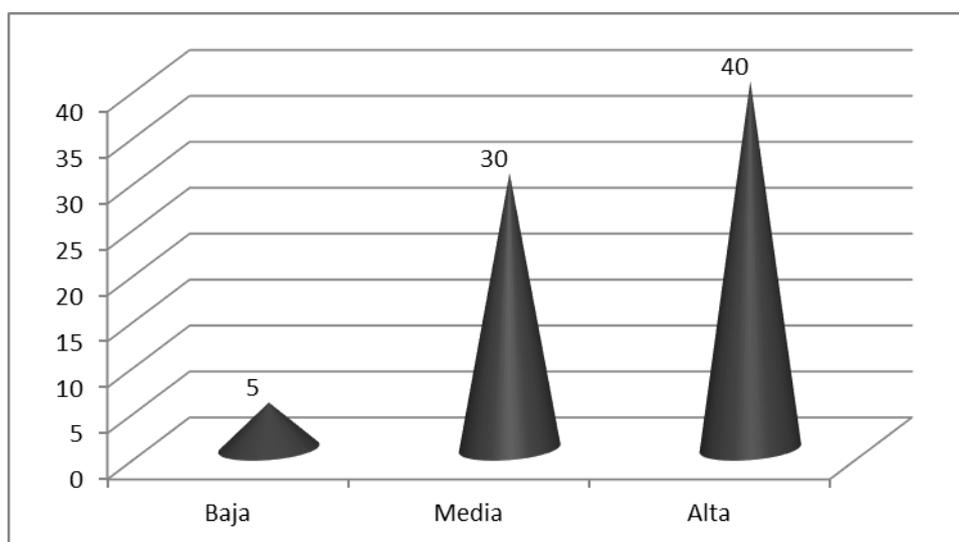


Figura 3.2. Factores higiénicos

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 3.2, se observa que en la dimensión factores higiénicos de la variable independiente 40 de los encuestados se encuentran en el nivel alto, 30 en el nivel medio y el 5 en el nivel bajo. Es decir 40 de ellos percibe un ambiente propicio basado en el salario, relaciones personales, supervisión, política empresarial y administrativa, condiciones físicas, seguridad, vida personal y estatus brindados por la empresa.

A continuación, se puede apreciar los niveles de la variable independiente motivación en el trabajo.

Tabla 3.11. Niveles de la variable independiente motivación en el trabajo

Nivel	Min	Max
Alta	115.33	132.00
Media	98.67	114.33
Baja	82.00	97.67

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.12. Variable independiente motivación en el trabajo

Nivel	Frecuencia Observada	Frecuencia Porcentual
Bajo	4	5
Medio	30	40
Alto	41	55
	75	100

Fuente: Elaboración propia

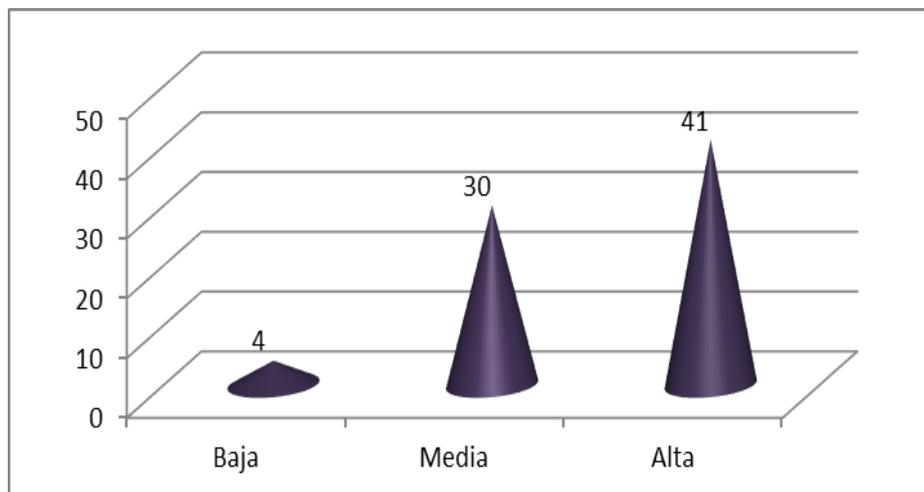


Figura 3.3. Motivación del trabajo

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 3.3, se observa que en la variable motivación en el trabajo 41 de los encuestados se encuentran en el nivel alto, 30 en el nivel medio y el 4 en el nivel bajo. Podemos afirmar que 41 de los trabajadores se encuentran motivados como resultado de las dimensiones factor motivador y factor higiénico transmitidos por la empresa.

3. Presentación de resultados de la variable dependiente: Calidad de servicio

En las siguientes tablas se muestran los resultados por pregunta de la variable dependiente calidad de servicio y sus respectivas dimensiones: estética, impersonal, entregable, procesal, informativa, económica y ambiental.

Tabla N° 3.13. Resultados por pregunta de las dimensiones de la variable dependiente calidad de servicio.

CR	Estética					Impersonal						Entregable		Procesal		Informativa					Económica		Ambiental
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	0	0	0	7	1	1	3	3	1	0	2	0	4	1	0	2	2	2	4	2	0	0	2
2	5	10	9	30	34	10	6	20	9	19	19	2	27	18	27	18	23	11	18	13	28	26	8
3	59	53	43	27	33	51	39	45	47	43	42	36	36	52	40	49	44	41	29	47	45	31	45
4	11	12	23	11	7	13	27	7	18	13	12	37	8	4	8	6	6	21	24	13	2	18	20
Total	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.14. Parámetros de la variable dependiente calidad de servicio.

Parámetros	Estética	Impersonal	Entregable	Procesal	Informativa	Económica	Ambiental	Calidad de servicio
Promedio	14.47	17.83	6.11	5.53	14.51	5.55	3.11	67.09
Varianza	3.58	7.93	0.96	0.85	3.09	1.09	0.47	46.52
Desviación Típica	1.89	2.82	0.98	0.92	1.76	1.04	0.69	6.82
Máximo	19	24	8	8	19	8	4	86
Mínimo	11	12	4	3	9	4	1	52
Rango	8	12	4	5	10	4	3	34

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la dimensión estética podemos apreciar a continuación sus niveles y dimensiones.

Tabla 3.15. Niveles de la dimensión estética

Nivel	Min	Max
Alta	16.34	19
Media	13.67	15.34
Baja	11.00	12.67

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.16. Dimensión estética

Nivel	Frecuencia Observada	Frecuencia Porcentual
Bajo	11	15
Medio	43	57
Alto	21	28
	75	100

Fuente: Elaboración propia

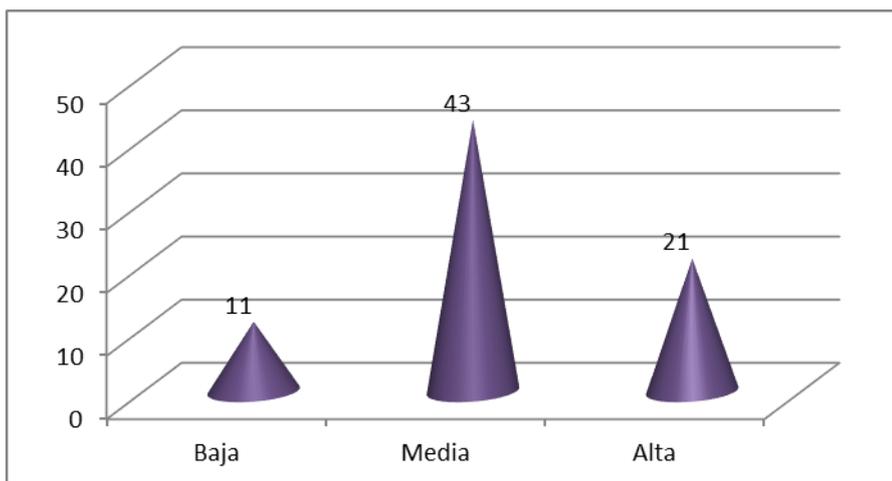


Figura 3.4. Dimensión estética

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la Figura N° 3.4, se observa que en la dimensión estética de la variable calidad de servicio 21 de los encuestados se encuentran en el nivel alto, 43 en el nivel medio y 11 en el nivel bajo. Es decir solo 21 percibe un ambiente de decoración, accesibilidad y presencia física brindados por la empresa como óptimos mientras que 43 lo percibe en menor cuantía.

Con respecto a la dimensión interpersonal podemos apreciar a continuación sus niveles y dimensiones.

