



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS

ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA MOTIVACIÓN Y SU
INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO DEL ÁREA DE
ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA ASOCIACIÓN DEPORTIVA Y
CULTURAL DE LIMA**

PRESENTADA POR

INGRID FIORELLA CHÁVEZ DELGADO

ASESORA

MARTHA MARLENE KEVANS ESPINOZA

TESIS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN GESTIÓN
DE RECURSOS HUMANOS**

LIMA – PERÚ

2019



CC BY-NC

Reconocimiento – No comercial

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, y aunque en las nuevas creaciones deban reconocerse la autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.

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



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS**

**HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA MOTIVACIÓN Y SU
INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO DEL ÁREA DE
ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA ASOCIACIÓN DEPORTIVA Y
CULTURAL DE LIMA**

**PARA OPTAR
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**PRESENTADA POR:
INGRID FIORELLA CHÁVEZ DELGADO**

**ASESOR:
MG. PATRICIA ISABEL COTRINA MAGÁN**

LIMA-PERÚ

2019



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTIN DE PORRES

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos



DEDICATORIA

A mis padres Enrique y Pilar por su apoyo constante, su amor incondicional y entrega en todos los retos de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento a la Asociación Deportiva y Cultural de Lima, por permitirme realizar la presente investigación y facilitarme la información necesaria; así como permitirme permanecer en sus instalaciones hasta el término del mismo.

Gracias al personal del área de Atención al Cliente por brindarme el apoyo y la información necesaria para que esta investigación sea efectiva y real.

Finalmente, agradezco a la MG Patricia Isabel Cotrina Magán por su apoyo y tiempo en la realización del presente proyecto.

El autor.



TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	4
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	8
Índice de tablas	8
Índice de figuras	8
RESUMEN.....	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCION.....	12
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 Descripción de la situación problemática	14
1.2. Formulación del problema.....	16
1.3 Objetivos de la investigación.....	17
1.4 Justificación de la investigación	17
1.4.1 Importancia de la investigación	17
1.4.2 Viabilidad de la investigación	18
1.5 Limitación del estudio.....	18
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	19
2.1. Antecedentes de la investigación.....	19
2.2. Bases teóricas	22
2.3. Definiciones de términos básicos	27
2.3.1 La motivación	27
2.3.2 Calidad de servicio	27



CAPÍTULO III. HIPÓTESIS	30
3.1. Formulación de hipótesis	30
3.1.1 Hipótesis general.....	30
3.1.2 Hipótesis específicos.....	30
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA	31
4.1. Diseño metodológico	31
4.2. Diseño muestral	31
4.3. Técnicas de recolección de datos	32
4.3.1. Los Cuestionarios.....	32
4.3.2. La Encuesta:	33
4.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	33
4.4.1. Los Cuestionarios.....	33
4.4.2. La Encuesta	34
4.5. Aspectos éticos	35
4.6. Cronograma	35
CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	37
5.1. Resultados de la Investigación.....	37
5.1.1 Influencia de las herramientas de gestión de la motivación en el desempeño laboral y calidad de servicio.....	37
5.1.1.1 Información de la percepción de los trabajadores respecto al aspecto motivacional.....	38



5.1.1.2 Información de la percepción de los trabajadores respecto al aspecto de relaciones de trabajo	41
5.1.1.3 Información de la percepción de los trabajadores respecto al aspecto remunerativo	42
5.1.1.4 Información de la percepción de los trabajadores respecto a la satisfacción en el trabajo	44
5.1.2 Percepción de la calidad de servicio que ofrecen los trabajadores del área de atención al cliente	46
5.1.2.1 Información de la percepción de los clientes respecto al servicio recibido	46
5.1.2.2 Información de la percepción de los clientes respecto a la atención recibida por parte de los trabajadores.....	49
5.1.3 Datos generales de los trabajadores.....	52
5.2. Discusión de resultados	54
5.2.1 Validez y generalización del método.....	54
5.2.2 Comparación de resultados con los antecedentes	56
5.2.3 Análisis de la validez y generalización de los resultados	58
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
Conclusiones	61
Recomendaciones.....	62
REFERENCIAS.....	64
APÉNDICES.....	67
Apéndice 1: Matriz de coherencia	67
Apéndice 2: Formato de validez.....	68



Apéndice 3: Cuestionario aplicado a los trabajadores 74

Apéndice 4: Encuesta a los clientes..... 75



ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Índice de tablas

Tabla 1. Formato de validez de contenido del cuestionario relacionado al concepto de motivación de los trabajadores de la Asociación Deportiva y Cultural de Lima.....	71
Tabla 2. Formato de validez de contenido de la encuesta relacionada al concepto de calidad de servicio de los clientes de la Asociación Deportiva y Cultural de Lima.....	73

Índice de figuras

Figura 1. Teorías principales de la motivación	26
Figura 2. ¿Se siente usted motivado?.....	39
Figura 3. ¿Usted ha recibido por parte de su jefe de área reconocimientos en los últimos años?.....	39
Figura 4. ¿Usted ha recibido por parte de su jefe de área felicitaciones en los últimos años?	40
Figura 5. ¿Usted recibe capacitaciones periódicas?.....	41
Figura 6. ¿Cómo considera la relación entre usted y su jefe inmediato?	41
Figura 7. ¿Cómo considera la relación entre usted y sus compañeros de área?	42
Figura 8. ¿Usted ha recibido incentivos económicos en los últimos años?	43
Figura 9. ¿La remuneración que percibe usted responde al trabajo realizado?.....	44



Figura 10. ¿De qué manera las condiciones de trabajo favorecen su desempeño en el trabajo?	45
Figura 11. ¿Qué recomienda usted que puede mejorar en la empresa?	45
Figura 12. ¿El servicio que recibió fue?	47
Figura 13. ¿Después del servicio brindado usted se encuentra?	47
Figura 14. ¿El servicio brindado da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los clientes?	48
Figura 15. ¿Cómo cree usted que podemos mejorar el servicio brindado?	49
Figura 16. ¿La atención de los trabajadores fue?	50
Figura 17. ¿Cuál es su impresión general de la atención recibida en la empresa?	50
Figura 18. ¿El personal se encuentra debidamente calificado y preparado para atender a los clientes?	51
Figura 19. Cantidad de trabajadores según rango de edad	52
Figura 20. Cantidad de trabajadores según género	53
Figura 21. Cantidad de trabajadores según tiempo de servicios	53

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de conocer cuáles eran las herramientas de gestión de la motivación y cómo influyen en el desempeño de los trabajadores y en la calidad de servicio que brindan en el área de atención al cliente en la Asociación Deportiva y Cultural de Lima, conociendo de esta manera el perfil de esta área y como se desarrolla.

Se utilizó un diseño descriptivo correlacional donde intervienen las variables de motivación, desempeño y calidad de servicio. Asimismo, se utilizó como instrumentos, cuestionarios y encuestas. Se aplicó un total de 15 cuestionarios a los trabajadores del área de atención al cliente de la Asociación, así como también se aplicaron 20 encuestas a los clientes que quisieron contribuir voluntariamente con la investigación.

Estos resultados, son hallazgos de esta investigación que nos ha permitido conocer que los trabajadores del área de atención al cliente se encuentran parcialmente motivados y esto se refleja en su día a día.

De acuerdo a ello podemos concluir que para mejorar estas variables pueden aplicarse programas constantes de motivación y realizar una capacitación periódica.

Palabras clave:

Motivación, Desempeño, Calidad de servicio, Capacitación, Atención al cliente.
Asociación Deportiva y Cultural.

ABSTRACT

This research was carried out with the objective of knowing what the motivation management tools were and how they influence the performance of the workers and the quality of service they provide in the area of customer service in the sports and cultural association of Lima, knowing in this way the profile of this area and how it develops.

A descriptive correlational design was used where the variables of motivation, performance and quality of service are involved. It was also used as instruments, questionnaires and surveys. A total of 15 questionnaires were applied to workers in the association's customer service area, as well as 20 surveys were applied to clients who wanted to voluntarily contribute to the research.

These results are findings of this research that have allowed us to know that the workers in the customer service area are partially motivated and this is reflected in their day to day. Accordingly, we can conclude that to improve these variables, constant motivation programs can be applied and periodic training.

Key words:

Motivation, Performance, Quality of Service, Training, Customer Service, Social and sports club.

INTRODUCCIÓN

Tener a los trabajadores motivados es imprescindible para que realicen sus funciones adecuadamente, desempeñándose eficientemente y se pueda cumplir con los objetivos organizacionales.

Es por ello que es necesario identificar las herramientas de gestión de la motivación y así de esta manera, investigar cómo influye en el desempeño de los trabajadores. Se realiza esta investigación específicamente en el área de atención al cliente de la Asociación Cultural y Deportiva de Lima, la cual es objeto del estudio, nos percatamos que no existen estrategias consolidadas para motivar al personal, ni fidelizarlo, así como tampoco existe una evaluación de cómo se están desempeñando, ni una evaluación de cómo se trata a los clientes. Es por ello que el objetivo de la investigación es encontrar de manera óptima soluciones o estrategias que van a beneficiar a la Asociación, principalmente al área de atención al cliente porque siendo una Asociación es fundamental. La metodología que se ha aplicado es de recolección de datos, aplicando cuestionarios con el fin de conocer cómo se sienten tanto los trabajadores como los clientes.

La presente investigación busca entender mejor las herramientas de gestión en la motivación y el nivel de desempeño que esto influye en la calidad de servicio que se brinda en la Asociación.

Asimismo, aportará conocimiento sobre las nuevas herramientas de gestión para incrementar el desempeño de los trabajadores en la calidad de servicio.

La estructura de la investigación se desarrolló de la siguiente manera:

- En el capítulo I, se realizó el planteamiento del problema de la investigación encontrándose los objetivos y el impacto potencial en conocimiento y en práctica.
- En el capítulo II, se presentó los antecedentes, las bases teóricas y se determinaron las hipótesis de la investigación, conformando la fundamentación teórica.
- En el capítulo III, se realizó la metodología aplicada, cómo es el diseño de la investigación, la muestra, la instrumentación que se aplicó y el procedimiento.
- En el capítulo IV, se establecen los resultados obtenidos luego del trabajo de campo y su distribución, comprobado con las hipótesis.

Finalmente, se cuenta con las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y apéndices.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la situación problemática

Los trabajadores de la Asociación Deportiva y Cultural de Lima que no están motivados no realizan un trabajo eficiente, sólo se limitan a hacer el trabajo que les corresponde, conllevando a que no sean óptimas sus funciones generando a largo plazo una deficiencia a la Asociación.

El desempeño de los trabajadores no será el requerido poniendo en evidencia la falta de motivación que están entrelazados con esta variable. No se le da la importancia requerida a la calidad de servicio, los clientes no se sienten realmente satisfechos con el trato recibido, por ello en la presente investigación identificaremos las herramientas que se utilizarán para mejorar el servicio que es primordial en la Asociación Deportiva y Cultural de Lima.

En el Texto Único Ordenado (TUO) del DL. N° 728 Ley de Productividad y Competitividad Laboral (1997) Título III, Art N° 84 el dispositivo tiene por objetivo fomentar la capacitación del trabajador en su respectiva función para mejorar su productividad en el puesto de trabajo. Se infiere que, si no hay una adecuada capacitación para mejorar las capacidades del trabajador, este no tendrá un desempeño adecuado. En el área de atención al cliente se podrá capacitar a los trabajadores en comunicación, trato al cliente, entre otros, que sean necesarios para la función que realiza.

Asimismo, La OIT (1920) Afirmó que lucharía por el bienestar del trabajador, que se debe mejorar las condiciones de trabajo, promover empleos y mejorar el nivel de vida. Por lo señalado, todo trabajador se desempeñará



mejor en un ambiente con las condiciones de trabajo necesarias y vitales, la comodidad y confort son primordiales para que el trabajador se sienta protegido en su lugar de trabajo.

Guido y Ramón en su publicación Estrategias motivacionales (2007) Manifestaron que la motivación no sólo se trata de recibir un sueldo y estar conforme con ello, sino que representa una forma establecida de vivir económicamente teniendo satisfacción y desarrollo personal.

Marín, A; Velasco, M (En su libro Condiciones Motivacionales y desarrollo de carrera; 2005; páginas 24-30) manifiestan que las empresas han entendido que además de la compensación y de óptimas condiciones de trabajo, el reto es ofrecerles oportunidades personales para que desarrollen sus habilidades, reciban capacitación y puedan posicionar en un puesto mejor. Ello genera una gran motivación en el trabajador.

Clemenza et al (2010) La calidad de servicio es asociada con los esfuerzos que cada empresa debe realizar como manifiesto de su cultura organizacional y valores institucionales, la cual permitirá ofrecer bienes y servicios de calidad hacia sus clientes, optimizando su productividad, permanencia en el mercado y gran satisfacción es sus clientes.

Schneider en su publicación Linking service climate and customer perceptions of service quality (1998) Informa que los resultados de varios estudios de campo demuestran que los clientes leales a una compañía son mucho más rentables para la compañía que crear otros clientes.

