



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES  
ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS DE MAGÍSTER EN CIENCIAS ECONÓMICAS CON MENCIÓN  
EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**“DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS Y LA SATISFACCIÓN  
DE LOS CLIENTES DE LA CAJA PIURA,  
AGENCIA TUMBES, 2018”**

**Br. RUBER DENNYS OLAYA LUNA**

**TUMBES, PERÚ  
2018**





**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES  
ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS DE MAGÍSTER EN CIENCIAS ECONÓMICAS CON MENCIÓN  
EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**“DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS Y LA SATISFACCIÓN  
DE LOS CLIENTES DE LA CAJA PIURA,  
AGENCIA TUMBES, 2018”**

**Br. RUBER DENNYS OLAYA LUNA**

**TUMBES, PERÚ  
2018**

## **INFORME DEL TURNITIN**

## **DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD**

Yo RUBER DENNYS OLAYA LUNA “2declaro que los resultados reportados en esta tesis, son producto de mi trabajo con el apoyo permitido de terceros en cuanto a su concepción y análisis. Asimismo declaro que hasta donde yo sé no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona excepto donde se reconoce como tal a través de citas y con propósitos exclusivos de ilustración o comparación. En este sentido, afirmo que cualquier información presentada sin citar a un tercero es de mi propia autoría. Declaro, finalmente, que la redacción de esta tesis es producto de mi propio trabajo con la dirección y apoyo de mis asesores de tesis y mi jurado calificador, en cuanto a la concepción y al estilo de la presentación o a la expresión escrita”.

---

**Br. RUBER DENNYS OLAYA LUNA**



## UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES ESCUELA DE POSGRADO

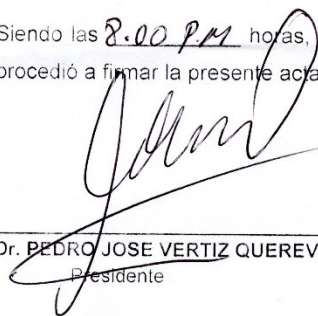
### ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS


En Tumbes, a los tres días del mes de octubre del año dos mil dieciocho, a las 7.P.M horas, en AUDITORIO FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS se reunieron los miembros del Jurado designados con Resolución Directoral N° 0107-2014/UNT-EPG-D, Dr. PÉDRO JOSE VERTIZ QUEREVALU - Presidente; Dr. JESUS MERINO VELASQUEZ Secretario; Mg. WAYKY ALFREDO LUY NAVARRETE- Miembro; y con Resolución Directoral N° 0136-2018/UNTUMBES-EPG-D se fijó la fecha de sustentación y defensa de la tesis de maestría: **DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS Y LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA CAJA PIURA, AGENCIA TUMBES, 2018**, presentado por el egresado del Programa de Maestría en Administración y Gestión Empresarial **RUBER DENNYS OLAYA LUNA**, asesorado por la Mg. **SANTOS ISABEL RAMIREZ NUÑEZ**.

Concluida la exposición y sustentación, absueltas las preguntas y efectuadas las observaciones, lo declaran: APROBADO POR UNANIMIDAD, dando cumplimiento al Art. 29° del Reglamento de Investigación con fines de Graduación en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las 8.00 P.M horas, se dio por concluido el acto académico, y dando conformidad se procedió a firmar la presente acta en presencia del público.

Tumbes, 03 de octubre de 2018.

  
Dr. PEDRO JOSE VERTIZ QUEREVALU  
Presidente

  
Dr. JESUS MERINO VELASQUEZ  
Secretario

  
Mg. WAYKY ALFREDO LUY NAVARRETE  
Miembro

C.c. Jurado de Proyecto de Tesis (3), Asesor (1), sustentante (1), UI (2)

## RESPONSABLES

Br. RUBER DENNYS OLAYA LUNA

---

EJECUTOR

Mg. SANTOS ISABEL RAMIREZ NÚÑEZ

---

ASESOR

## JURADO DICTAMINADOR

Dr. Pedro Vertiz Querevalú

---

PRESIDENTE

Dr. Jesús Merino Velásquez

---

SECRETARIO

Mg. Wayky Alfredo Luy Navarrete

---

MIEMBRO

## INDICE

	Página
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
1. INTRODUCCIÓN.....	12
2. MARCO DE REFERENCIA DEL PROBLEMA.....	17
<b>2.1. Antecedentes.</b> .....	17
<b>2.2. Bases teórico-científicas.</b> .....	24
<b>2.3. Definición de términos básicos.</b> .....	53
3. MATERIAL Y METODOS.....	57
3.1. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.....	57
3.2. Población, muestra y muestreo. ....	58
3.3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos. ....	60
3.4. Procesamiento y análisis de datos.....	61
3.5. Variables y Operacionalización. ....	62
4. RESULTADOS.....	65
5. DISCUSIÓN.....	73
6. CONCLUSIONES.....	77
7. RECOMENDACIONES. ....	78
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
9. ANEXOS.....	82