Tabla 3.17. Niveles de la dimensión interpersonal

Nivel	Min	Max
Alta	20.00	24.00
Media	16.00	19.00
Baja	12.00	15.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.18. Dimensión interpersonal

Nivel	Frecuencia Observada	Frecuencia Porcentual
Bajo	20	27
Medio	40	53
Alto	15	20
	75	100

Fuente: Elaboración propia

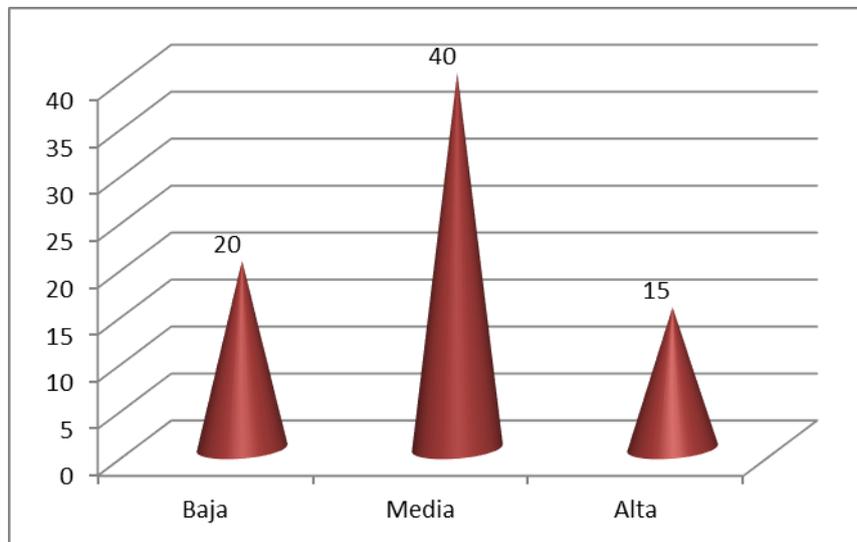


Figura 3.5. Dimensión Interpersonal

Fuente: Elaboración propia

En la Figura N° 3.5, se observa que en la dimensión interpersonal de la variable calidad de servicio 15 de los encuestados se encuentran en el nivel alto, 40 en el nivel medio y 20 en el nivel bajo. Es decir la cortesía, el trato personalizado y la comprensión son percibidos con mayor énfasis en 15 de los encuestados.

Con respecto a la dimensión entregable, podemos apreciar a continuación sus niveles y dimensiones.

Tabla 3.19. Niveles de la dimensión entregable

Nivel	Min	Max
Alta	6.66	8.00
Media	5.33	5.66
Baja	4.00	4.33

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.20. Dimensión entregable

Nivel	Frecuencia Observada	Frecuencia Porcentual
Bajo	4	5
Medio	18	24
Alto	53	71
	75	100

Fuente: Elaboración propia

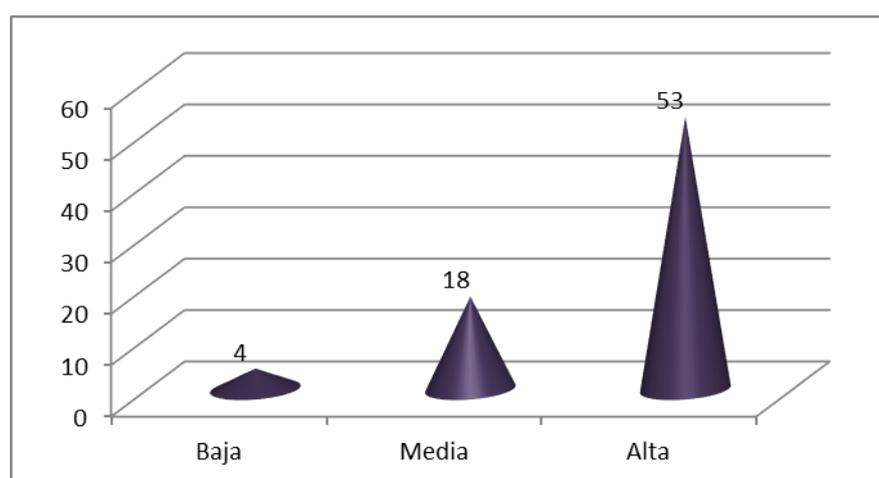


Figura 3.6. Dimensión entregable

Fuente: Elaboración propia

En la figura 3.6, se observa que en la dimensión entregable de la variable calidad de servicio 53 de los encuestados se encuentran en el nivel alto, 18 en el nivel medio y 4 en el nivel bajo. Es decir 53 de ellos brinda un servicio de calidad.

Con respecto a la dimensión procesal, podemos apreciar a continuación sus niveles y dimensiones.

Tabla 3.21. Niveles de la dimensión procesal

Nivel	Min	Max
Alta	6.34	8.00
Media	4.67	5.34
Baja	3.00	3.67

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.22. Dimensión procesal

Nivel	Frecuencia Observada	Frecuencia Porcentual
Bajo	2	3
Medio	37	49
Alto	36	48
	75	100

Fuente: Elaboración propia

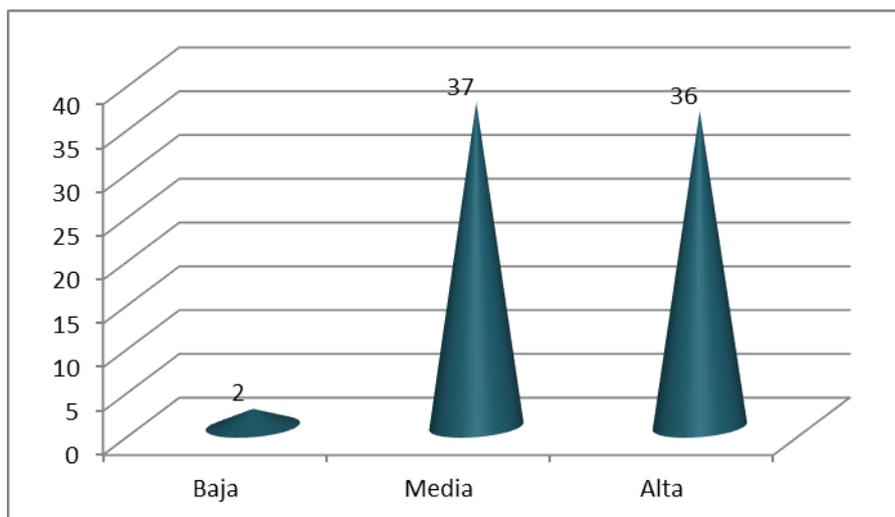


Figura 3.7 Dimensión procesal

Fuente: Elaboración propia

En la Figura N° 3.7, se observa que en la dimensión procesal de la variable calidad de servicio 36 de los encuestados se encuentran en el nivel alto, 37 en el nivel medio y 2 en el nivel bajo. Es decir 36 de los encuestados brinda rapidez en la calidad de servicio.

Con respecto a la dimensión informativa, podemos apreciar a continuación sus niveles y dimensiones.

Tabla 3.23. Niveles de la dimensión informativa

Nivel	Min	Max
Alta	15.66	19.00
Media	12.33	14.66
Baja	9.00	11.33

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.24. Dimensión informativa

Nivel	Frecuencia Observada	Frecuencia Porcentual
Bajo	4	6
Medio	40	53
Alto	31	41
	75	100

Fuente: Elaboración propia

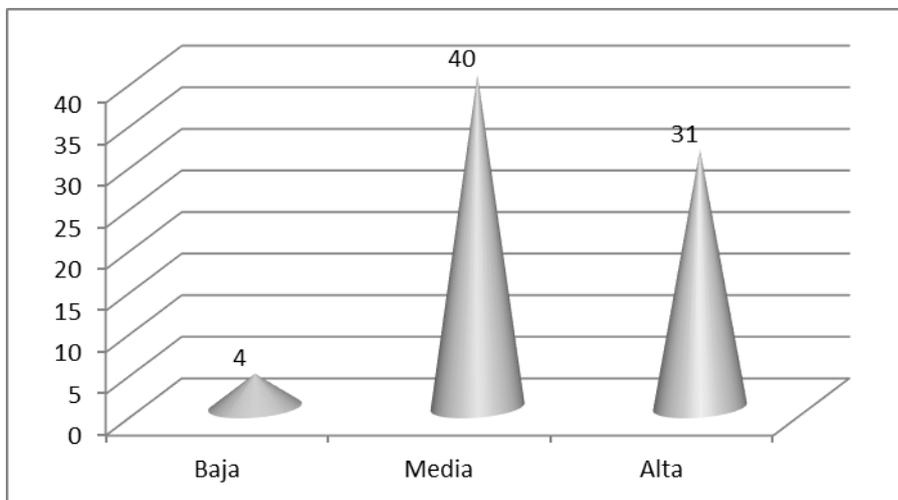


Figura 3.8. Dimensión informativa

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la figura 3.8, se observa que en la dimensión informativa de la variable calidad de servicio 31 de los encuestados se encuentran en el nivel alto, 40 en el nivel medio y 4 en el nivel bajo. Es decir 31 de los encuestados brinda un servicio con exactitud y conocimiento de los productos ofertados por la empresa.

Con respecto a la dimensión económica, podemos apreciar a continuación sus niveles y dimensiones.