A continuación, se definen las palabras clave de la investigación:



- **Motivación:** Se refiere a la satisfacción de una necesidad, creando con ello el impulso para realizar una acción. En esta investigación, se hace referencia a la motivación que tienen los trabajadores para realizar de forma óptima su trabajo.
- **Calidad de servicio:** Se refiere a la calidad según estándares establecidos que se brinda a los consumidores. En esta investigación es el servicio que se brinda a los clientes de la Asociación Deportiva y Cultural de Lima.
- **Capacitación:** Se refiere al desarrollo que tiene una persona en un tema determinado. En la investigación se refiere a la capacitación que brinda la empresa a sus trabajadores en el tema de atención al cliente.

De acuerdo a ello, la presente investigación pretende identificar las herramientas necesarias para mejorar la problemática de las variables de motivación, desempeño y calidad de servicio en la Asociación Deportiva y Cultural de Lima.

1.2 Formulación del problema

¿De qué manera influyen las herramientas de gestión de la motivación en el desempeño y la calidad de servicio al cliente de los trabajadores del área de atención al cliente en la Asociación Deportiva y Cultural de Lima?

1.2.1. Problemas específicos:

- 1- ¿Cuál es el nivel de motivación de la Asociación Deportiva y Cultural de Lima?
- 2- ¿Cuál es el nivel de calidad de servicio que ofrecen los trabajadores de una Asociación Deportiva y Cultural de Lima?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar de qué manera influyen las herramientas de gestión de la motivación en el desempeño de los trabajadores y en la calidad de servicio al cliente de una Asociación Deportiva y Cultural de Lima.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Establecer cuál es el nivel de motivación de los trabajadores de una Asociación Deportiva y Cultural de Lima.
- b) Determinar cuál es el nivel de calidad de servicio que ofrecen los trabajadores de una Asociación Deportiva y Cultural de Lima.

1.4. Justificación de la investigación

La presente investigación busca entender mejor las herramientas de gestión en la motivación y el nivel de desempeño que esto influye en la calidad de servicio que se brinda en la Asociación Deportiva y Cultural de Lima.

Aportará conocimiento sobre las nuevas herramientas de gestión para incrementar el desempeño de los trabajadores en la calidad de servicio.

1.4.1. Importancia de la investigación

La investigación busca beneficiar tanto al trabajador como al empleador, permitiendo al primero aumentar su desempeño en base a su motivación, mientras que, al segundo, le permitirá elevar su productividad.

Es importante mencionar que, si mejora la motivación en los trabajadores, generará un mejor clima laboral y se sentirán parte de la empresa logrando una identificación plena.

El conocer o identificar las herramientas permitirá mejorar principalmente el desempeño de los trabajadores logrando los objetivos organizacionales y a la vez beneficiará a los clientes externos.

Las técnicas a utilizar en la investigación serán los cuestionarios y encuestas.

1.4.2. Viabilidad de la investigación

La investigación se realizará en la Asociación Deportiva y Cultural de Lima, para poder recolectar las encuestas se deberá solicitar permiso al área pertinente y posterior solicitará la colaboración de los clientes.

Asimismo, para poder recolectar los cuestionarios, se solicitará permiso al área correspondiente y posterior se solicitará la colaboración de los trabajadores.

1.5. Limitaciones del estudio

La limitación podría darse en la fidelidad y veracidad de los datos, se cuenta con las encuestas y cuestionarios completos por parte de los usuarios.

El trabajador del área de atención al cliente colaborará desinteresadamente e incondicionalmente, por cuanto los resultados de la investigación también son de su interés.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

La motivación en los trabajadores ocurre cuando estos se encuentran satisfechos en el desempeño de sus labores, lo cual les permite ser más productivos y eficientes.

En el ámbito nacional, existen estudios tales como:

La Ley 29783; Decreto Supremo N° 005 - 2012 – TR, artículo 27° donde indica que el empleador está en la obligación de capacitar al trabajador en su respectiva función para mejorar su desempeño en su puesto de trabajo.

Ramos, K presentó en su tesis denominado “Desarrollo y motivación de los trabajadores en una entidad financiera transnacional de Lima” (2010) en donde manifiesta que para que los trabajadores se sientan apreciados se deben crear condiciones de trabajo optimas en sus lugares de trabajo.

Ayala, S en su libro Administración de Recursos Humanos (2003); página 31-39; concluye que el personal de recursos humanos debe equilibrar los dos grandes objetivos para beneficio de la empresa y del trabajador que son los siguientes: propiciar y lograr una mayor producción en cantidad y calidad con los colaboradores porque la mayor rentabilidad y utilidad de una empresa revierte en beneficio para ellos. Asimismo, orientar su actividad hacia la satisfacción de sus necesidades, posibilitando el bienestar y desarrollo personal.

Ibañez, M (2007) Afirma que generar una propuesta de incentivos al trabajador generará un nivel de motivación óptimo.



En el ámbito internacional existen estudios tales como:

La OIT (1920) afirma que lucharía por el bienestar del trabajador, mejorar sus condiciones de trabajo, promover empleos y mejorar el nivel de vida.

Chiavenato en su libro Comportamiento Organizacional 2009; páginas 21-22, explica que la conducta humana se guía por tres premisas, que existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano. Las necesidades, impulsos son los motivos del comportamiento y que existe un fin en todo comportamiento que se realiza.

Palomino V. en su libro Liderazgo y motivación de equipos de trabajo 2010; páginas 41-42, define que la motivación es básica para llegar a los objetivos de la organización.

Adair J, en su libro Cómo motivar 2009; página 17-20, manifiesta que las personas bien motivadas actúan mejor que las que no lo están. Una motivación adecuada y positiva, puede crear, mantener y mejorar la actuación de cualquier equipo de trabajo.

Arias y Heredia en su libro Administración de Recursos Humanos 2006; página 35-37, manifiesta que una adecuada motivación del personal influirá en su desempeño como la conducta consciente e intencionada orientada al logro de un objetivo.

Baguer A. en su libro Dirección de Personal 2009; página 23-25, señala que agradecer el trabajo a los empleados, retribuirles justamente y darles condiciones de seguridad son conceptos no negociables y que toda organización, por obligación y respeto a la dignidad de la persona tiene que proporcionarlo.



Koonts, H. en su libro *Administración, una perspectiva global*; 1998; página 52, explica que la motivación es una serie de impulsos, necesidades, anhelos y fuerzas similares que buscan los trabajadores para satisfacer.

Gan y Triginé en su *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*; 2006, página 71, señalan que el área de recursos humanos debe preparar programas de crecimiento y progreso de las competencias para así elevar el nivel de motivación de los empleados.

Alles, A en su libro *N° 5 Pasos para Transformar una Oficina de Personal en el Área de Recursos Humanos*; 2005; página 2, manifiesta que una adecuada administración de recursos humanos evitará tener personal insatisfecho y no comprometido con su gestión.

Guido y Ramón (2007) desarrollaron que la motivación no sólo se trata de recibir un sueldo y estar conforme con ello, sino que representa una forma establece de vivir económicamente teniendo satisfacción y desarrollo personal.

Aragón en su publicación *la Importancia de la Motivación Laboral* (2011), informa que el capital humano es lo primordial en una organización, por lo mismo las empresas deben asumir compromisos de gestión enfocándose en las necesidades de sus trabajadores; por lo tanto, las medidas de conciliación e igualdad son instrumentos de gran importancia para tener una motivación adecuada y un buen clima laboral.



2.2 Bases Teóricas

La motivación es fundamental en una empresa para el logro de los objetivos profesionales y personales de los trabajadores que finalmente contribuirá a los objetivos organizacionales de la empresa, tener a un personal motivado es una lucha constante, que se puede realizar con una investigación y una correcta aplicación de una herramienta estratégica.

En la gran mayoría de empresas peruanas, la motivación no se encuentra en el nivel deseado; es por ello, que la motivación en los trabajadores es importante debido a que, si estos se encuentran satisfechos con su trabajo, les permitirá ser más productivo y eficiente, permitiendo que mejoren su desempeño. Lo antes mencionado es de vital importancia, pues las empresas deben de tener como estrategia que sus trabajadores estén felices, lo cual generará compromiso con la empresa.

Por lo tanto, vamos deducir que la base de toda motivación es la conducta y esta es dirigida por un comportamiento.

Ahora, si precisamos ¿Qué es la motivación en un ámbito empresarial? si un trabajador en una empresa puede manejar la motivación para bien de sí mismo así como un administrador o un jefe de cada área puede manejar la motivación para que los empleados se sientan con impulsos para hacer bien las cosas y sentirse cómodos en su lugar de trabajo. Según los autores Stonner, Freeman y Gilbert (1997), señalan que “los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la



organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona”. (P.98).

Ahora bien, esto nos da a entender que según la autora Palomino (2010) “la motivación es básica para llegar a los objetivos en una organización” (P.45). Y si profundizamos hasta los objetivos que puede tener el trabajador en su vida personal y laboral.

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, A continuación, describimos las etapas:

Según Petit y Graglia (2004):

1. Homeostasis: El organismo se encuentra en estado de equilibrio.
2. Estímulo: Generándose una necesidad.
3. Necesidad: Se encuentra insatisfecha aún, generando un estado de tensión.
4. Estado de tensión: Produciéndose un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
5. Comportamiento: Satisface esta necesidad alcanzando el objetivo satisfactoriamente.
6. Satisfacción: Cuando se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente.

a. Importancia de la motivación y el desempeño en los trabajadores

Este tema es importante porque se va a investigar los diversos factores que influyen en el desempeño de los trabajadores respecto a su trabajo y la relación que tiene con la calidad de servicio que se brinda.



Asimismo, servirá para identificar los problemas que pueden existir en el desempeño de los trabajadores y así poder realizar un plan de acción de manera correctiva, proponer alternativas de solución y mejorar en forma global el desarrollo organizacional de la empresa.

Además, beneficiará al trabajador y a la empresa; al trabajador porque al tenerlo motivado, éste se desempeñará mejor, se sentirá identificado, valorado, entre otros y a la empresa porque reducirá la tensión existente, será una organización reconocida, preocupada por sus clientes internos y mejorará su rentabilidad.

Según Aragón en su publicación la importancia de la motivación laboral (2011) “El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa”.

Actualmente se considera a los trabajadores como fuente de talento, conocimiento, creatividad. Considerándose que el factor clave en una organización son las personas.

La motivación es un elemento esencial para el éxito dentro de una empresa ya que de ella depende en gran medida la obtención de los objetivos de la empresa.

La retribución, las medidas de conciliación, las flexibilidades, son consideradas salario emocional, por lo tanto, estos elementos son fuente principal dentro de la motivación de un trabajador.



Por ejemplo, España es uno de los países europeos con menos prestaciones para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y éstos son los más frustrados por su situación laboral. Sólo se basan en sistemas salariales para compensar a su personal generando una percepción negativa que perjudica tanto a la empresa como a los empleados. La empresa sufre la baja productividad y escaso rendimiento de los trabajadores y estos se sienten frustrados. En este caso, serían medidas ideales las de sensibilidad hacia la situación personal de los trabajadores, medidas de conciliación e igualdad.

b. Teorías de la motivación

Existen diversas teorías de la motivación para la presente investigación.


TEORIA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW	TEORIA X Y TEORIA Y DE DOUGLAS MC GREGOR	TEORIA DE LOS FACTORES DE FREDERICK HERZBERG	TEORIA DE LAS TRES NECESIDADES DE DAVID MC CLELLAND
 <p>Según Maslow (1991): Esta teoría sostiene que cubierta una necesidad, surge otra en su lugar.</p> <p>Por lo tanto, podemos indicar que un trabajador motivado busca la mayor necesidad en la pirámide que es la de la auto-realización, buscará sentirse reconocido, con éxito en su vida personal y profesional.</p>	<p>El autor nos describe que hay 2 tipos de trabajadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los trabajadores reprimidos, que no les gusta trabajar y no tienen mucha ambición. - Los trabajadores que les gusta trabajar, son dedicados, responsables e innovadores. <p>Esta teoría nos muestra que hay dos tipos de trabajadores, los empeñosos, innovadores, dedicados, constantes, frente a los trabajadores que no lo son y sólo se dedican a cumplir su trabajo. Percibimos que los trabajadores Y se sienten motivados en sus puestos de trabajo y es por eso que son los trabajadores ideales, asimismo observamos que los trabajadores X no se encuentran motivados y por lo tanto son unos trabajadores mediocres, vemos una vez más la importancia de la motivación.</p>	<p>El autor nos describe que hay dos tipos de factores que influyen en la motivación de los trabajadores, estos son los factores motivacionales y los factores higiénicos.</p> <p>Los factores de motivación o también llamados los factores de satisfacción, comprende cómo se siente el trabajador respecto a su relación en cargo que se desempeña y cómo influye en su realización como persona, reconocimiento, responsabilidad y progreso profesional.</p> <p>Y los factores higiénicos o también llamados factores de insatisfacción, comprende cómo se siente el trabajador respecto a su relación con su empresa. Interviniendo las condiciones de trabajo, el salario, las relaciones que tiene con su jefe y los beneficios y servicios sociales que puede obtener.</p>	<p>El autor nos describe que existe 3 tipos de necesidad motivacional: La necesidad de logro, la necesidad de poder y autoridad y la necesidad de asociación. Desarrolla que en la necesidad de logro, la persona se encuentra motivada por alcanzar un objetivo difícil, tiene la necesidad de sentirse realizado y con talento. En la necesidad de poder y autoridad, la persona tiene necesidad de poder y se encuentra motivada por conservar su autoridad, es influyente e impactante. Y finalmente la necesidad de asociación, la persona está motivada por la afiliación, necesidad de tener amistades, se motiva por interactuar con las personas, además informa que este tipo de personas no son líderes ya que les cuesta tomar decisiones.</p>

Figura 1: Teorías principales de la motivación.
Elaboración propia, basada en Chiavenato (1999).