Tabla 3.25. Niveles de la dimensión económica

Nivel	Min	Max
Alta	6.66	8.00
Media	5.33	5.66
Baja	4.00	4.33

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.26. Dimensión económica

Nivel	Frecuencia Observada	Frecuencia Porcentual
Bajo	14	19
Medio	24	32
Alto	37	49
	75	100

Fuente: Elaboración propia

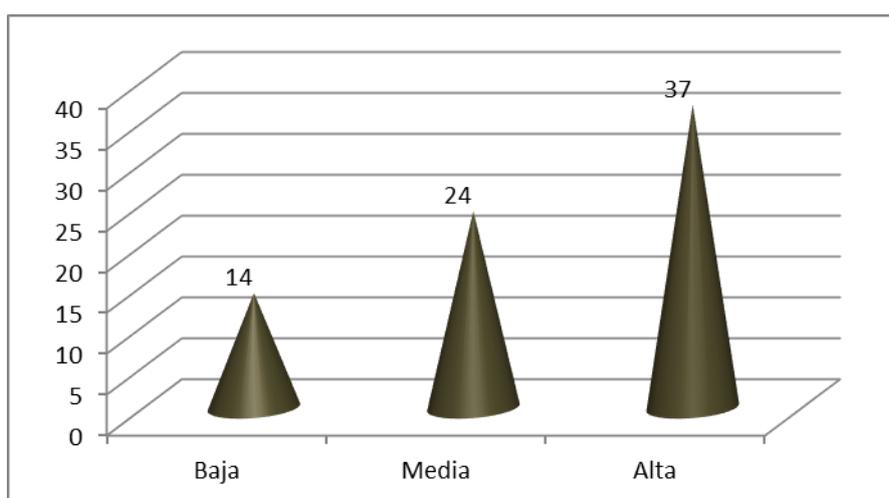


Figura 3.9. Dimensión económica

Fuente: Elaboración propia

En la figura 3.9, se observa que en la dimensión económica de la variable calidad de servicio 37 de los encuestados se encuentran en el nivel alto, 24 en el nivel medio y el 14 en el nivel bajo. 37 de los encuestados considera la oferta de productos con precios asequibles ante los consumidores.

Con respecto a la dimensión ambiental, podemos apreciar a continuación sus niveles y dimensiones.

Tabla 3.27. Niveles de la dimensión ambiental

Nivel	Min	Max
Alta	3.00	4.00
Media	2.00	2.00
Baja	1.00	1.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.28. Dimensión ambiental

Nivel	Frecuencia Observada	Frecuencia Porcentual
Bajo	3	4
Medio	8	11
Alto	64	85
	75	100

Fuente: Elaboración propia

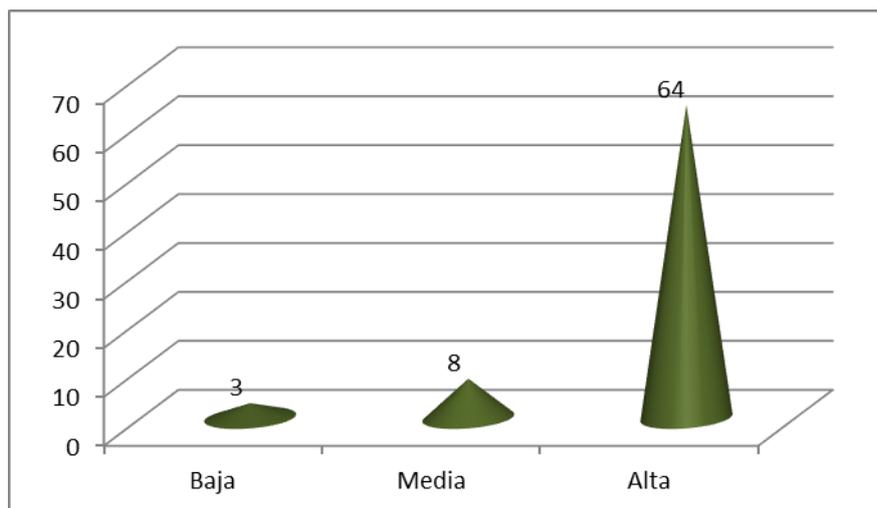


Figura N° 3.10. Dimensión ambiental

Fuente: Elaboración propia

En la figura N° 3.10, se observa que en la dimensión ambiental de la variable calidad de servicio 64 de los encuestados se encuentran en el nivel alto, 8 en el nivel medio y 3 en el nivel bajo. 64 de los encuestados atribuyen condiciones físicas adecuadas tanto para el cliente interno como externo.

Con respecto a la variable dependiente calidad de servicio, se puede apreciar a continuación sus niveles y dimensiones.

Tabla 3.29. Niveles de la variable calidad de servicio

Nivel	Min	Max
Alta	74.67	86.00
Media	63.33	73.67
Baja	52.00	62.33

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 3.30. Variable calidad de servicio

Nivel	Frecuencia Observada	Frecuencia Porcentual
Bajo	19	25
Medio	44	59
Alto	12	16
	75	100

Fuente: Elaboración propia

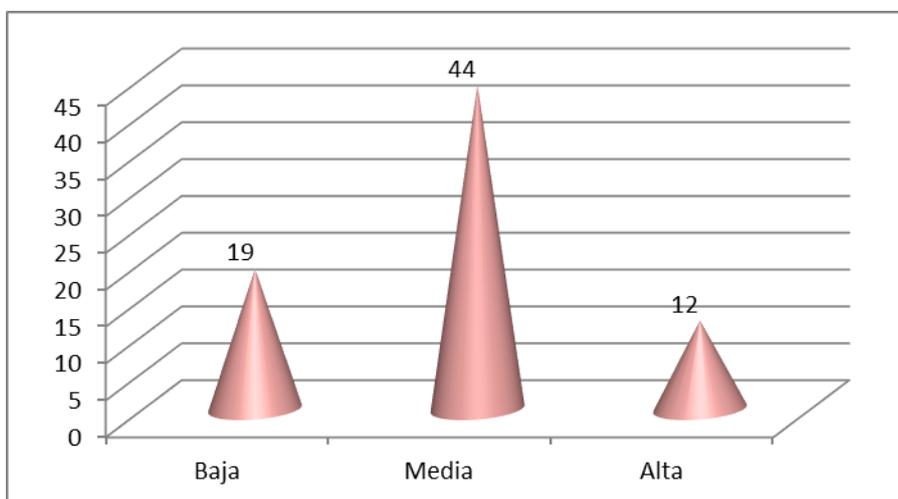


Figura N° 3.11. Variable dependiente calidad de servicio

Fuente: Elaboración propia

En la figura N° 3.11, se observa que en la variable calidad de servicio 12 de los encuestados se encuentran en el nivel alto, 44 en el nivel medio y 19 en el nivel bajo. 12 de los encuestados percibe una alta calidad de servicios basada en las dimensiones estética, interpersonal, entregable, procesal, informativa, económica y ambiental brindado por la empresa. Mientras que 44 de ellos lo percibe de forma intermedia.

A continuación se puede apreciar los resultados generales tanto de la variable independiente como de la variable dependiente.

Tabla N° 3.31. Resultados generales

Nivel	Motivación en el Trabajo	Calidad de Servicio
Bajo	4	19
Medio	30	44
Alto	41	12
Total	75	75

Fuente: Elaboración propia

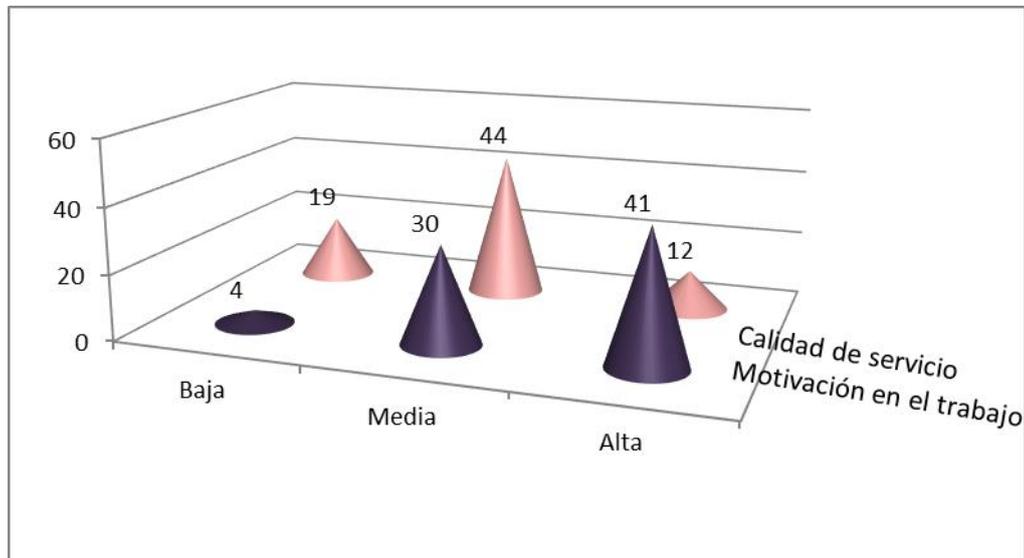


Figura N° 3.12. Tendencia de las variables

Fuente: Elaboración propia

En la Figura N° 3.12, se observa que la variable motivación en el trabajo tiene una relación directa con la calidad de servicio.

Tabla N° 3.32. Niveles de desempeño laboral

	N° Trabajadores	Porcentaje
REGULAR	10	14
BUENO	53	70
MUY BUENO	12	16
Total	75	100

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 3.32, se observa que el desempeño laboral, 12 de los trabajadores tienen un desempeño laboral muy bueno, lo que representa un 16% de la muestra, 53 de ellos muestra un desempeño bueno, lo que equivale al 70% de la muestra, y 10 de ellos tienen un desempeño regular, lo que representa un 14% de la muestra. Los jefes de las tiendas de los supermercados consideran que el 96% de su personal tiene un desempeño bueno y muy bueno.

4. Prueba de Hipótesis o contrastación

La prueba de Kolmogorov Smirnov nos probó que las puntuaciones de las variables siguen una distribución normal, pero no homocedasticidad y, por lo tanto, se utilizará la prueba no paramétrica de Chi-cuadrado para medir la relación entre las variables

a. Hipótesis general

H₀ = La Motivación en el trabajo que se manifiesta en el desempeño no impacta en la calidad de servicio en un supermercado de Lima.

H_1 = La Motivación en el trabajo que se manifiesta en el desempeño si impacta en la calidad de servicio en un supermercado de Lima.

Tabla 3.33. Tabla de contingencia entre la motivación y calidad de servicio.

		Calidad de Servicio			Total
		Baja	Media	Alta	
Motivacion	Baja	4	0	0	4
	Media	15	15	0	30
	Alta	0	29	12	41
Total		19	44	12	75

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.34. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	40,094 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	51,927	4	,000
Asociación lineal por lineal	34,502	1	,000
N de casos válidos	75		

a.4 casillas (44%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5, la frecuencia mínima esperada es ,64.

Fuente: Elaboración propia

El valor de Chi-cuadrado es de 40.094 el cual es mayor que 9.487 el valor de la tabla de distribución de Chi-cuadrado con 4 grados de libertad al 95 % de confiabilidad. Así mismo el p-valor de Fisher = 0.000 es menor que 0.05 lo que nos indica que la relación es directa y positiva y significativa.

Por tal motivo, se rechaza la hipótesis nula y se comprueba la hipótesis general.

b. Hipótesis específica 1

H₀ = Los Factores Motivadores que influyen en el desempeño de las personas no impactan en una mejor calidad del servicio en un red de supermercados de Lima.

H₁ = Los Factores Motivadores que influyen en el desempeño de las personas si impactan en una mejor calidad del servicio en un red de supermercados de Lima.

Tabla 3.35. Tabla de contingencia entra la dimensión factor motivador y la calidad de servicio.

		Calidad de Servicio			Total
		Baja	Media	Alta	
Factores Motivadores	Baja	4	0	0	4
	Media	15	23	0	38
	Alta	0	21	12	33
Total		19	44	12	75

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.36. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	37,943 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	48,844	4	,000
Asociación lineal por lineal	33,092	1	,000
N de casos válidos	75		

a.3 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5, la frecuencia mínima esperada es ,64.

Fuente: Elaboración propia

El valor de Chi-cuadrado es de 37.843 el cual es mayor que 9.487 el valor de la tabla de distribución de Chi-cuadrado con 4 grados de libertad al 95 % de confiabilidad. Así mismo el p-valor de Fisher = 0.000 es menor que 0.05 lo que nos indica que la relación es directa, positiva y significativa.

Por tal motivo se rechaza la hipótesis nula y se comprueba la hipótesis específica 1.

c. Hipótesis específica 2

H₀ = Los Factores Higiénicos, relacionados con la remuneración, condiciones de trabajo, supervisión, relaciones personales, política empresarial y administrativa, vida personal, status y seguridad que explican los niveles de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores y que influyen en el desempeño de las personas no impactan en una mejor calidad del servicio en un red de supermercados de Lima.

H₁ = Los Factores Higiénicos, relacionados con la remuneración, condiciones de trabajo, supervisión, relaciones personales, política empresarial y administrativa, vida personal, status y seguridad que explican los niveles de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores y que influyen en el desempeño de las personas si impactan en una mejor calidad del servicio en un red de supermercados de Lima.

Tabla 3.37. Tabla de contingencia entra la dimensión factor higiénico y la calidad de servicio.

		Calidad de Servicio			Total
		Baja	Media	Alta	
Factores Higienicos	Baja	4	1	0	5
	Media	15	15	0	30
	Alta	0	28	12	40
Total		19	44	12	75

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.38. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	36,271 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	47,626	4	,000
Asociación lineal por lineal	31,576	1	,000
N de casos válidos	75		

a.3 casillas (44.4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5, la frecuencia mínima esperada es ,80.

Fuente: Elaboración propia

El valor de Chi-cuadrado es de 36.271, el cual es mayor que 9.487 el valor de la tabla de distribución de Chi-cuadrado con 4 grados de libertad al 95 % de confiabilidad. Asimismo el p-valor de Fisher = 0.000 es menor que 0.05 lo que nos indica que la relación es directa, positiva y significativa.

Por tal motivo, se rechaza la hipótesis nula y se comprueba la hipótesis específica 2.

Tabla 3.39. Resumen de la Contrastación de las Hipótesis

Satisfacción en el trabajo	Chi-cuadrado	Relación	P valor	Significación
Calidad de servicio	277.63	Positiva	0.000	Si
Los Factores Motivadores	286.008	Positiva	0.000	Si
Los Factores Higiénicos	262.714	Positiva	0.000	Si

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3.39 se observa que en todas las hipótesis la prueba de chi-cuadrado demuestra que existe relación directa, positiva y significativa entre la variable independiente y sus dimensiones con la variable dependiente.

5. Discusión de los resultados

Esta investigación tuvo como propósito analizar la relación existente entre la motivación con su influencia en el desempeño y cómo impacta en la calidad de servicio percibida por el cliente, en una red de supermercados en la ciudad de Lima, mediante las experiencias del estudio se pretendió examinar los diferentes eventos que se presentaron en el trabajo de campo.

Además, se identificaron aquellos factores asociados que relacionan directamente al ambiente laboral con la eficiencia y productividad de la organización y como estos puede generar un compromiso entre los empleados que se va mostrar como un vínculo natural con el desempeño, el cual repercute directamente en la calidad de servicio atribuida a la empresa.

Con respecto a la metodología aplicada, a pesar de ser variables cualitativas se ha tomado en consideración un enfoque cuantitativo lo cual ha permitido demostrar la relación entre variables altamente subjetivas de acuerdo a los resultados del trabajo de campo y se ha demostrado relación entre la motivación y el servicio de calidad, caso contrario tomarlas desde el punto de vista cualitativo sería difícil captar en entrevistas sus opiniones ante una considerable muestra.

A continuación, se detallan las relaciones entre las dimensiones y sus respectivas variables.

5.1 Factores motivadores versus calidad de servicio

Herzberg llega a la conclusión de que el método más eficiente para motivar a los trabajadores es el enriquecer el contenido del trabajo, proporcionando mejores oportunidades para el crecimiento psicológico del trabajador, por lo tanto, es la teoría que más y mejor se adapta a las características y necesidades de nuestro estudio. Para Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores, uno de ellos es el motivador el cual discutiremos a continuación.

Los factores motivadores tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales, son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción, y se denominan factores de satisfacción.

En síntesis, la teoría de los factores afirma que la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo, éstos son los llamados factores motivadores.

Bendezú, Munayco & Soto (2012), en su tesis de maestría titulada “Factores Determinantes de las Actitudes de los Trabajadores en la Implementación del Programa de Gestión de la Calidad Total” presentada en la

Universidad ESAN, explica que durante los últimos años el sector industrial peruano ha tenido un crecimiento acelerado de acuerdo al Informe del Ministerio de la Producción 2011.

Las empresas, con el fin de soportar este crecimiento y ser competitivas dentro del mercado interno y externo, deciden implementar procesos de certificación para mejorar los estándares de calidad de sus procesos y productos, asegurando con ello, una ventaja competitiva que aporte diferenciación y rentabilidad a largo plazo.

Citando a la investigación realizada por Gerald Zeitz (1996) en donde señala que su estudio coincide con otros desarrollados en cuanto al incremento del empoderamiento de los trabajadores durante el proceso de la Gestión de Calidad Total (GCT), la relación correcta de los equipos de trabajo y la cercanía con el consumidor final a quien se le entrega productos o servicios de calidad. Adicional a ello, el grado de relación entre todas las facetas de satisfacción y la GCT fue moderadamente alta.