2.3. Definiciones de términos básicos

2.3.1. La motivación

La motivación en un trabajador es fundamental para que este se desempeñe libremente, se sienta a gusto en su puesto de trabajo y compromiso con la empresa para la que labora, obteniendo como resultado un excelente desempeño. Por lo tanto, se tiene que tener en cuenta algunos conceptos básicos para el desarrollo de la presente investigación.

La motivación es el impulso que conduce a una persona a realizar una determinada acción; por lo tanto, la base de todo es la conducta. Según Chiavenato (1999) existen tres indicios para explicar la conducta humana de una persona, estos son:

1. El comportamiento es causado, por una causa externa o interna para todo tipo de comportamiento, que es producido por la herencia y el medio ambiente que lo rodea.
2. El comportamiento es motivado por impulsos, deseos, tendencias, entre otros.
3. El comportamiento está orientado hacia objetivos, existe una finalidad en todo comportamiento humano, siempre habrá una causa que lo genera y que la conducta de la persona siempre está encaminada hacia algún objetivo.

3.3.2. Calidad de servicio

La calidad de servicio es fundamental para tener al cliente fidelizado. Es una cualidad que debe tener una empresa para obtener mayor



rendimiento en su funcionamiento y durabilidad, cumpliendo con normas y reglas necesarias.

Según Ornelas, Estela (2010), la calidad de servicio se produce durante una prestación de servicio, es decir en una interacción que se realiza entre un cliente y el personal de contacto de la organización.

Según Fernández (2000), toda empresa debería o debe dedicarse al servicio del cliente, ya que el cliente lo primordial que busca es una buena atención por parte del servicio de la empresa, no sirve de nada que el producto sea excelente, que los suministros sean los ideales si la calidad va a ser deficiente.

Clemenza et al (2010), la calidad de servicio es asociada con los esfuerzos que cada empresa debe realizar como manifiesto de su cultura organizacional y valores institucionales, la cual permitirá ofrecer bienes y servicios de calidad hacia sus clientes, optimizando su productividad, permanencia en el mercado y gran satisfacción es sus clientes.

Según Albrecht y Zenke (1998), la calidad de servicio conducirá a esfuerzos íntegros por parte de los empleados a fin de mantener la calidad de servicio por sus propios medios, sintiéndose responsables de la satisfacción del usuario al volver nuevamente por el servicio requerido.

Muller (1999), informa que la calidad de servicio debe superar las expectativas que tenía el usuario en un comienzo sobre el servicio a recibir.



Shaw (1997), desarrolla que la satisfacción es la respuesta de sociedad del cliente, siendo un juicio acerca del rango del servicio, facilitando un nivel satisfactorio de recompensa que se relaciona con el servicio.

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS

3.1. Formulación de hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

La herramienta de gestión utilizadas de manera óptima generará una mayor motivación y desempeño en los trabajadores, ofreciendo una excelente calidad de servicio en el área de atención al cliente de una Asociación Deportiva y Cultural de Lima.

3.1.2. Hipótesis específicas

1. Un adecuado plan motivacional aplicado a los trabajadores generará que se sientan reconocidos.
2. Brindar una excelente calidad de servicio generará que los clientes se sientan satisfechos.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1. Diseño metodológico

La investigación utiliza un diseño descriptivo correlacional porque se orienta a la determinación del grado de relación existente entre las variables de motivación, desempeño y calidad de servicio en una misma muestra.

Asimismo, es preciso mencionar que se escogió este diseño porque a través de la técnica estadística permitirá determinar e identificar las herramientas de gestión que debe aplicarse.

La utilidad y el propósito del estudio descriptivo correlacional es el de conocer cómo se comporta una variable respecto de las otras.

4.2. Diseño muestral

La población estará conformada por todos los trabajadores del área de atención al cliente de la Asociación Deportiva y Cultural de Lima.

Obteniéndose la información de la estadística mensual del área de atención al cliente que proporciona el área de Recursos Humanos.

Siendo ésta una población pequeña se considerará a toda la población como muestra. Por tanto, no será necesario aplicar un procedimiento muestral.

Los criterios de inclusión son los siguientes:

- Sexo masculino y femenino.
- Edades comprendidas entre los 20 años y 46 años.
- Que trabajen en el área de atención al cliente.
- Que se encuentren trabajando por lo menos 6 meses en la empresa.



- Trabajadores contratados a plazo fijo e indeterminado.

Se ha trabajado con toda la población, el tamaño de la muestra es de 15 trabajadores

4.3. Técnicas de recolección de datos

En esta sección se detallarán los instrumentos que serán empleados en la muestra de 15 trabajadores del área de atención al cliente, para la obtención de información para el presente estudio de investigación.

4.3.1. Los Cuestionarios

Se usaron los cuestionarios para obtener la información de la muestra de los 15 trabajadores del área de atención al cliente en la asociación deportiva y cultural de Lima. Los cuestionarios se desarrollaron en base a las variables de motivación y calidad de servicio.

De esta manera se identificó la falta de motivación que tienen los trabajadores del área de servicio al cliente y la relación que tiene con el desempeño; asimismo, con los cuestionarios aplicados a los clientes se identificó como se sienten respecto a la calidad de servicio que le brinda la empresa.

- **Fiabilidad:** Se solicitó el permiso correspondiente a la empresa para realizar el cuestionario a los trabajadores de la muestra.
- **Validez de contenido:** Se sometió el cuestionario a la evaluación de profesionales (jueces expertos).

4.3.2. La Encuesta

Además, en la investigación también se aplicó las encuestas a los clientes,

De esta manera, se conoció la opinión que tienen los clientes respecto al servicio que reciben y como se sienten ante ello.

Fiabilidad: Se registrará la información Los datos obtenidos fueron cargados en una base datos.

Validez de contenido: Se sometió la relación de preguntas a la evaluación de profesionales (jueces expertos).

4.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

La presente investigación se realizó ejecutando el siguiente procedimiento:

Se procederá a detallar el procedimiento de los tres instrumentos que se emplearon en la investigación, de manera general.

Con la anticipada autorización solicitada a la asociación deportiva y cultural de Lima, se procedió a realizar el levantamiento de información y análisis de datos sobre las variables respectivas.

4.4.1. Los Cuestionarios

Este instrumento sirvió para medir e identificar la percepción de los mismos trabajadores sobre la motivación que reciben en el trabajo, además que los cuestionarios sirvieron para identificar lo que piensan los clientes sobre la calidad de servicio que reciben.

La calidad de servicio se midió a través de los clientes permitiendo evaluar de manera eficiente a los trabajadores.



1. Se solicitó la autorización correspondiente a la asociación deportiva y cultural de Lima, para el levantamiento de la información de sus trabajadores de atención al cliente y a los clientes de la empresa.
2. Se solicitó el apoyo de la Asistente Social del área de Bienestar Laboral de la asociación deportiva y cultural de Lima, la cual nos brindará el soporte necesario para la toma de los cuestionarios.
3. Se determinó en qué fecha y hora era la más indicada para realizar el cuestionario a los trabajadores del área de atención al cliente, como por ejemplo en la hora de refrigerio o salida de sus labores. En el caso de los clientes se realizó el cuestionario al terminar el servicio con el trabajador del área.
4. Se realizó un cuestionario de 10 preguntas en forma anónima a los trabajadores de la muestra.
5. Se tabularon los resultados de manera estadística (porcentual) en tablas de excel, graficando los resultados en el mismo programa.

4.4.2. La encuesta

1. Se solicitó la autorización correspondiente al Jefe de área de Atención al Cliente para realizar las encuestas.
2. Se realizaron 10 preguntas acorde con la información que se quería recaudar.
3. Se tabuló la información obtenida en archivos en excel, representándola gráficamente.

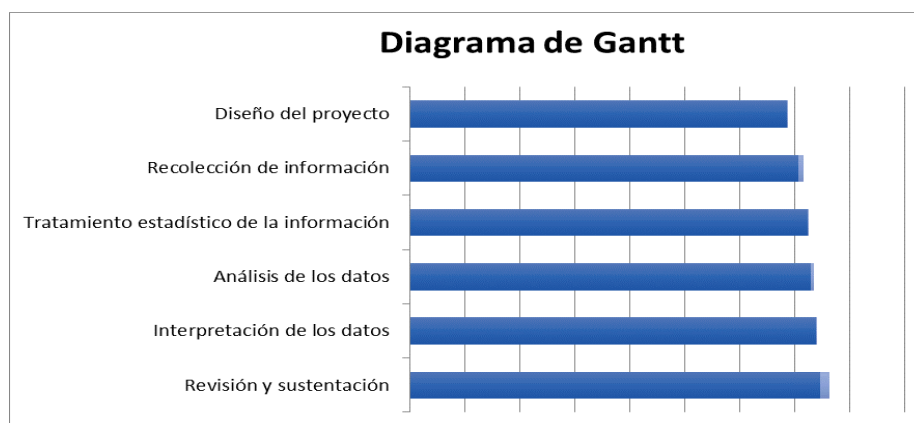
4.5. Aspectos éticos

La investigación se realizó luego de contar con el consentimiento, libre e informado del trabajador, el cual se encontró en buen estado físico, psíquico y jurídico compatible con su derecho de elegir.

La información es utilizada para fines exclusivos de la investigación. Por último, se dio tratamiento a los datos recolectados procediendo a la depuración y codificación, así como la tabulación de los mismos.

- **Revisión de la información:** Con esta técnica se analiza la información recopilada y se procede a ordenarla.
- **Clasificación de la información:** A continuación, se clasifica la información de modo que sirva para desarrollo de esta investigación.
- **Tabulación de la información:** Por medio de esta técnica se procede a tabular los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas y cuestionarios.
- **Análisis de los datos:** Con esta técnica se analiza la información recopilada y se redacta el informe preliminar.

4.6. Cronograma





Nombre de la tarea	Fecha de inicio	Fecha final	Duración (días)
Diseño del proyecto	20/10/2018	23/10/2018	3
Recolección de información	2/12/2018	20/12/2018	18
Tratamiento estadístico de la información	3/01/2019	15/01/2019	12
Análisis de los datos	15/01/2019	20/02/2019	36
Interpretación de los datos	2/03/2019	24/03/2019	22
Revisión y sustentación	15/10/2019	30/10/2019	15

CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Resultados de la investigación

En la presente investigación, se informará los resultados de los instrumentos aplicados a los trabajadores de la Asociación Deportiva Cultural de Lima, del área de atención al cliente. En el cuál se obtiene el análisis correspondiente de los trabajadores, la percepción que tienen ellos respecto a su motivación y a la calidad de servicio que reciben los clientes. Esto se realiza con el objetivo de identificar las herramientas de gestión de la motivación y la influencia que tienen en el desempeño de los trabajadores en el área de atención al cliente de la Asociación Deportiva Cultural de Lima.

El trabajo de campo fue aplicado a 15 trabajadores de ambos sexos, los cuales conforman el área de atención al cliente, siendo el rango entre 20 a 46 años. El tiempo de servicio mínimo que se ha considerado es de 06 meses permitiéndonos una información más real para poder aplicar los cuestionarios efectivamente. Por último, se realizó encuestas a algunos clientes con el objetivo de conocer si se encontraban satisfechos con la atención que se les brinda.

En el presente trabajo se ha utilizado variables establecidas, análisis estadísticos y cualitativos. Los mismos que fueron elaborados a través del programa microsoft office excel.

5.1.1. Influencia de las herramientas de gestión de la motivación en el desempeño laboral y en la calidad de servicio de los trabajadores



del área de atención al cliente de la Asociación Deportiva y Cultural de Lima.

Para identificar la influencia que tiene la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores del área de atención al cliente de la Asociación Deportiva y Cultural de Lima, se aplicó un cuestionario validado y desarrollado por elaboración propia, el cual consta de 10 ítems que serán utilizados para obtener la información de los trabajadores, respecto a cómo se sienten en la empresa, cuán motivados se encuentran y el desempeño que realizan.

5.1.1.1. Información de la percepción de los trabajadores respecto al aspecto motivacional.

En esta sección, se obtuvo información respecto a la opinión que tienen los trabajadores sobre el aspecto motivacional y de cómo se sienten en la empresa. Los resultados muestran, en la Figura N° 2 que un 47% de los trabajadores se sienten motivados siempre y el otro 47% considera que a veces se siente motivado, mientras que hay un 6 % que nunca se siente motivado. Esto nos permite señalar que los trabajadores no se encuentran motivados en su totalidad.

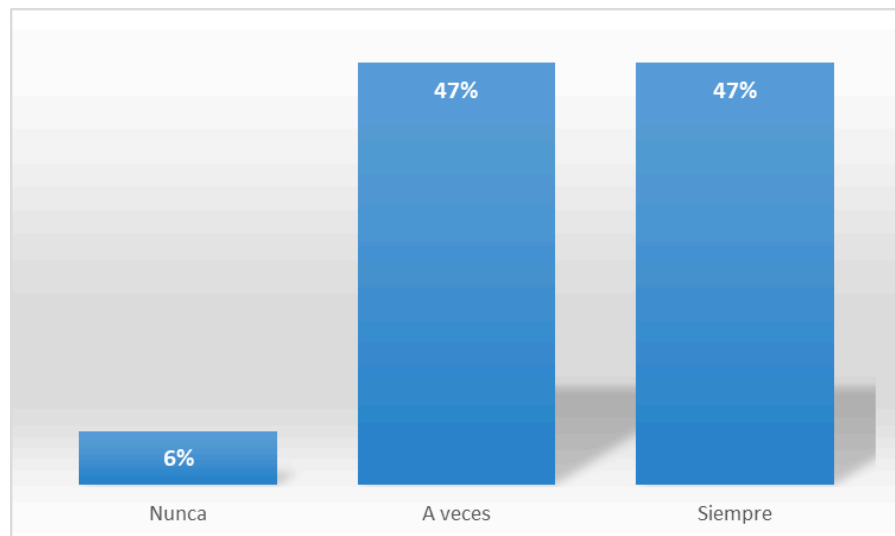


Gráfico N°2: ¿Se siente usted motivado?
Elaboración propia sobre la base de los cuestionarios

En el gráfico N° 3, observamos que del 100% de los trabajadores, el 47% ha recibido más de un reconocimiento por parte de su jefe en el año, el 20% ha recibido un reconocimiento y un 33% nunca ha recibido. De acuerdo a ello; el resultado nos permite identificar que menos de la mitad ha recibido algún reconocimiento alguna vez.

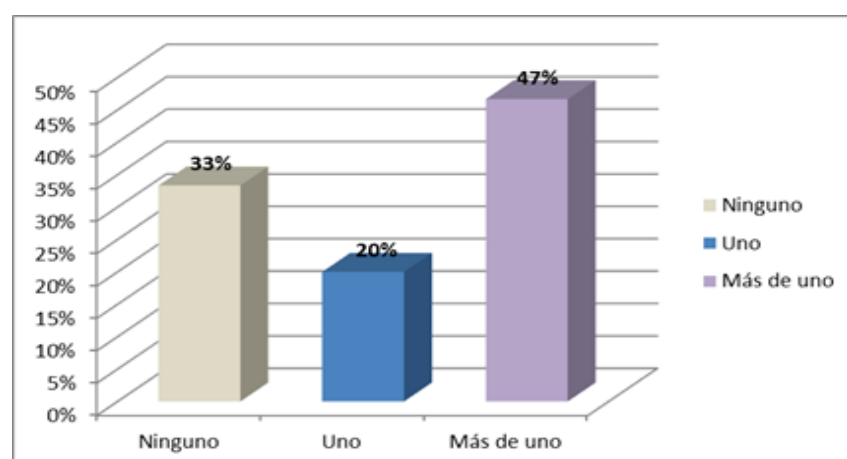


Gráfico N° 3: ¿Usted ha recibido por parte de su jefe de área reconocimientos en los últimos años?
Elaboración propia sobre la base de los cuestionarios.

En el gráfico N° 4, acerca de la pregunta ¿Usted ha recibido por parte de su jefe de área felicitaciones en los últimos años?, se analiza que del 100% de los trabajadores, el 67% de trabajadores ha recibido más de una felicitación, el 6% ha recibido sólo una y el 27% no ha recibido ninguna felicitación de su jefe. Se puede concluir que más de la mitad de los trabajadores ha recibido alguna felicitación por parte de su jefe.

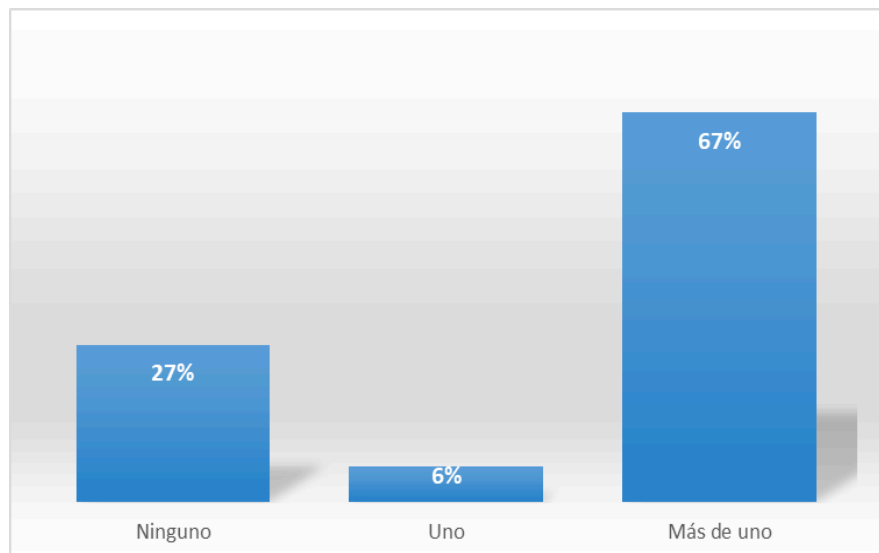


Gráfico N° 4: ¿Usted ha recibido por parte de su jefe de área felicitaciones en los últimos años?

Elaboración propia sobre la base de los cuestionarios.

En el gráfico N°5, la pregunta ¿Usted recibe capacitaciones periódicas? Obtenemos información que del 100% de trabajadores, el 7% ha recibido capacitaciones, el 60% a veces y el 33 % nunca. Podemos concluir que pocas veces se capacita al personal.

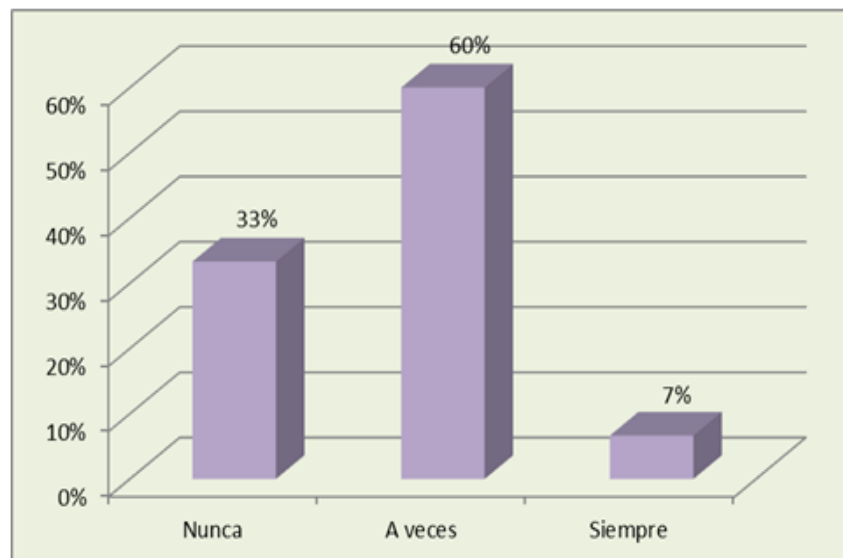


Gráfico N° 5: ¿Usted recibe capacitaciones periódicas?
Elaboración propia sobre la base de los cuestionarios

5.1.1.2. Información de la percepción de los trabajadores respecto al aspecto de relaciones de trabajo.

Esta sección, se ha podido obtener información sobre la opinión de los trabajadores respecto a cómo se sienten con sus compañeros de trabajo y jefe de área y ello ha afectado de alguna manera su desempeño en el trabajo.

En el gráfico N° 6, la pregunta “¿Cómo considera la relación entre Usted y su jefe inmediato? Se obtuvo que del 100% de los trabajadores, el 80% considera una buena relación con su jefe, un 20% considera una relación regular y nadie considera una mala relación con su jefe. Podemos concluir que hay una buena relación con sus jefes.

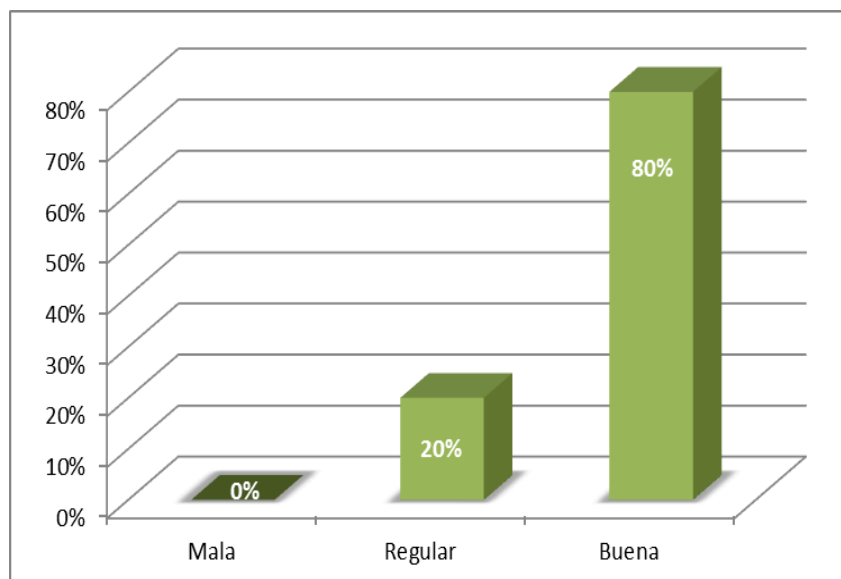


Gráfico N° 6: ¿Cómo considera la relación entre Usted y su jefe inmediato?

Elaboración propia sobre la base de los cuestionarios.

En el gráfico N°7 la pregunta ¿Cómo considera la relación entre usted y sus compañeros de área? .Se obtuvo que del 100% de trabajadores, el 87% considera que la relación es buena, un 7% que es regular y un 6% que es mala. Por lo tanto concluimos que la mayoría tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo.

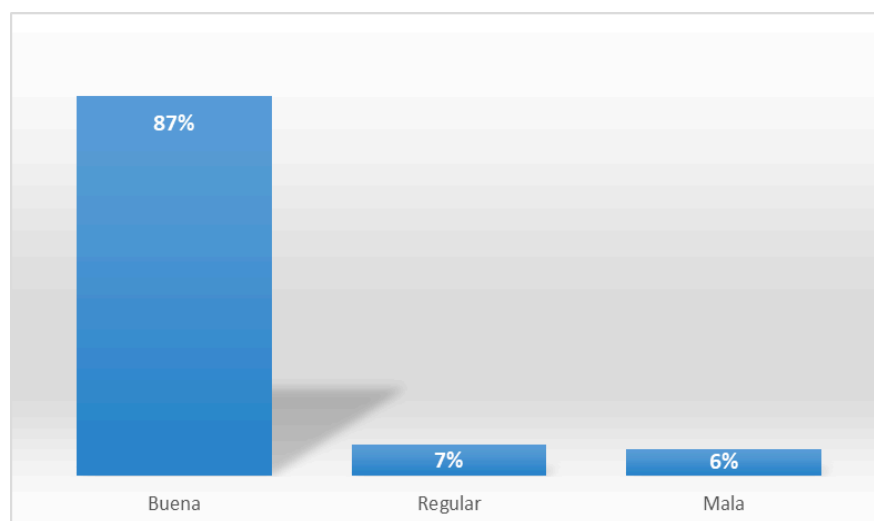


Gráfico N° 7: ¿Cómo considera la relación entre usted y sus compañeros de área?

Elaboración propia sobre la base de los cuestionarios.



5.1.1.3. Información de la percepción de los trabajadores respecto al aspecto remunerativo.

En esta sección, se obtuvo información sobre la percepción de los trabajadores respecto a cómo influye la remuneración en su motivación y en su desempeño. Siendo éste un aspecto de importancia.

En el gráfico N° 8, la pregunta ¿Usted ha recibido incentivos económicos en los últimos años?, Se obtuvo que del 100% de trabajadores, el 53% no ha recibido ningún incentivo económico, el 27% manifestó que si ha recibido más de un incentivo económico y el 20% ha recibido sólo uno. Se puede concluir que la mayoría no ha recibido incentivos económicos en los últimos años.