En función a lo mencionado en los párrafos anteriores podemos constatar y afirmar que un personal motivado en los diferentes aspectos que se han apreciado será muy productivo para la empresa, al mostrarse dentro de su desempeño como consecuencia natural de los factores que lo motivan, esto es lo que se refleja en las encuestas realizadas, porque las personas que conforman el equipo que reciben a los clientes, en un porcentaje importante, sienten que se encuentra en una organización donde esta y sus jefes reconocen el trabajo que

realizan, sienten que son escuchados y apoyados, encuentran satisfacción en la labor que desempeñan, que se encuentran en un grato ambiente, que reciben capacitaciones o entrenamiento, que pueden compartir con sus compañeros y pueden formar lazos de amistad y compañerismo, situaciones que impactan directamente en la parte humana de cada uno de los colaboradores.

Hay factores de satisfacción, reconocimiento, bienestar, logro, responsabilidad, compromiso, lealtad, desarrollo, crecimiento, buenas interrelaciones humanas, apoyo y grato ambiente laboral que los colaboradores perciben e impactan en su desempeño y la calidad de como brindan la atención y servicio a los clientes que visitan el Supermercado.

5.2 Factores higiénicos versus calidad de servicio

Por otro lado, los factores higiénicos son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes y otros más.

Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores.

Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción.

Autores como Peter Drucker (in: Russell – Walling, 2012) consideran que la calidad no es lo que se le agrega a un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar. Un servicio no es de calidad porque es difícil de elaborar o porque su costo es muy elevado.

Los clientes pagan sólo por las cosas que les son útiles y que les aporten algún valor. Es por esto, que el punto de vista de la calidad centrada en el cliente es positivo y no negativo.

En tal sentido, la teoría de Herzberg afirma que un personal motivado, será muy productivo para la empresa, esto es lo que se ha reflejado en las encuestas realizadas, porque un importante porcentaje de las personas que conforman el equipo que reciben a los clientes sienten que se encuentra en una organización donde los aspectos de remuneración adecuada, orden, decoración, iluminación, disposición de productos, carteles informativos, políticas de calidad, presentación de empleados (aspecto físico y vestir), preocupación por la atención personalizada, compromiso para ayudar y comprender las necesidades de los clientes, contar con los equipos adecuados para el trabajo y la preocupación constante de la empresa, conlleva a volcarse en un actitud de compromiso de buena atención y alto estándar de servicio por parte de los empleados en beneficio de los todos los clientes.

Para el logro de un servicio excelente, las personas que prestan servicios necesitan una visión en la que puedan creer, una visión que les proporcione energía emocional y les genere compromiso. Esas personas necesitan sentir que forman parte de un equipo de trabajo y que pertenecen a una organización que los respalda en los momentos difíciles. Es decir, necesitan sentir el estímulo del avance, del progreso, de la realización (tanto en lo personal como en lo organizacional).

El logro de este liderazgo lleva consigo un proceso de mejora continua, que obliga a todos los integrantes de la organización a desarrollar constantemente su educación, en tal sentido, la capacitación, es un eje importante de calidad. Así pues, hay que crear una conciencia de calidad que además de productividad, incite a un uso más racional de los recursos, al no desperdicio de ningún tipo, y que también cree responsabilidad social y una real preocupación por cambiar los hábitos de consumo.

Sin embargo, la calidad no es sólo una estrategia para incrementar la productividad, la calidad debe entenderse y debe ser transmitida como un valor que genera actitudes y comportamientos en el trabajo y en la vida privada del trabajador; es buscar conscientemente los máximos estándares deseables en todo lo que realizamos en la vida; es una filosofía que debe estar incluida en todos los movimientos del individuo, es un estilo de vida, es una cultura, donde lo principal es el trabajo, el servicio y la entrega completa. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

De acuerdo a lo indicado en los puntos anteriores podemos afirmar que hay relación directa y significativa entre la motivación en el trabajo con su consecuente impacto en el desempeño como vinculo natural y su relación con la calidad de servicio en un supermercado de Lima. Todos los aspectos señalados al final tiene un impacto en el sentir, en la felicidad, estado de ánimo, predisposición a mejorar, proactividad, actitud de ayudar y apoyar, en el desempeño, dinamismo y servicio que brindan los colaboradores.

Todos estos aspectos considero provienen de cómo la empresa valora a sus empleados y considerándolos base del negocio, contribuyendo a su realización integral, reconociendo el buen desenvolvimiento en su desempeño y otorgándoles oportunidades de promociones o ascensos por mérito.

Es conocido que si se desea mantener al cliente gracias a un servicio excelente, se debe tomar en cuenta a la gente que lo ofrece, considerando que las condiciones para ser un buen empleado van más allá del desarrollo personal, haciendo énfasis en la calidad humana de cada uno de los empleados.

Para lograr que cada uno de los empleados en la organización tenga altos niveles de calidad humana y personal, es necesario comenzar por tener buenos procesos de selección. Igualmente, asegura que en el futuro las empresas no solo competirán por los clientes, sino también por los recursos humanos. (Russell – Walling, 2012).

Asimismo, se considera que para que la gente de lo mejor de sí, tiene que involucrarse emocionalmente y sentir que puede beneficiarse con ello. No es posible que una empresa sea exitosa de tal forma que exista una relación directa entre el éxito de la empresa, el éxito de cada equipo y el éxito de cada individuo.

Un aspecto que puede influir sobre el éxito personal y ,a su vez, organizacional, lo constituye el trabajo emocional que involucra estar en contacto permanente con clientes.

Este, se refiere a las reacciones emocionales y psicológicas que participan como consecuencia de algún aspecto del trabajo propiamente dicho. El trabajo emocional es aquel en el cual los sentimientos de los empleados son las herramientas de su industria (Albrecht, 1992).

Por lo tanto, el mejor lugar para comenzar a desarrollar la calidad en una compañía u organización es en la actuación y actitud de los individuos con respecto a la calidad. (Vargas & Aldana, 2011).

La calidad personal repercute en una serie de mejoras de calidad, ya que constituye un proceso de desarrollo de calidad, en el cual:

- Elevados niveles de calidad del personal contribuyen a elevados niveles de calidad en cada uno de los departamentos.

- Los departamentos con elevados niveles de calidad crean productos y servicios de calidad superior
- La calidad en todas estas áreas conduce a una "cultura de calidad" que influye en toda la compañía.
- Una compañía de calidad tiene satisfechos a sus clientes y a las personas a su alrededor.
- Se adapta a los cambios y los convierte en una experiencia enriquecedora.
- Es modelo de conducta y honestidad.
- Es emprendedor, innovador, creativo y con voluntad de hacer bien el trabajo.

5.3 Motivación en el trabajo versus calidad de servicio

De acuerdo a lo discutido en los puntos anteriores y tomando como resultado la prueba de hipótesis podemos mencionar que hay relación directa y significativa entre la motivación en el trabajo a través del desempeño y su impacto con la calidad de servicio en un supermercado de Lima.

Asimismo, todas las hipótesis específicas prueban relación directa y significativa entre las dimensiones de la variable independiente motivación en el trabajo con la calidad de servicio en un supermercado de Lima punto ya mencionado en la contrastación de las hipótesis.

Los resultados de la presente investigación, fueron obtenidos a través de entrevistas y encuestas quedando registro de todas las actividades mencionadas por medio de cuestionarios llenados y grabaciones.

A través de los resultados obtenidos a lo largo del presente capítulo, se observa que se ha percibido un esfuerzo de preocupación en los factores motivadores e higiénicos dentro del ambiente laboral del supermercado; sin que esto signifique la optimización de estos factores al 100%.

Hay muchísimos puntos claves que aún no funcionan en la forma en que deberían hacerlo, muchas veces por una inadecuada comunicación, una resistencia al cambio o un compromiso de la empresa.

Es importante señalar que apreciando los resultados obtenidos en la variable independiente de motivación y los que muestra el cuadro de evaluación el desempeño laboral de los trabajadores, se explica en si porque existe una vinculación natural entre ambos conceptos. Al contar con un personal que se encuentra en muchos aspectos motivado, no a un nivel óptimo, podemos inferir que este será más productivo y por consiguiente esto se reflejaría en la calidad de atención por tanto en el servicio que estos brinden a los clientes que visiten el supermercado.

Lo que sí podría generalizarse es la metodología empleada en la investigación, dado que las herramientas y los instrumentos empleados cumplen la función de mostrar al detalle y recopilar la información necesaria sobre las variables evaluadas.

Dentro de las limitaciones que existieron en el desarrollo de esta investigación, se puede citar a las tres consideradas las más importantes:

La primera correspondía a los diferentes horarios en que se podía visitar cada una de las sucursales para realizar las entrevistas a los trabajadores, que podía ser antes de las 7 am, 1pm o 9:30 pm.

La segunda fue la disponibilidad de los trabajadores, porque en muchos de los casos llegaban tarde a las entrevistas para realizar las encuestas, en otras situaciones tenían que salir rápidamente para llegar a sus institutos o academias.

La tercera es la de no poder contar las entrevistas grabadas, las cuales también se realizaron conjuntamente con las encuestas a través de una auditoría y asesoría que el investigador realizó en dicho Supermercado y las cuales constan en la organización. Pero las entrevistas eran básicas, mayormente tenían el fin de conocer algunos datos de del trabajador.