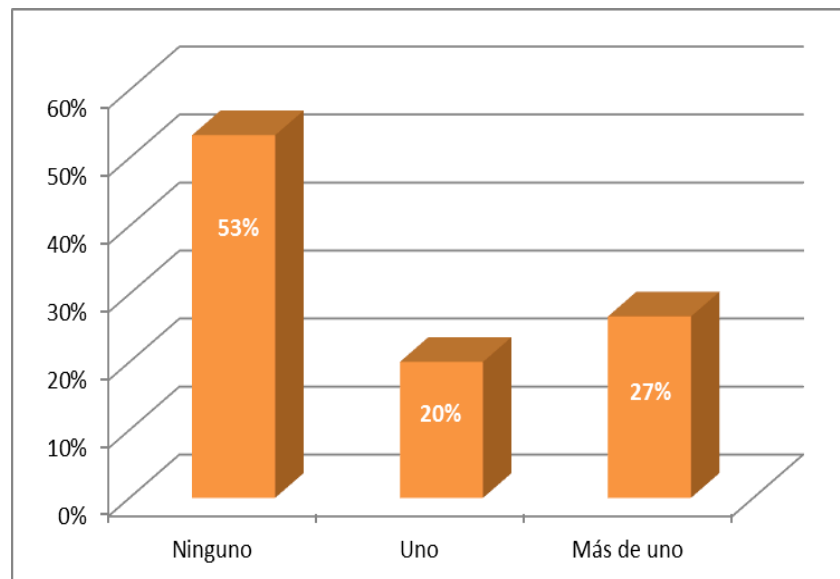


Gráfico N° 8: ¿Usted ha recibido incentivos económicos en los últimos años?

Elaboración propia sobre la base de los cuestionarios.

En el gráfico N° 9, la pregunta ¿La remuneración que percibe usted responde al trabajo realizado? Se puede observar que del 100% de trabajadores, el 53% ha respondido que a veces, mientras que el 47% ha manifestado que nunca, por lo tanto se concluye una disconformidad por parte de los trabajadores.

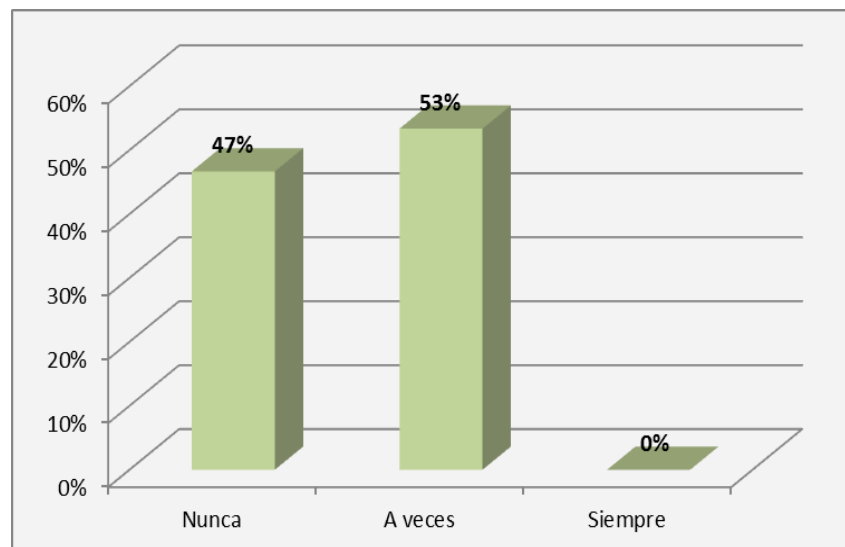


Gráfico N° 9: ¿La remuneración que percibe usted responde al trabajo realizado?

Elaboración propia sobre la base de los cuestionarios.

5.1.1.4. Información de la percepción de los trabajadores respecto a la satisfacción en el trabajo.

En este ítem, obtendremos información sobre la percepción de los trabajadores respecto a la satisfacción que tienen en el trabajo, siendo parte también de la motivación que sienten y de su desempeño laboral.

En el gráfico N° 10, la pregunta ¿De qué manera las condiciones de trabajo favorecen su desempeño en el trabajo?, podemos concluir que del 100% de trabajadores, al 47% le favorece en su desempeño y al 53% no le favorece en su desempeño.

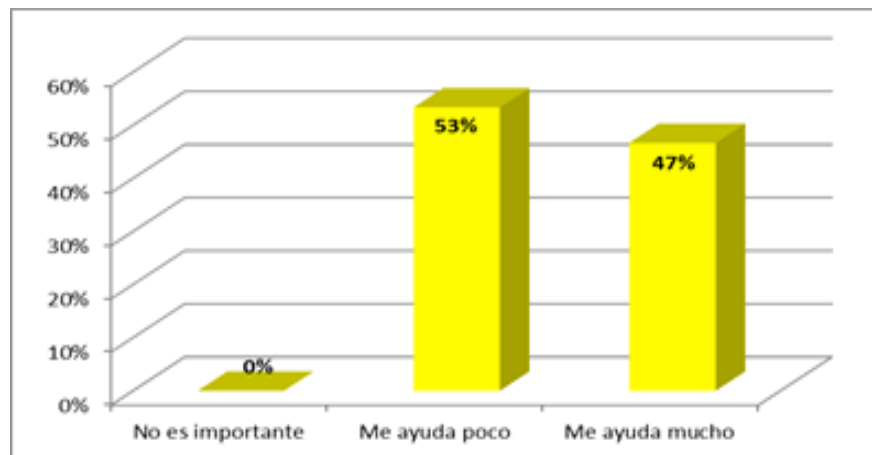


Gráfico N° 10. ¿De qué manera las condiciones de trabajo favorecen su Desempeño en el trabajo?

Elaboración propia sobre la base de los cuestionarios.

En el gráfico N° 11, ¿Qué recomienda usted que puede mejorar la empresa, de acuerdo a las alternativas brindadas?, se concluye que del 100% de trabajadores, un 43% considera más importante los reconocimientos, seguido de la capacitación en un 33% y condiciones de trabajo en un 24%.

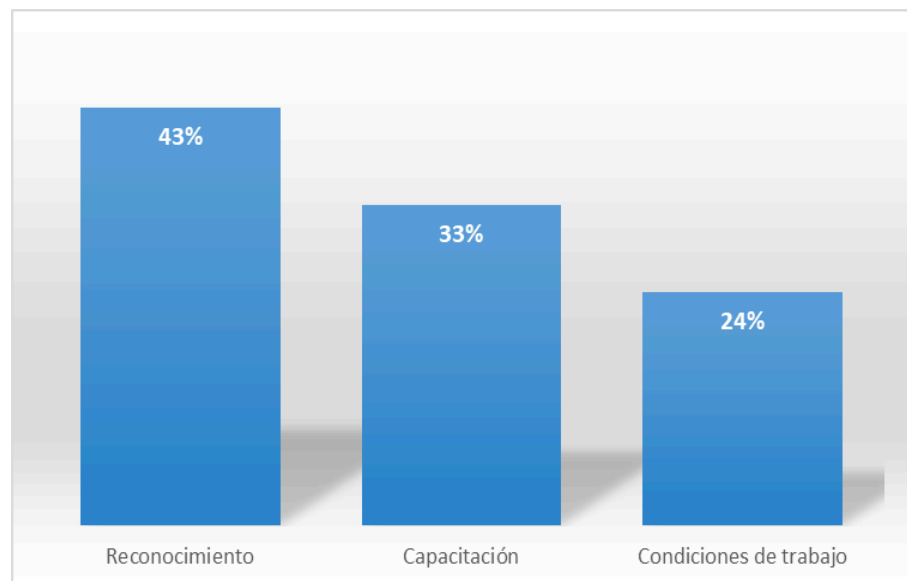


Gráfico N°11: ¿Qué recomienda Usted Que puede mejorar la empresa?
Elaboración propia sobre la base de los cuestionarios.

5.1.2. Percepción de la calidad de servicio que ofrecen los trabajadores del área de atención en una Asociación Cultural y Deportiva de Lima.

Para determinar la percepción de los clientes en calidad de servicio, se aplicó una encuesta conformada de por 7 ítems, a 20 clientes que voluntariamente accedieron a responder dicha encuesta. Al utilizar esta herramienta, nos dio a conocer cómo es la atención de los trabajadores, permitiendo analizar favorablemente los resultados.

5.1.2.1. Información de la percepción de los clientes respecto al servicio recibido.

En esta parte obtendremos información sobre el servicio que reciben los clientes por parte de los trabajadores.

En el gráfico N° 12, la pregunta ¿El servicio que recibió fue?, obtenemos que del 100% de clientes, un 65% considera que se ha recibido un buen servicio, el 25% considera que fue excelente y un 10% manifiesta que fue regular. Este resultado nos indica que la gran mayoría está conforme con el servicio.

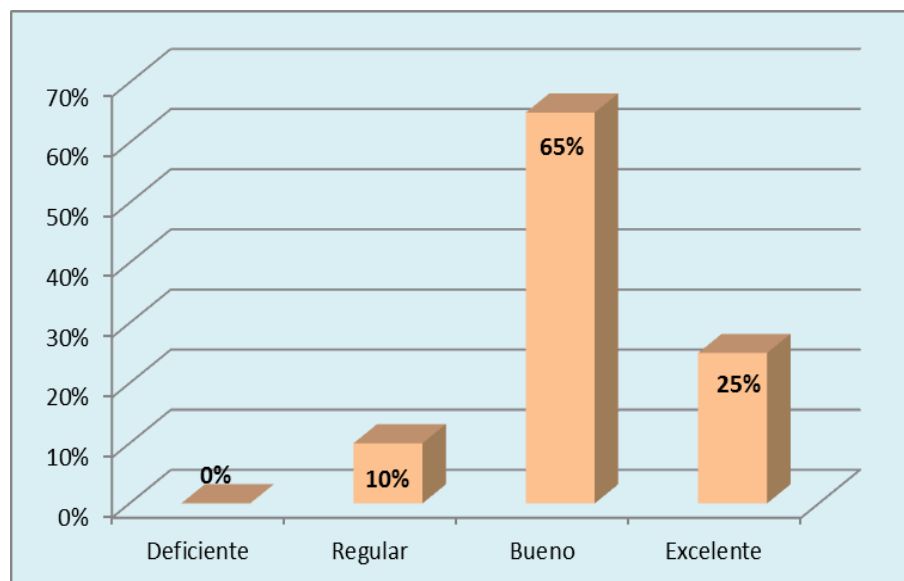


Gráfico N°12: ¿El servicio que recibió fue?
Elaboración propia sobre la base de los cuestionarios

En el gráfico N° 13, la pregunta ¿Después del servicio brindado usted se encuentra?, Se obtiene que del 100% de clientes, un 75% se encuentra satisfecho, un 15% se encuentra muy satisfecho, un 5% se encuentra medianamente satisfecho e insatisfecho un 5%.

Esto refleja que la mayoría de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio brindado, lo cual es un buen indicador.

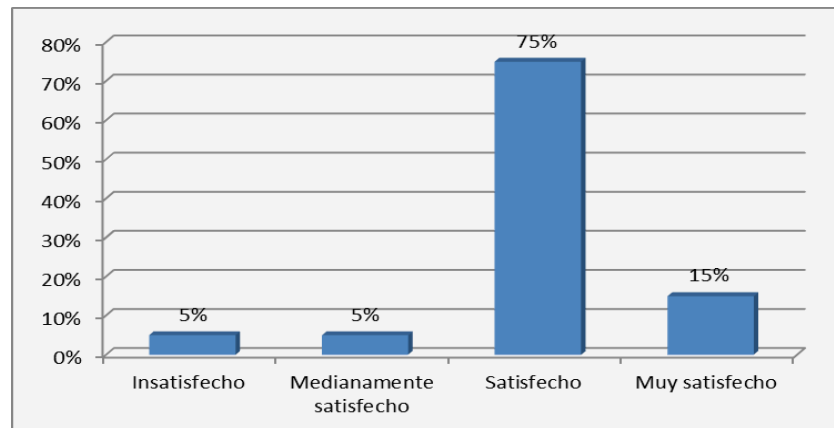


Gráfico N° 13: ¿Después del servicio brindado usted se encuentra?
Elaboración propia sobre la base de los cuestionarios.

En el gráfico N° 14, la pregunta ¿El servicio brindado da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los clientes?, observamos que del 100% de los clientes, un 45% considera que siempre, 45% casi siempre y 10% a veces por lo tanto podemos decir que es favorable la capacidad de reacción de los trabajadores frente a problemas que tengan los clientes.

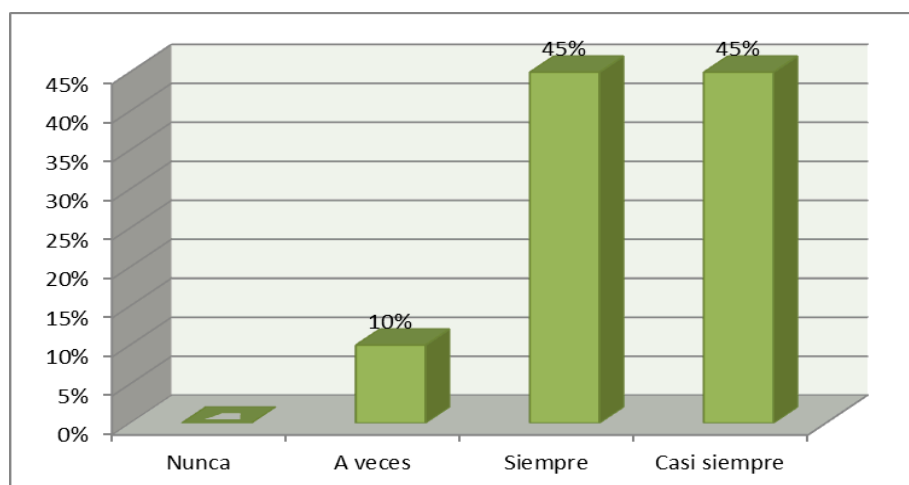


Gráfico N°14: ¿El servicio brindado da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los clientes?
Elaboración propia sobre la base de los cuestionarios.

En el gráfico N° 15, la pregunta ¿Cómo cree usted que podemos mejorar el servicio brindado? Tenemos la información que del 100% de clientes, un 50% considera que se debe mejorar la comunicación – Información, el 40% indica que se debe dar información a los clientes después de un imprevisto y un 10% manifiesta más amabilidad por parte de los trabajadores.

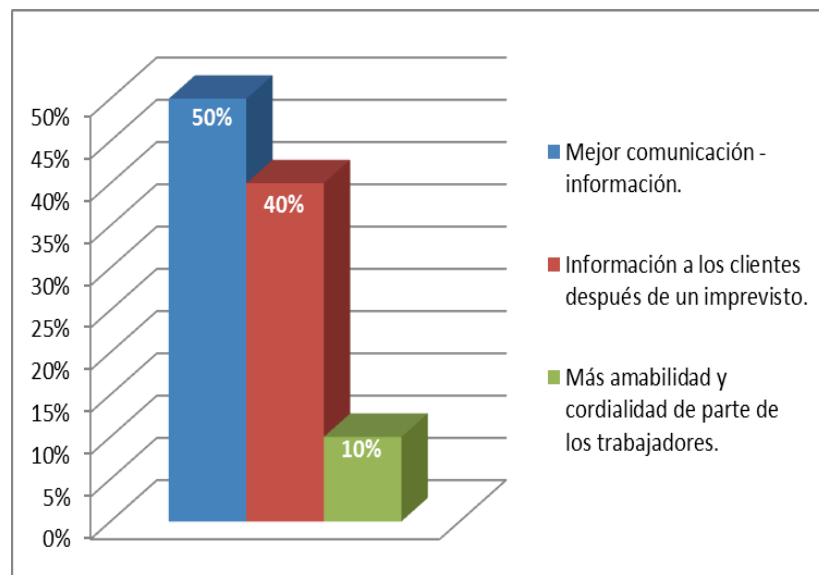


Gráfico N°15: ¿Cómo cree usted que podemos mejorar el servicio brindado?
Elaboración propia sobre la base de los cuestionarios

5.1.2.2 Información de la percepción de los clientes respecto a la atención recibida por parte de los trabajadores.

En esta parte, se obtiene información de la percepción de los clientes respecto a la atención que reciben por parte de los trabajadores.

Respecto al gráfico N° 16, la pregunta ¿La atención de los trabajadores fue?, Obtenemos información que del 100% de

clientes, un 70% considera que fue bueno y un 30% que fue excelente, esto nos demuestra que hay una atención muy buena a los clientes por parte de los trabajadores.

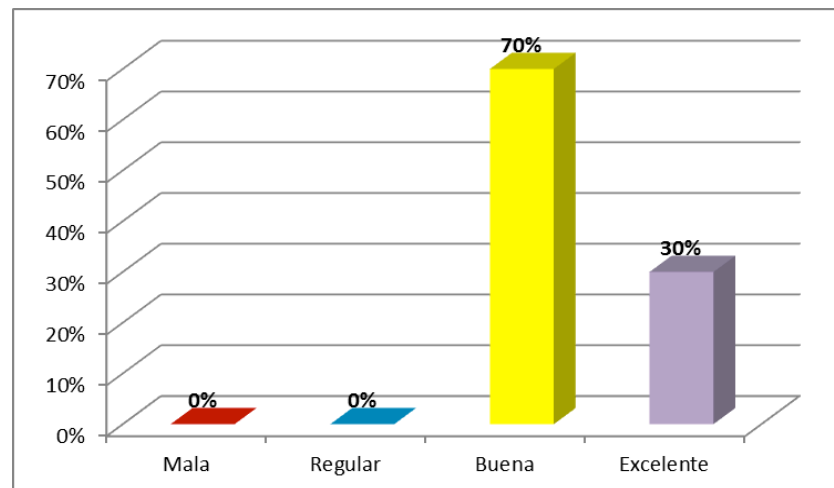


Gráfico N°16: ¿La atención de los trabajadores fue?
Elaboración propia sobre la base de los cuestionarios.

En el gráfico N° 17, la pregunta ¿Cuál es su impresión general de la atención recibida en la asociación? Observamos que del 100% de clientes, un 70% se encuentra satisfecho y un 30% muy satisfecho.

Esto nos demuestra que los clientes tienen una gran buena impresión de la atención que reciben, lo cual es muy favorable para la empresa.

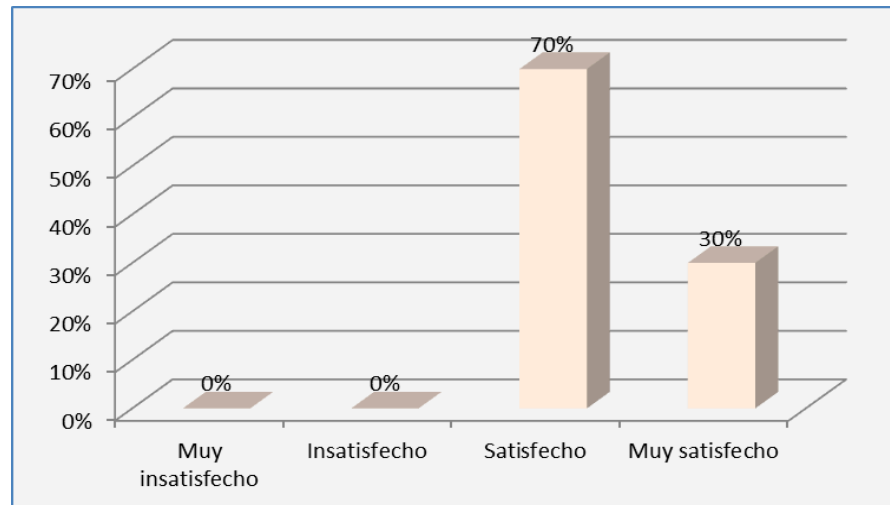


Gráfico N°17: ¿Cuál es su impresión general de la atención recibida en la asociación?

Elaboración propia sobre la base de los cuestionarios.

Respecto al gráfico N° 18: ¿El personal se encuentra debidamente calificado y preparado para atender a los clientes? Observamos que del 100% de los clientes, una mayoría de 50% considera que casi siempre es así, un 45% siempre y sólo un 5% opina que a veces.

Por lo tanto, podemos deducir que la gran mayoría opina que si se encuentran calificados y preparados para atender a los clientes.

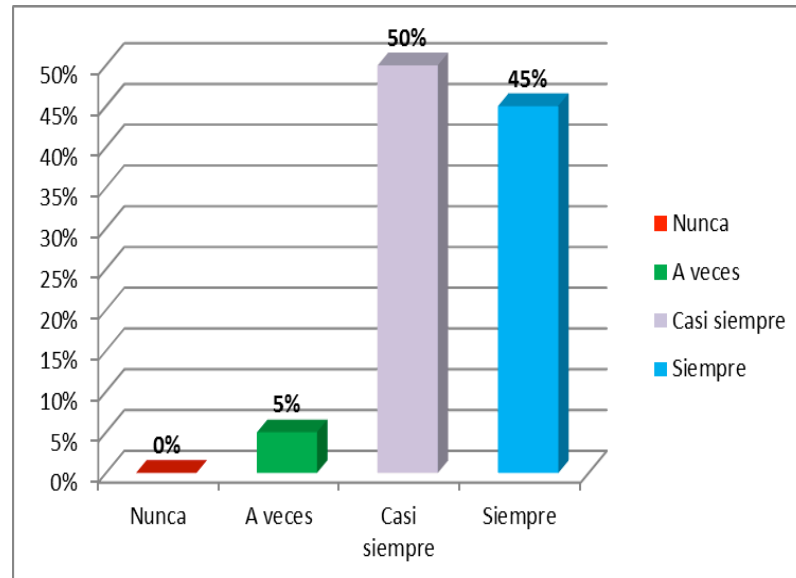


Gráfico N° 18: ¿El personal se encuentra debidamente calificado y preparado para atender a los clientes?

Elaboración propia sobre la base de los cuestionarios.

5.1.3. Datos generales de los trabajadores

En esta sección, se presenta los datos de los trabajadores que fueron encuestados, en el área de atención al cliente de una Asociación Deportiva y Cultural de Lima, se observa la cantidad de trabajadores según rango de edad, género y tiempo de servicios.

En el gráfico 19, se observa que del 100% de trabajadores, el 27% de trabajadores tienen un de edad entre 20 a 28 años esto equivale a 4 trabajadores. El 46% de trabajadores se encuentra en el rango de 29 a 37 años, equivalente a 7 trabajadores y el 27%, corresponde a 4 trabajadores que se encuentran en el de 38 a 46 años, todos pertenecen al área de atención al cliente.

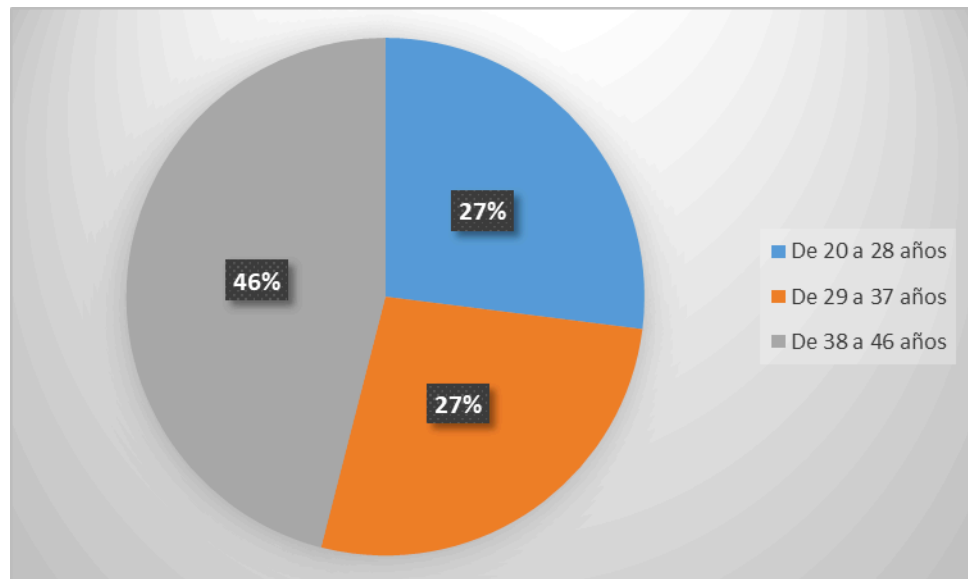
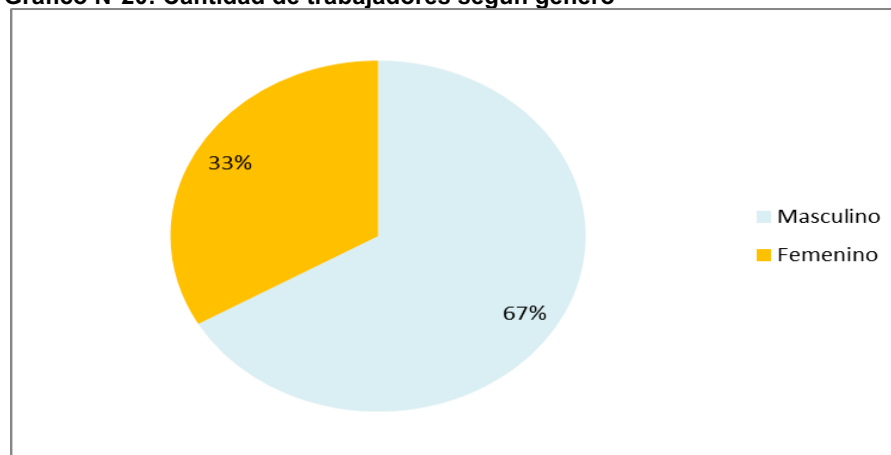


Gráfico N° 19: Cantidad de trabajadores según rango de edad
Elaboración propia sobre la base de los cuestionarios.

En el gráfico N° 20, se observa que del 100% de trabajadores, un 67% correspondiente a 10 trabajadores masculino y un 33% correspondiente a 5 trabajadores de sexo femenino que colabora en el área de atención al cliente.

Gráfico N°20: Cantidad de trabajadores según género



Elaboración propia sobre la base de los cuestionarios.

En el gráfico N° 21, corresponde al tiempo de servicios de los trabajadores, observamos que del 100%, de 0 a 8 años está conformado por un 67% que corresponde a 10 trabajadores, un 13% corresponde a 2 trabajadores que se encuentran entre 9 a 17 años y con más de 18 años de servicio un 20% que corresponde a 3 trabajadores.