Sería importante el realizar encuestas más amplias tomando como universo a todos los trabajadores que laboran en los diferentes locales del supermercado a nivel nacional, con la participación de una mayor muestra que permita contribuir a fortalecer esta investigación en un grado superlativo.

Por otro lado, podríamos afirmar que estos resultados pueden ser aplicados a empresas orientadas al servicio cuyos colaboradores tienen contacto directo con los clientes en forma similar a la del supermercado, como grandes almacenes, tiendas en centros comerciales y restaurantes.

No se han encontrado estudios similares, lo cual se convierte en una oportunidad de la investigación para que sirva de apoyo para aquellas empresas que deseen mejorar las relaciones con los colaboradores, lo cual repercutirá en la calidad de servicio que desean ofrecer.

Podemos plantear nuevas hipótesis como:

- La motivación en el trabajo se manifiesta en el desempeño, lo que a su vez impacta en la calidad del servicio que se presta en una red de supermercados del Perú.
- Los factores motivadores influyen en el desempeño de las personas y, por ende, impactan en una mejor calidad del servicio en un red de supermercados del Perú
- Los factores higiénicos relacionados con la remuneración, condiciones de trabajo, supervisión, relaciones personales, política empresarial y administrativa, vida personal, status y seguridad, explican los niveles de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores, influyendo en el desempeño de las personas y, por ende, impactando en una mejor calidad del servicio en un red de supermercados del Perú.
- Los factores motivadores influyen en el desempeño de las personas y, por ende, impactan en una mejor calidad del servicio en un red de empresas de servicios del Perú
- Los factores higiénicos relacionados con la remuneración, condiciones de trabajo, supervisión, relaciones personales, política empresarial y administrativa, vida personal, status y seguridad, explican los niveles de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores, influyendo en el desempeño

de las personas y, por ende, impactando en una mejor calidad del servicio en un red de empresas de servicios del Perú.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Como resultado de la presente investigación podemos concluir lo siguiente:

1. De acuerdo a los resultados de la investigación podemos afirmar que, luego de realizar el contraste de la hipótesis general, la relación entre la motivación, que influye en el desempeño de las personas, y la calidad de servicio percibida por el cliente en una red de supermercados en la ciudad de Lima existe. En tal sentido la motivación es un gran motor que tiene un impacto en el sentir, en la felicidad, estado de ánimo, la predisposición a mejorar, la proactividad, la actitud de ayudar y apoyar, el dinamismo y servicio que brindan los colaboradores.

2. Con respecto a la relación entre los factores motivadores y la calidad de servicio se ha podido validar, al contrastar la hipótesis específica 1, que existe una relación directa entre ambos. En tal sentido, debemos mencionar que el 44% de los encuestados (33 colaboradores de la muestra) perciben el reconocimiento, el logro, el crecimiento, el ascenso, las responsabilidades y el trabajo en sí dentro de la empresa al haberse aplicado políticas relacionadas a los factores motivadores.

3. Asimismo, se ha podido comprobar que entre los factores higiénicos y la calidad de servicio, luego de realizar el contraste de la hipótesis específica

2, existe una relación directa entre ambos. Por ello, se pudo apreciar que 40 de los colaboradores (53% de la muestra) ha percibido un ambiente laboral propicio basado en la remuneración, las buenas relaciones personales, la supervisión de sus jefes, la política empresarial y administrativa, las condiciones físicas del ambiente de trabajo, la seguridad, la vida personal y el estatus brindados por la empresa, esto dado por la aplicación de algunas políticas laborales relacionadas a los factores higiénicos.

4. Podemos afirmar, como punto a favor de la empresa, que el 54.6% (41 encuestados) de los trabajadores se encuentran motivados como resultado de las dimensiones factor motivador y factor higiénico transmitidos por la empresa. Este no es el nivel óptimo esperado pero es una oportunidad para plantear mejoras en las políticas laborales establecidas.
5. En la evaluación del desempeño de los trabajadores, por parte de los jefes de tienda, se ha podido apreciar que el 70% de los encuestados se encuentra en un nivel bueno, lo que de alguna manera es reflejo del ambiente motivacional que ellos experimentan.
6. Si la empresa no hubiera aplicado políticas laborales adecuadas que han conllevado a una percepción de bienestar entre los colaboradores, los resultados no hubieran sido tan alentadores como los obtenidos.
7. Dado que el estudio solo se ha hecho en la provincia de Lima, sería más enriquecedor si se tuviera información de las sucursales a nivel de provincias.

2. Recomendaciones

Para la Empresa

- Es importante que el supermercado comprenda que los resultados obtenidos no reflejan una situación óptima por lo que se recomienda mejorar sus políticas laborales que permitan mayores niveles de motivación y puedan reflejarse en el desempeño, aumentando el nivel a “muy bueno” a un 60% de los colaboradores en el siguiente año.
- La empresa debe enfatizar y fortalecer en los temas de: desarrollo personal que permita a todos los colaboradores entender que la labor que realizan conlleva a forjar un espíritu profesional que los nutrirá como trabajadores; de reconocimiento por desempeño, en donde los jefes inmediatos a través de sus palabras resalten a todo el equipo, el buen desenvolvimiento de uno o de todos los colaboradores por la labor que están realizando; el otorgamiento de nuevas responsabilidades de trabajo a los colaboradores sin importar la magnitud de las mismas con el propósito de que ellos sientan mayor confianza en sí mismos y con sus jefes inmediatos; recompensas por obtención de logros, no necesariamente en lo económico, pudiendo brindárseles horas o días de descanso (cubiertos por sus jefes) u obsequios simbólicos por la labor realizada, con el fin de que ellos perciban que su esfuerzos son reconocidos y lograr una mayor compenetración con sus jefes y la empresa.
- De igual forma, se recomienda realizar mejorías en los aspectos de: remuneración, mediante mecanismos que permita incrementar los ingresos de los colaboradores; en las instalaciones de uso del personal (camerinos y

los servicios higiénicos), realizando una modernización de los mismos que les permita sentir que existe preocupación en ellos; relaciones personales, fortaleciendo constantemente la integración entre los compañeros de trabajo, eliminando cualquier situación de celo o malos entendidos; supervisión, en donde los jefes deben retroalimentar a los colaboradores, no solo a nivel de control sino a manera de enseñanza de tal forma que esto permita generar oportunidades de enriquecimiento y el fortalecimiento de los lazos de confianza entre ambas partes.

- La implementación de cursos o programas de capacitación para las jefaturas orientadas al liderazgo y dirección de personas que permitan fortalecer constantemente las actitudes de los responsables de áreas y tiendas, con el objetivo de mejorar las relaciones con los colaboradores.
- Realizar un estudio similar para un universo más amplio, que involucre a todas las tiendas del supermercado a nivel nacional, con el fin de corroborar los resultados obtenidos en nuestro estudio. Esto permitirá conocer con mayor precisión las necesidades de sus colaboradores en cada zona del país, permitiendo desarrollar o implementar estrategias focalizadas en beneficio de los colaboradores.

Para los Investigadores

- Como investigación debe ser importante conocer las necesidades de las personas, con el propósito de conocer detalles de su sentir y percepción en el centro laboral, al igual que como se hacen investigaciones o estudios de mercado para conocer las necesidades de los clientes o potenciales

clientes y las empresas puedan orientar sus estrategias para satisfacerlas y lograr un mejor posicionamiento. Es lo que se podría lograr a través de mayores estudios de interés de los colaboradores, permitiendo tener información valiosa para las empresas que pueda servirles para potenciar a su personal en el ámbito del servicio y atención personalizada.

Para los Académicos

- A nivel académico, considero que de igual forma como se ha estudiado los comportamientos del ser humano, es importante tener un campo de estudio propicio para las situaciones que enfrenta un trabajador en determinados ambientes laborales o diferentes tipos de trabajo y como estos influyen en ellos a través de la motivación, de tal forma, que se pueda medir o apreciar su desempeño e impacto en la calidad de servicio que brindan. Esto puede generar diversas teorías que podrían ayudar a entender el tema del comportamiento de los trabajadores en diferentes organizaciones.