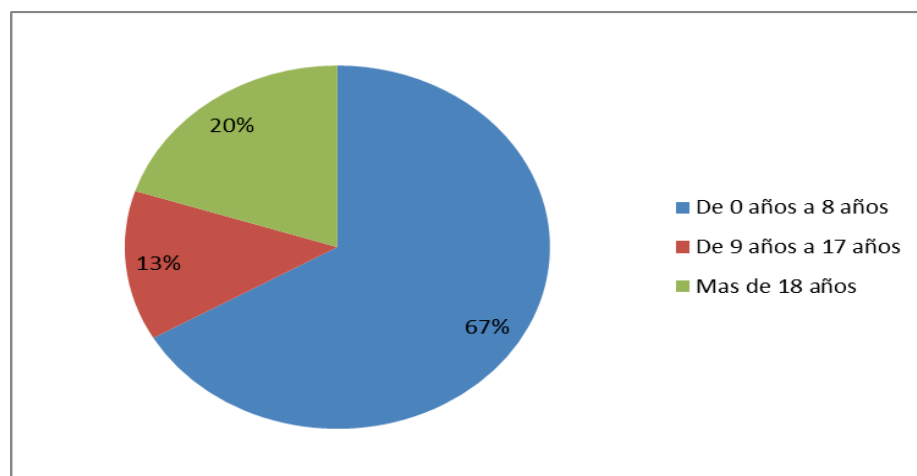


Gráfico N° 21: Cantidad de trabajadores según tiempo de servicios.
Elaboración propia sobre la base de los cuestionarios.

5.2. Discusión de resultados

5.2.1. Validez y generalización del método

Los resultados de la presente investigación fueron obtenidos a través de cuestionarios y encuestas que se realizó en una Asociación Deportiva y Cultural de Lima, quedando registro de todas las actividades realizadas por medio de cuestionarios y encuestas realizadas.

En el caso de las herramientas utilizadas estas, fueron sometidas a criterio de tres jueces expertos quienes observaron y recomendaron



mejoras para la obtención de resultados más precisos. De acuerdo a ello, el resultado presentado se puede observar que generalmente el personal del área de atención al cliente, se encuentra motivado en un 47%, siendo este un inicio para mejorar principalmente en los temas de capacitaciones, remuneraciones y de reconocimiento hacia su esfuerzo y su trabajo. Estos puntos son muy importantes para que ellos se sientan motivados en el trabajo y quizás esta sea la primera limitación encontrada debido a que, según los resultados de los cuestionarios aplicados, no se da tanta importancia a las capacitaciones del personal siendo esto vital para que se brinde un excelente servicio, se encuentren instruidos y finalmente sea algo favorable para la empresa.

Una gran debilidad que tiene hoy en día la asociación en estudio es el de no brindar una capacitación a sus trabajadores del área de atención al cliente, lo cual no permite que mejoren en el desempeño de sus funciones.

Marín y Velasco en su libro *Condiciones Motivacionales y Desarrollo de carrera*; 2005; página 42, señalan que las empresas han entendido que además de la compensación y de óptimas condiciones de trabajo, su reto es ofrecerles oportunidades personales para que desarrollen sus habilidades, reciban capacitación y puedan posicionarse en un puesto mejor, generando una gran motivación en el trabajador.

Guido y Ramón, en su publicación *Estrategias Motivacionales* (2007) en su libro mencionan que la motivación no sólo se trata de recibir un



suelo y estar conforme con ello sino que representa una forma establecida de vivir económicamente teniendo satisfacción y desarrollo personal.

De acuerdo con este aporte podemos observar que una de las limitaciones de la Asociación, según los resultados un 53% no han recibido ningún incentivo en los últimos años, esto demuestra que no hay un plan remunerativo ni bonos.

La segunda limitación es que quizás la respuesta de los trabajadores plasmados en los cuestionarios no sea del todo cierta, esto debido que al ser anónima y aleatoriamente subjetiva puedan sentir miedo a que sus respuestas sean de conocimiento a sus jefes.

Otra limitación encontrada fue la disponibilidad que tenían los trabajadores, al ser un área de gran afluencia había que esperar que se desocupen para que puedan realizar las encuestas en su hora de refrigerio o en un momento propicio.

Por último, en la realización de las encuestas aplicadas a los clientes, se vio un tanto afecta por limitaciones de tiempo debido a que no todos los usuarios querían colaborar y se tuvo que esperar varias semanas para obtener sus respuestas.

5.2.2. Comparación de resultados con los antecedentes

Según lo presentado anteriormente en los antecedentes y bases teóricas, Palomino V, en su libro Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo; 2010, página 11, define que la motivación es básica para llegar a los objetivos de la organización. Además, Gan F, Triginé, en



su Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones (2006), señalan que el área de recursos humanos debe preparar programas de crecimiento y progreso de las competencias para así elevar el nivel de motivación de los empleados. Sólo un 47% de los trabajadores se encuentran motivados y por tanto el área de recursos humanos, puede realizar programas motivacionales, incluyendo a cada área pertinente y a sus respectivos jefes.

Asimismo, se obtuvo información referente a las capacitaciones, estas son fundamentales para que los trabajadores se sientan motivados en su lugar de trabajo y a la vez que se brinde una excelente atención a los clientes.

En la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo N° 29783, DS 5-2012-TR, artículo 27° indica que el empleador está en la obligación de capacitar al trabajador en su respectiva función para mejorar su desempeño en su puesto de trabajo. Según los cuestionarios aplicados un 47% de los trabajadores considera que la empresa debería de capacitarlos constantemente.

En lo que respecta al servicio que se brinda a los clientes, nos dice Koonts, H, en su libro Administración, una Perspectiva Global; 1998, páginas 10-15, toda empresa debería o debe dedicarse al servicio del cliente porque este es primordial dado que busca una buena atención en el servicio que brinda la empresa, no sirve de nada que el producto sea excelente, que los suministros sean los ideales si la calidad va ser



deficiente. En las encuestas que se realizó obtuvimos la información sobre la atención que reciben los usuarios es buena en un 65% siendo este resultado favorable, sin embargo, puede mejorar aún más.

Asimismo, Muller, E, en su libro Cultura de Calidad de Servicio; 1999, página 12, manifiesta que la calidad de servicio está asociada con los esfuerzos que cada empresa debe realizar como manifiesto de su cultura organizacional y valores institucionales, la cual permitirá ofrecer bienes y servicios de calidad hacia sus clientes, optimizando su productividad, permanencia en el mercado y gran satisfacción en sus clientes. Respecto a ello, en las encuestas obtuvimos la información que el 75% se sintió satisfecho con el servicio que recibió y también que en un 90% siempre encuentran respuestas rápidas y soluciones a sus problemas. Por lo tanto, concluimos, que la atención es buena en su gran mayoría.

5.2.3. Análisis de la validez y generalización de los resultados

Los resultados obtenidos en la presente investigación pueden ser generalizados a otras asociaciones deportivas y culturales del área de atención al cliente; por lo que, siendo un factor motivacional de desempeño y de atención al cliente, es de fácil aplicación a otras asociaciones.

Es válido decir que se puede utilizar otros instrumentos según lo que se quiera demostrar o investigar. En esta investigación se utilizó cuestionarios y encuestas.



Los resultados obtenidos pueden variar según la empresa en la que se aplique, dependiendo de cómo se manejan los temas de motivación, capacitación, desempeño y atención al cliente.

En el capítulo 2 del presente estudio se plantean las hipótesis a comprobar a través del trabajo de campo, siendo dos principalmente.

Asimismo, se aplica un adecuado plan motivacional en el área de atención al cliente, el cual generará que los trabajadores mejoren su motivación y desempeño.

Según los resultados obtenidos, observamos que nuestra primera hipótesis se corrobora por lo que los trabajadores respondieron que no se sienten reconocidos en un 53%, así como menos de la mitad de los trabajadores se siente motivado, es fundamental que el área de recursos humanos elabore un plan motivacional; de esta forma se podrá mejorar en estos aspectos y medirse en un tiempo determinado mediante indicadores y encuestas de satisfacción.

Con la segunda hipótesis se busca brindar un excelente nivel de servicio a los clientes, tener un rápido sentido de urgencia a los problemas que se puedan dar, cubrir sus necesidades y adelantarse a ellas, todo esto hará que el nivel de la calidad de servicio de los trabajadores mejore.

Lo antes detallado, ha sido corroborado con los resultados obtenidos, el cual nos ha permitido observar que los clientes se sienten satisfechos con la atención recibida, esto se ve reflejado en un 70% si aplicamos las herramientas necesarias, se puede incrementar este



porcentaje brindando un excelente trato. Durante la realización del trabajo de campo se pudo comprobar las hipótesis planteadas inicialmente; sin embargo, surgieron nuevas interrogantes conforme se iba avanzando en la investigación.

Las dudas que no han podido ser resueltas por el presente estudio, son:

- ¿Si no hay capacitaciones tan frecuentes a los trabajadores del área de atención al cliente por qué estos tienen un rápido sentido de urgencia al resolver las necesidades de los clientes?
- ¿Si no se encuentran motivados menos de la mitad de los trabajadores cómo pueden realizar sus funciones de trabajo en un grado de regular a bueno?

Estas dos son interrogantes que se podrían resolver a través de otras investigaciones que permitan conocer dichos datos y así encontrar las mejoras en lo que respecta a la motivación y al desempeño de los trabajadores.



CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

El objetivo de este estudio fue identificar las herramientas de gestión de la motivación en el desempeño de los trabajadores y la calidad de servicio a los clientes. Como hemos podido apreciar en el desarrollo de la presente investigación, no se logra facilitar un cambio en la Asociación mientras no concurra un clima favorable en el mismo.

Se considera que el representante de la alta dirección de la Asociación, se debe ocupar del clima y motivación de sus trabajadores de la mano con el área de recursos humanos. Es por ello que se concluye en lo siguiente:

1. Las herramientas de gestión de la motivación influyen en el personal de la Asociación y se ve reflejado de forma positiva o negativa.
2. Se debe de motivar al personal aplicando herramientas de gestión que favorecerán su desempeño y la calidad de servicio que brinda a los clientes.
3. De acuerdo a las encuestas realizadas el personal cubre las necesidades básicas de motivación tal como se ha investigado en el presente proyecto (fisiológicas, de seguridad y sociales); sin embargo, no se ha cubierto satisfactoriamente las necesidades de estima y autorrealización.
4. En la encuesta realizada solo el 47% del personal se siente reconocido por parte de su jefe; ejemplo de lo que acabamos de mencionar líneas arriba.



5. Una inadecuada capacitación al personal hará que los trabajadores no se sientan motivados completamente y que su desempeño no sea el óptimo para las necesidades de la Asociación, siendo el área de atención al cliente una de sus principales áreas
6. También se observa que solo el 7% del personal recibe capacitación, esto refleja que no hay un plan de capacitación al personal en el área de atención al cliente.
7. La ausencia de bonos económicos o un plan de incentivos hace que los trabajadores tengan una baja motivación, lo cual se refleja que el 53% de los trabajadores del área no reciben bonos económicos hace más de un año.
8. Resolver los inconvenientes de los clientes con rapidez logrará satisfacción en los trabajadores y esto se favorece a la Asociación; esto se ve reflejado en la capacidad de reacción y solución de problemas donde hay un alto índice de aceptación por parte de los clientes que equivale al 90%.

6.2. Recomendaciones

1. Aplicar una adecuada herramienta de gestión motivacional hará que los trabajadores del área de atención al cliente se sientan motivados y esto se puede lograr aplicando programas estratégicos de motivación periódicos, bajo un cronograma que debe ser expuesto a los trabajadores, el cual servirá de herramienta de técnica para contribuir a evaluar el clima



laboral, este plan debe ser liderado por el área de recursos humanos junto con el jefe del área de atención al cliente.

2. Realizar un programa anual de capacitaciones al personal del área de atención al cliente en base al diagnóstico de necesidades del área. Asimismo, se debe considerar los temas de: Trabajo en equipo, atención al cliente, escucha activa, comunicación efectiva y asertiva.
3. Realizar programas remunerativos por objetivos, en donde se debe contar con una política salarial inspirada en el trabajo y aporte del trabajador para el logro de las metas que permitirá incrementar la productividad en el área. Así como también instituir políticas para la evaluación de cargos y programas de recompensa.
4. Realizar encuestas anónimas periódicas hacia los clientes que permita evaluar y tomar medidas correctivas de ser necesario; asimismo, colocar buzones de sugerencias en lugares estratégicos y medirlos mediante indicadores de forma mensual.



REFERENCIAS

1. Agut,S ;Carrero,V. (2007). Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=231317597003&iCveNum=0>.
2. Adair, J. (1992). *Cómo Motivar*. Colombia: Legis. Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
3. Arias, F. y Heredia.(2006) V. *Administración de Recursos Humanos*. (6ª Ed.). México: Trillas.
4. .Baguer A. (2009) *Dirección de Personal*. Ediciones Díaz de Santos.
5. Alles,A. (2005). *5 Pasos para Transformar una Oficina de Personal en el Área de Recursos Humanos*: Ediciones Granica.
6. Ayala, S (2003). *Administración de Recursos Humanos*. 1era Ed. Lima. Editorial Tauro.
7. Ibañez, M. (2007). *Administración de Recursos Humanos en la Empresa*.Editorial San Marcos.
8. Aragón, P. (s.f) *La Importancia de la Motivación Laboral*. Recuperado de <http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=176>
9. Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos* .México: McGrawhill Interamericana.
10. Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGrawhill Interamericana.



11. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. 2da edición. México: McGrawhill Interamericana.
12. Ley de Seguridad y Salud en el trabajo N° 27983 ,Decreto Supremo 5 – 2012 – TR; artículo 27.
13. Gan, F. y Triginé, J. (2006). Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones. Ediciones Díaz de Santos.
14. Guido y Ramón (2007). Estrategias Motivacionales. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21209703&iCveNum=0>.
15. Koonts, H. (1998). Administración, una Perspectiva Global. 11va edición. Editorial McGrawhill Interamericana.
16. Ley de Productividad y Competitividad Laboral DS N° 003-97-TR Legislación de la Formación Laboral.
17. Marín, A & Velasco, M. (2005). Condiciones Motivacionales y Desarrollo de carrera. Estudios Gerenciales.
18. Maslow, A. (1991). Motivación y Personalidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
19. McGregor, D. (1966). El Lado Humano de la Empresa. Cambridge: MIT Prensa.
20. Muller, E. (1999). Cultura de Calidad de Servicio. México Editorial Trelles.
21. Palomino, V. (2010). Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. 6ta edición. Madrid: Esic. Editorial.



22. Petit, C., Graglia, M. (2004). Introducción a la Psicología Social para Estudios de Turismo. Córdoba: Brujas.
23. Ramos, K. (2010). Desarrollo y Motivación de los Trabajadores en una Entidad Financiera Transnacional en Lima Metropolitana. (Tesis de Investigación). Universidad de San Martín de Porres. Lima. 100pp.
24. Schneider, B., White, S.S., y Paul, M.C. (1998). "Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model". Journal of Applied Psychology, 83, 150–163.
25. Shaw, James. 1997. El Cliente Quiere Calidad. México. editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
26. Stonner, J. Freeman R. y Gilbert D. (1997). Administración. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
27. Zubiri Sáenz, F. (2013). Satisfaction and professional motivation. Página 36.



APÉNDICES

Apéndice 1. Matriz de coherencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis
¿De qué manera influyen las herramientas de gestión de la motivación en el desempeño de los trabajadores y la calidad de servicio al cliente en una Asociación Deportiva y Cultural de Lima?	Determinar de qué manera influyen las herramientas de gestión de la motivación en el desempeño de los trabajadores y la calidad de servicio al cliente en una Asociación Deportiva y Cultural de Lima.	Aplicando un adecuado plan motivacional al área de atención al cliente generará que los trabajadores mejoren su motivación y desempeño.
¿Cuál es el nivel de calidad de servicio que ofrecen los trabajadores en una Asociación Deportiva y Cultural de Lima?	Determinar cuál es el nivel de calidad de servicio que ofrecen los trabajadores en una Asociación Deportiva y Cultural de Lima.	Brindar un excelente nivel de servicio a los clientes, tener rápido sentido de urgencia en los problemas, cubrir sus necesidades y adelantarse a ellas hará que el nivel de la calidad de servicio de los trabajadores mejore.

Apéndice 2. Formato de validez de contenido del cuestionario relacionado al concepto de motivación y calidad de servicio de los trabajadores de la Asociación Deportiva y Cultural de Lima.

Estimado (a):

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del cuestionario que pretendemos utilizar para determinar la relación entre la motivación, el desempeño y la calidad de servicio en la empresa Club Regatas Lima.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario. De antemano agradezco su cooperación.

Sexo: Hombre () Mujer ()
 Edad: _____ años
 Profesión o especialidad: _____
 Años de experiencia laboral : _____

DEFINICIÓN DE CONCEPTOS Y PERTENENCIA DE CADA ÍTEM

A continuación, le presentamos una lista de afirmaciones (ítems) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una X el grado de pertenencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

1. DATOS GENERALES

Ítems relacionados con los datos generales	¿Es pertinente en el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?		¿Se necesita más ítems para medir el concepto?
	Si	No	Si	No	Si	No	
Edad							No ()
Sexo							Si ()
Tiempo de servicio							
Área							
Puesto							

Elaboración Propia, basado en Vara (2010).

2. MOTIVACIÓN

La motivación es el impulso que conduce a una persona a realizar una acción determinada.

Ítems relacionados con los datos generales	¿Es pertinente en el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?		¿Se necesita más ítems para medir el concepto? No () Si ()
	Si	No	Si	No	Si	No	
1. ¿Recibe por parte de su jefe de área, reconocimientos?							
2. ¿Recibe por parte de su jefe de área, incentivos?							
3. ¿Recibe por parte de su jefe, felicitaciones?							
4. ¿La remuneración que percibe es acorde con el trabajo que realiza?							
5. ¿Se siente cómodo en su puesto de trabajo?							
6. ¿La relación entre su jefe y usted es óptima?							
7. ¿La relación entre sus compañeros de área y usted es óptima?							
8. ¿Recibe capacitaciones periódicas?							
9. ¿Se siente motivado?							
10. Mejoras en la empresa: a. Remuneraciones. b. Reconocimiento. c. Condiciones de trabajo. d. Capacitación.							

Elaboración Propia, basado en Vara (2010).

3. CALIDAD DE SERVICIO

La calidad de servicio son las actividades que se realizan a través de la interacción entre el cliente y el empleado, buscando la satisfacción completa del cliente por el servicio que se brinda. La encuesta será realizada a los clientes.

Ítems relacionados con los datos generales	¿Es pertinente en el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?		¿Se necesita más ítems para medir el concepto? No () Si ()
	Si	No	Si	No	Si	No	
1. ¿El servicio que recibió fue óptimo?							
2. ¿Se encuentra satisfecho con el servicio recibido?							
3. ¿La atención de los trabajadores fue de su agrado?							



4. ¿El servicio brindado da respuestas rápidas a sus necesidades y problemas?							
5. ¿Se encuentra satisfecho con la impresión general del servicio brindado por parte de la asociación?							
6. ¿Podemos mejorar el servicio brindado?: <ul style="list-style-type: none"> • Mejor comunicación-información. • Información a los clientes después de un imprevisto. • Más amabilidad y cordialidad de parte de los empleados. 							
7. ¿Considera que el personal se encuentra calificado y preparado para brindar un servicio?							
8. Me siento contento y satisfecho con la atención que me brindan en la asociación.							

Elaboración propia, basado en Vara (2010).

Tabla 1. Formato de validez de contenido del cuestionario relacionado al concepto de motivación de los trabajadores de la Asociación Deportiva y Cultural de Lima.

1. DATOS GENERALES

Ítems relacionados con los datos generales	¿Es pertinente en el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?		¿Se necesita más ítems para medir el concepto?
	Si	No	Si	No	Si	No	
Edad	100%	0%	0%	100%	0%	100%	No (100%) Si (0%)
Sexo	100%	0%	0%	100%	0%	100%	
Tiempo de servicio	100%	0%	0%	100%	0%	100%	
Área	100%	0%	0%	100%	0%	100%	
Puesto	100%	0%	0%	100%	0%	100%	

2. MOTIVACIÓN

Ítems relacionados con los datos generales	¿Es pertinente en el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?		¿Se necesita más ítems para medir el concepto? No (66.7%) Si (33.3%)
	Si	No	Si	No	Si	No	
1. ¿Recibe por parte de su jefe de área, reconocimientos?	100%			100%		100%	
2. ¿Recibe por parte de su jefe de área, incentivos?	100%			100%		100%	
3. ¿Recibe por parte de su jefe, felicitaciones?	100%			100%		100%	
4. ¿La remuneración que percibe es acorde con el trabajo que realiza?	100%			100%		100%	
5. ¿Se siente cómodo en su puesto de trabajo?	100%		33.3%	66.7%		100%	
6. ¿La relación entre su jefe y usted es óptima?	100%			100%		100%	
7. ¿La relación entre sus compañeros de área y usted es óptima?	100%			100%		100%	
8. ¿Recibe capacitaciones periódicas?	100%			100%		100%	



9. ¿Se siente motivado?	100%			100%		100%	
10. Mejoras en la empresa: a. Remuneraciones. b. Reconocimiento. c. Condiciones de trabajo. d. Capacitación.	100%		33.3%	66.7%		100%	

Tabla 2. Formato de validez de contenido de la encuesta relacionada al concepto de calidad de servicio de los clientes de una Asociación Deportiva y Cultural de Lima.

Ítems relacionados con los datos generales	¿Es pertinente en el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?		¿Se necesita más ítems para medir el concepto? No (100%) Si (0%)
	Si	No	Si	No	Si	No	
1. ¿El servicio que recibió fue óptimo?	100%	0%	0%	100%	0%	100%	
2. ¿Se encuentra satisfecho con el servicio recibido?	100%	0%	0%	100%	0%	100%	
3. ¿La atención de los trabajadores fue de su agrado?	100%	0%	0%	100%	0%	100%	
4. ¿El servicio brindado da respuestas rápidas a sus necesidades y problemas?	100%	0%	0%	100%	0%	100%	
5. ¿Se encuentra satisfecho con la impresión general del servicio brindado por parte de la empresa?	100%	0%	33.3%	66.7%	0%	100%	
6. ¿Podemos mejorar el servicio brindado?: • Mejor comunicación-información. • Información a los clientes después de un imprevisto. • Más amabilidad y cordialidad de parte de los empleados.	100%	0%	33.3%	66.7%	0%	100%	
7. ¿Considera que el personal se encuentra calificado y preparado para brindar un servicio?	100%	0%	0%	100%	0%	100%	
8. Me siento contento y satisfecho con la atención que me brindan en la empresa.	100%	0%	0%	100%	0%	100%	

Elaboración propia, basada en Vara (2010).



Apéndice 3. Cuestionario aplicado a los trabajadores.

Edad:

Sexo: M () F ()

Tiempo de servicio:

Estimado trabajador: A continuación, se presentan unas preguntas para que responda libremente la alternativa que más le parezca. Este cuestionario es confidencial.

1. Ud. ¿Ha recibido por parte de su jefe de área incentivos, en los últimos años?
 - a. Más de uno
 - b. Ninguno
 - c. Uno

2. Ud. ¿Ha recibido por parte de su jefe de área reconocimientos, en los últimos años?
 - a. Más de uno
 - b. Ninguno
 - c. Uno

3. Ud. ¿Ha recibido por parte de su jefe de área felicitaciones, en los últimos años?
 - a. Más de uno
 - b. Ninguno
 - c. Uno

4. La remuneración que percibe Usted ¿responde al trabajo realizado?
 - a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Nunca

5. ¿De qué manera las condiciones de trabajo favorecen su desempeño en el trabajo?
 - a. Me ayuda mucho
 - b. Me ayuda poco
 - c. No es importante

6. ¿Cómo considera la relación entre Usted y su Jefe inmediato?
 - a. Buena
 - b. Regular
 - c. Mala

7. ¿Cómo considera la relación entre Usted y sus compañeros de área?
 - a. Buena
 - b. Regular
 - c. Mala

8. ¿Ud. Recibe capacitaciones periódicas?
 - a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Nunca

9. ¿Se siente Ud. Motivado?
 - a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Nunca

10. ¿Qué recomienda Ud, puede mejorar en la asociación?
 - a. Remuneraciones
 - b. Reconocimiento
 - c. Condiciones de trabajo
 - d. Capacitación



Apéndice 4. Encuesta sobre calidad de servicio aplicada a los clientes.

Instrucciones:

Estimados señores, se está realizando un cuestionario para conocer sus opiniones e intereses. Se presenta un conjunto de afirmaciones con la finalidad de obtener mayor información. Este es un cuestionario anónimo, por favor no escriba su nombre ni sus apellidos. Todo dato que se obtenga de este instrumento es confidencial.

- 1) ¿El servicio que recibió fue?
 - a. Deficiente
 - b. Regular
 - c. Bueno
 - d. Excelente

- 2) ¿Después del servicio brindado usted se encuentra?
 - a. Insatisfecho
 - b. Medianamente satisfecho
 - c. Satisfecho
 - d. Muy Satisfecho

- 3) ¿La atención de los trabajadores fue?
 - a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala

- 4) ¿El servicio brindado da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los clientes?
 - a. Casi siempre
 - b. Siempre
 - c. A veces
 - d. Nunca

- 5) ¿Cuál es su impresión general de la atención recibida en la empresa?
 - a. Muy Satisfecho
 - b. Satisfecho
 - c. Insatisfecho
 - d. Muy insatisfecho

- 6) ¿Cómo cree Ud. que podemos mejorar el servicio brindado?
 - a. Mejor comunicación-Información
 - b. Información a los clientes después de un imprevisto
 - c. Más Amabilidad y cordialidad de parte de los trabajadores

- 7) ¿El personal se encuentra debidamente calificado y preparado para atender a los clientes?
 - a. Casi siempre
 - b. Siempre
 - c. A veces
 - b. Nunca