Para los Terceros

- Esta investigación puede contribuir a otros rubros de empresas que brindan un servicio directo y personalizado, en donde sus colaboradores son los que se encuentran en la primera línea de la atención y servicio, con el propósito de establecer mejoras en sus políticas de personal y puedan lograr mejores resultados para sus organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALBRECHT (1994). *Todo el poder al cliente. El nuevo imperativo de la calidad del servicio*. Ediciones Paidós. Barcelona.
2. ALBRECHT Karl y otros,(1988) “*Gerencia del servicio: La dirección de empresas en una economía donde las relaciones son más importantes que los productos*”, Legis editores, Colombia. Traducción por Villamizar Jesús
3. ALBRECHT Karl y otros,(1990) “*La excelencia en el servicio: como identificar y satisfacer las expectativas y necesidades del cliente*”, Legis Editores, Colombia.
4. ALBRECHT, K.(1992) “*Servicio al cliente interno. Cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia media*”. Ediciones Paidós. Barcelona.
5. ALBRECHT, K.(1990) “*La revolución del servicio. El toque personal que conserva y cultiva clientes*”, Legis editores, Colombia.
6. ALCAIDE Juan Carlos (2016) “*Fidelización de clientes*”, ESIC Editorial, Madrid.
7. ANDREW, G. O. (2008). *Trading Population for Productivity: Theory and Evidence. Review of Economic Studie*, págs. 1143-1179 vol 75, nº 4.
8. ARIEL, S. (2009). *cap. Crecimiento y Gestión de Producción*,. México: Interamericana.
9. ARREDONDO Vargas, Myriam Yuliani; HERNÁNDEZ Echeverry, Juan Pablo; REYES Javier, Percy; ROJAS Geldres, Jorge Alberto. (2011). *Estudio de la percepción de las condiciones laborales de los trabajadores de la uva de mesa desde un enfoque de responsabilidad social empresarial en la provincia de Ica*. Tesis de Maestría en Administración. Lima: Universidad ESAN.
10. BARRERA Ayala, Saúl Fernando; CÁCEDA Guillén, Daniel Eduardo; CANELO Mesías, Rubén; MENDEZ Lengua, César Luis; RAMIREZ Quispe, Eulogio Javier. (2013). *Aplicación de sistemas de gestión de calidad en los gobiernos locales*. Tesis de Maestría en Gestión Pública. Lima: Universidad ESAN.
11. BENDEZÚ Orbezo, Daniel Omar; MUNAYCO Abanto, Lucia Vanessa; SOTO Cotito, Martín Iván. (2012). “*Factores Determinantes de las Actitudes de los Trabajadores en la Implementación del Programa de Gestión de la Calidad Total*”. Tesis de Maestría en Organización y Dirección de Personas. Lima: Universidad ESAN.

12. BERRY, L. y otros, (1991) "*Calidad de servicio. Una ventaja estratégica para instituciones financieras*", Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid.
13. BERRY, L. (1995) "*Un buen servicio ya no basta. Cuatro principios del servicio excepcional al cliente*". Editorial Norma, Bogotá.
14. BROGGI Adrian. (2010). *Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicios en etapa de maduración*. Tesis de Maestría en Administración. Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Regional de Buenos Aires. Argentina.
15. BLUM Naylor, (1977) "*Psicología Industrial*", Edit. Trillas, México.
16. CARBALLÉ Piñón, R. Á. (2015). *Estrategia para elevar la motivación laboral; factor imprescindible para mejorar nuestra productividad*. Infociencia, 19(4), 1-12.
17. CARLZON, J. (1991). *El momento de la verdad*. Ediciones Diaz de Santos SA, Madrid.
18. CASTILLO, V. y FLORES, J. (1997) "*Impacto de la comunicación en el servicio al cliente*", México.
19. CASUSO Rafael, (1996) "*Cálculo de probabilidades e inferencia Estadística con tópicos de econometría*", Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
20. CHIAVENATO Idalberto. (2013) "*Teoría General de la Administración*", 7ma. Edición. Edit. Mc Graw Hill, Colombia.
21. COLUNGA Dávila Carlos. (1995) "*La calidad en el servicio*", Edit. Panorama, México.
22. COTTLE, D.W. (1991) "*El servicio centrado en el cliente. Cómo lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios*", Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid.
23. DEL CASTILLO, E., & YAMADA, G. (2008). *Responsabilidad social y buen clima*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
24. DE ITA Vega, José Miguel; DÍAZ Gárate, Dany Javier; ROJAS Sánchez, Max. (2012). *Determinación de las Estrategias de Marketing para las Tiendas por Departamento Ripley S.A. que permitan el incremento de la participación de mercado y volumen de ventas en las categorías de fragancias, maquillaje y tratamiento en Lima Metropolitana*. Tesis de Maestría en Administración. Lima: Universidad ESAN.
25. FARACHE, L. y CERVIÑO, J. (1997) "*El servicio: fuente de fidelidad*", Madrid.

- Universidad Autónoma de Madrid (UAM).
26. FEO Parodi, G. P. (15/02/2012). *Plan de motivación laboral para los trabajadores del área de cobranza de la empresa Contac Center de Venezuela*. Obtenido de : <http://miunespace.une.edu.ve/jspui/bitstream/123456789/1213/1/TG4691.pdf>
 27. FLEISHMAN y BASS, (1976) "*Estudios de Psicología Industrial y Personal*", Edit. Trillas, México.
 28. FLORES, L. M., & CRUZ, L. M. (2009). *Propuesta de un modelo de plan estratégico para el desarrollo organizacional y humano, de la empresa Agroindustrial S.A.A.* Obtenido de <http://www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2710489.pdf>
 29. FLOREZ García Rada Javier. (2010). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Universidad del Pacífico. Lima
 30. FRANCOIS Jean-René. (2016) "*Motivar y animar equipos en trabajo social*", Narcea Ediciones, Madrid
 31. FRÍAS. (2013). *Alfa de Cronbach*. Recuperado el 22 de 04 de 2014, de <http://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>
 32. GARZÓN Castrillón, M. A. (2005). *El Desarrollo Organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Universidad del Rosario.
 33. GEORGE, & MALLERY. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and*. Boston: MA: Allyn & Bacon.
 34. GOMEZ, Luis; BALKIN, David & Cardy Robert (2008) *Gestión de Recursos Humanos*. Edit Pearson Educación S.A. Madrid.
 35. GONZALES Bojórquez, Miguel Angel; IBARRA Nieto, Andrés; MARÍN Lira, Carlos; PAJUELO Jibaja, Angel; RIVERA Rodríguez, Julio. (2012). *Políticas y acciones para optimizar la Gestión de recursos humanos en la Dirección de Personal del Ejército del Perú*. Tesis de Maestría en Gestión Pública. Lima: Universidad ESAN.
 36. HERNANDEZ Ortiz, María (coord.). (2014). *Administración de empresas*. 2° edición. Ediciones Pirámide. Madrid.
 37. HERNANDEZ Sampieri Roberto, FERNÁNDEZ Collado Carlos y otros. (2010) "*Metodología de la Investigación*", 5ta Edición. Edit. McGraw Hill, México.
 38. HERNANDEZ Y RODRIGUEZ Sergio. (2011). *Introducción a la Administración*. 5ta Edición. Edit. Mc Graw Hill, México.

39. HERNANDEZ Y RODRIGUEZ Sergio. (2002). *Administración*. Edit. Mc Graw Hill, México.
40. HERZBERG, F. (1959). *Motivación en el trabajo*. Wiley, Nueva York.
41. HERSEY, P., & BLANCHARD, K. (2012). *Liderazgo Situacional*. Obtenido de http://www.metamanagers.com/documents/Liderazgo_Situacional.pdf
42. IBORRA, Maria; DASÍ, Angels; DOLZ, Consuelo & FERRER, Carmen. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas*. 2° edición. Ediciones Paraninfo. Madrid.
43. JEREMY, R. (2013). *El fin del trabajo: nuevas tecnologías contra puestos de trabajo La incógnita de la Gestión de Producción*. Mexico: Interamericana.
44. JIMENEZ, C. (2015). *Conveniencia y experiencias relevantes para los compradores*. Debates IESA, págs.80-81
45. KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, & CANNICE Mark. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. 14va Edición. Edit. Mc Graw Hill. México.
46. LÓPEZ, C. (2015). *Cuando se pierde la ilusión en el trabajo: el despido interior*. IEEM Revista De Negocios, 64-65.
47. MACHA Tenorio, Cecilia; RISCO Zevallos, Mary Ann. (2012). *Determinación de la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en una empresa industrial*. Tesis de Maestría en Administración. Lima: Universidad ESAN.
48. MACHIAVELLO Vojvodic, Mirko; FERNÁNDEZ Neciosup, José Ítalo; PLASENCIA Arrué, Christian Oswaldo. (2013). *Actualización y Mejora del Fondo de Salud de la Fuerza Aérea del Perú*. Tesis de Maestría en Gestión Pública. Lima: Universidad ESAN
49. MASLOW, A.H. (1991). *Motivación y Personalidad*. Ediciones Díaz de Santos SA. Madrid
50. MÉNDEZ, R. J. C. (2009). *La administración, la calidad personal y la calidad en el servicio al cliente*. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
51. MUTTONI, F. (2015). *Gestión de la productividad*. IEEM Revista De Negocios, 80-81.
52. ORTEGÓN-CORTAZAR, L., & ROYO VELA, M. (2015). *Brand image and lexicographic analysis: an application to shopping malls*. Cuadernos De Gestión, 15(2), 143-162. doi:10.5295/cdg.140485lo

53. PALMERO, C. F., GOMEZ, Í. C., & GUERRERO, R. C. (2011). *Manual de teorías emocionales y motivacionales*. Castellón de la Plana, ES: Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
54. PINEDA Elia & DE ALVARADO Eva. (2008). *Metodología de la Investigación*. 3ra edición. Organización Panamericana de la Salud. Washington DC
55. PORRET Gelabert, Miguel. (2014). *Gestión de personas*. 6° edición. ESIC Business & Marketing School. Madrid.
56. RIBA, C., & Ballart, X. (2016). *La motivación para el servicio público de los altos funcionarios españoles: medida y efectos*. Revista Española De Investigaciones Sociológicas, (154), 65-82. doi:10.5477/cis/reis.154.65.
57. RIOS Ramos, F. (2011). *Alineamiento estratégico: Ajustes en la estructura organizacional y diseño de mapas de procesos en una ONG orientada a la salud*. Lima: PUCP.
58. ROBBINS Stephen & JUDGE Timothy. (2009) “*Comportamiento Organizacional*”, 13ra Edición, Edit. Pearson Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México.
59. RUSSELL – WALLING Edward. (2012). *50 cosas que hay que saber sobre management*. 1era Edición. Edit. Ariel, Buenos Aires.
60. TORRES, Fernando. (2015) “La promesa de bienestar”, IEP Ediciones, Lima
61. VARA-HORNA, Arístides (2012). “*Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*”. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima. Manual electrónico disponible en internet: www.aristidesvara.net 451 pp.
62. VARGAS, Q. M. E., & ALDANA, D. V. L. (2011). *Calidad y servicio: conceptos y herramientas* (2a. ed.). Bogotá, CO: Ecoe Ediciones. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
63. VROOM Victor (1979) “*Work and Motivation*” Jhon Wilen & Sons INC New York.
64. ZEITZ G. (1996). *Employee attitudes towards total quality management in an E.P.A. regional office*. Revista: Administration and Society 28 N° 1 págs. 120-43.

ANEXOS

Cuestionario de la Variable Independiente

La Motivación en el trabajo y la Calidad de Servicio en un Supermercado de Lima

Señor Trabajador sírvase responder el siguiente cuestionario en forma anónima

Marcando su respuesta, con 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = De acuerdo, 4 = Muy de Acuerdo

N°	Preguntas	1	2	3	4
1	Recibe algún incentivo en el trabajo que realiza				
2	El trabajo que realiza es reconocido por su jefe				
3	La organización considera importante el trabajo que realiza				
4	Se siente satisfecho con los resultados de su propio trabajo				
5	Al finalizar un trabajo siente usted que ha logrado terminar con éxito				
6	Se siente usted satisfecho con los logros del equipo al cual pertenece				
7	Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo				
8	Se siente estancado en el trabajo que realiza				
9	Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante				
10	La empresa le brinda oportunidades de promociones dentro de su área de trabajo				
11	Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo				
12	Considera usted que la empresa planifica los ascensos				
13	Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones				
14	Si el trabajo tiene mayor o menos éxito se considera usted responsable				
15	Sus funciones y responsabilidades están de acuerdo con el cargo que ocupa				
16	Se siente satisfecho con su trabajo				
17	El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus responsabilidades				
18	Su trabajo es siempre igual				

19	El trabajo que realiza es agotador				
20	Su trabajo le ofrece estabilidad económica				
21	Considera usted que su sueldo satisfacer las necesidades de su familia				
22	La comunicación entre usted y su jefe es buena				
23	En su trabajo se siente satisfecho con los logros de su propio trabajo				
24	Usted tiene relaciones externas con sus compañeros (juegos, paseos, etc.				
25	Las quejas o reclamos que usted presenta a su jefe son atendidas o resueltas rápidamente				
26	Su jefe inmediato lo apoya constantemente para que realice un buen trabajo				
27	El jefe toma en cuenta las ideas del empleado acerca de cómo realizar el trabajo				
28	Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas				
29	Está usted de acuerdo con las normas establecidas en la empresa				
30	Las normas de la empresa le permiten trabajar con libertad				
31	Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas				
32	La jornada de trabajo es muy larga				
33	Cuenta con las herramientas de trabajo necesarias				
34	Cuenta con los servicios adecuados (baños, agua, aire acondicionado)				
35	Siente usted que la empresa despedirlo en cualquier momento				
36	La organización le ofrece estabilidad en el empleo				
37	El horario de trabajo le dificulta sus compromisos familiares, educativos o sociales				
38	La organización desarrolla actividades deportivas y recreativas				
39	La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción				
40	El puesto le permite tener buenas relaciones sociales				

Muchas Gracias

Cuestionario de la Variable dependiente

La Motivación en el trabajo y la Calidad de Servicio en un Supermercado de Lima

Señor Trabajador sírvase responder el siguiente cuestionario en forma anónima

Marcando su respuesta, con 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = De acuerdo, 4 = Muy de Acuerdo

N°	Preguntas	1	2	3	4
1	Las instalaciones de este supermercado son visualmente atractivas				
2	La decoración le parece agradable				
3	La distribución de los productos le permite ubicarlos rápidamente				
4	Hay una buena distribución del mobiliario en el supermercado				
5	Los empleados tienen una apariencia limpia y pulcra				
6	En este supermercado se percibe un clima de cordialidad y respeto				
7	Los empleados siempre están dispuestos a ayudarlo				
8	Recibe usted una atención personalizada				
9	Los empleados están capacitados para satisfacer las necesidades del cliente				
10	Los empleados ante sus problemas se muestran comprensivos				
11	El empleado entiende sus necesidades				
12	Considera que el supermercado debe mejorar en cuanto al servicio				
13	Es por el servicio que usted volvería a comprar en el supermercado				
14	Los equipos utilizados por el empleado facilitan el proceso de atención				
15	El servicio recibido fue rápido				
16	La información solicitada es brindada de manera exacta				
17	El ticket de compra indica la información que usted requiere				
18	Encuentra exactamente lo que busca				
19	Le es fácil ubicar el precio de los productos				
20	Los avisos y carteleras informativas le proporcionan la información requerida				
21	Las ofertas del supermercado le parecen atractivas				

22	Los precios de los productor son adecuados a la calidad de los mismos				
23	Las condiciones físicas del supermercado le parecen adecuadas (ventilación, iluminación)				

Muchas gracias

MATRIZ DE COHERENCIA

TÍTULO DE LA TESIS:	MOTIVACIÓN Y CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN UN SUPERMERCADO EN LA CIUDAD DE LIMA
---------------------	--

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general			
<p>¿Qué relación existe entre la motivación y el desempeño de los trabajadores y su impacto en la calidad de servicio percibida por el cliente interno en una red de supermercados en la ciudad de Lima?</p> <p>VD: Calidad de servicio VI: Motivación</p>	<p>Analizar la relación existente entre la motivación con el desempeño de los trabajadores y su impacto con la calidad de servicio percibida por el cliente interno, en una red de supermercados en la ciudad de Lima.</p>	<p>La motivación en el trabajo se manifiesta en el desempeño, lo que a su vez impacta en la calidad del servicio que se presta en una red de supermercados de Lima.</p>	<p>VD: Calidad de servicio</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estética 2. Interpersonal 3. Entregable 4. Procesal 5. Informativa 6. Económica 7. Ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque: Cuantitativo • Nivel: Aplicativo • Tipo: Correlacional • Diseño: Descriptivo • Unidad de análisis: 75 Empleados de nivel operativo (clientes internos)
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicos		Indicadores	Medios de Certificación (Fuente / Técnica)
<p>PE-1</p> <p>¿En qué medida los factores motivadores se relacionan con el desempeño de los trabajadores y su impacto con la calidad de servicio en un supermercado en la ciudad de Lima?</p> <p>VD: Calidad de servicio VI: Factor Motivador</p>	<p>Identificar los factores motivadores que se relacionan con el desempeño de los trabajadores y su impacto con la calidad de servicio en un supermercado en la ciudad de Lima.</p>	<p>Los factores motivadores influyen en el desempeño de las personas y, por ende, impactan en una mejor calidad del servicio en un red de supermercados de Lima.</p>	<p>VD: Calidad de servicio</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Decoración 2. Accesibilidad 3. Presencia física 4. Cortesía 5. Trato personalizado 6. Comprensión 	<p>Encuesta / Cuestionario</p>
<p>PE-2</p> <p>¿Cuáles son los</p>	<p>Identificar cuáles son los factores higiénicos que</p>	<p>Los factores higiénicos relacionados con la</p>	<p>VD: Calidad de servicio</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad 2. Rapidez 3. Exactitud 	

factores higiénicos que se relacionan con los niveles de satisfacción o insatisfacción en el trabajo y, por ende, con el desempeño y la calidad del servicio en una red de supermercados de Lima? VD: Calidad de servicio VI: Factor Higiénico	explican los niveles de satisfacción o insatisfacción en el trabajo y, por ende, con el desempeño y la calidad del servicio en una red de supermercados de Lima?	remuneración, condiciones de trabajo, supervisión, relaciones personales, política empresarial y administrativa, vida personal, status y seguridad, explican los niveles de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores, influyendo en el desempeño de las personas y, por ende, impactando en una mejor calidad del servicio en un red de supermercados de Lima.	4. Conocimiento 5. Precio 6. Condiciones físicas	
			VI: Factor Higiénico	