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia del desempeño por competencias en la satisfacción de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018. El trabajo fue de tipo correlacional, cuantitativa, trasnversal, no experimental, para una población de 41 trabajadores y 3791 clientes distribuidos en la región, con una muestra aleatoria estratificada de 350 clientes, se aplicaron dos cuestionarios con 20 preguntas cada uno en escala de Likert y procesados en el programa SPSS. Los resultados encontrados fueron que existe relación directa y positiva entre las variables desempeño por competencias y la satisfacción de los clientes. También existió relación directa y positiva entre la dimensiones como capacidad, motivación, rendimiento y comunicación también influyeron de manera directa y positiva en la satisfacción de los clientes. Las conclusiones fueron que el desempeño por competencias tiene influencia directa y positiva en la satisfacción de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018 situándose las respuestas en niveles altos de los trabajadores y de la satisfacción de los clientes de la institución. La dimensión que mide las capacidades de los trabajadores, presentó una influencia directa y positiva en la satisfacción de los clientes. La dimensión motivación mostró influencia positiva directa en la satisfacción de los clientes satisfechos y el 80,49% de los trabajadores manifestaron que la comunicación influye en la satisfacción de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018.

**Palabras clave:** Desempeño por competencias, satisfacción de los clientes, capacidad, motivación, rendimiento y comunicación.

## ABSTRACT

The objective of the research was to determine the influence of performance by competencies on the satisfaction of the clients of Caja Piura, Tumbes Agency, 2018. The work was correlational, quantitative, transverse, non-experimental, for a population of 41 workers and 3791 customers distributed in the region, with a stratified random sample of 350 clients, two questionnaires were applied with 20 questions each on a Likert scale and processed in the SPSS program. The results found were that there is a direct and positive relationship between the variable performance by competencies and the satisfaction of the clients. There was also a direct and positive relationship between the dimensions such as capacity, motivation, performance and communication, which also directly and positively influenced customer satisfaction. The conclusions were that the performance by competencies has a direct and positive influence on the satisfaction of the clients of the Caja Piura, Tumbes Agency, 2018, placing the answers at high levels of the workers and the satisfaction of the institution's clients. The dimension that measures the employees' capacities presented a direct and positive influence on the satisfaction of the clients. The motivation dimension showed direct positive influence on the satisfaction of satisfied customers and 80.49% of the workers said that the communication influences the satisfaction of the clients of the Caja Piura, Tumbes Agency, 2018.

**Key words:** Performance by competences, satisfaction of the clients, capacity, motivation, performance and communication.

## **1. INTRODUCCIÓN.**

En todo momento, y en todas las circunstancias, evaluamos lo que sucede a nuestro alrededor, las personas constantemente evalúan aspectos muy diversos, la calidad y el precio de los productos a adquirir, qué tan bien funciona el reproductor de música de un vecino, la calidad de atención en un supermercado, la potencia del automóvil de papá, cómo se comporta la esposa de nuestro compañero, el sabor de una nueva gaseosa importada, la evaluación de desempeño es un aspecto que se presenta en el común de nuestros días, también en las empresas se presenta esta necesidad, de evaluar constantemente diversos desempeños, como el de finanzas, recursos humanos, ventas, operaciones, alcance de metas, relaciones con el cliente externo e interno, entre otros aspectos propios de cada organización.

Además, es indispensable evaluar la calidad del producto, la productividad de la empresa, la gestión de los recursos, la rentabilidad, el nivel del servicio al cliente externo, el porcentaje de quejas de los cliente internos y externos, el clima laboral, el conocimiento del colaborador, en conclusión, las personas dan vida a la organización y son la piedra angular de su dinámica.

La empresa moderna, ya no tiene tiempo para tolerar un desempeño por debajo del requerido, el nivel actual de competencias, la globalización y nuevos mercados, no permiten errores, la inadecuada administración de los recursos tendrá un efecto negativo en los resultados, lo cual ya no es permitido. Para que una organización tenga una actuación competitiva y salga bien librada en el mundo globalizado de hoy, el desempeño humano debe ser eficiente en todo momento, así como los profesores se interesan por el desempeño de sus alumnos, las organizaciones se interesan por el desempeño de sus colaboradores, la organización del pasado, cuando había estabilidad y permanencia del personal, el desempeño se podía evaluar con esquemas rutinarios y burocráticos, lo cual era la característica principal de la época, la empresa de hoy, con la globalización, el cambio, la transformación e inestabilidad, en dónde sólo las empresas más preparadas y con sistemas que añaden valor

podrán desarrollarse con sistemas de gestión moderna tanto para las personas que trabajan en ella, como para los clientes a quienes se dirige el producto.

Ante el problema antes descrito surge la necesidad de implementar un modelo que permita a la organización tener un criterio más acertado para medir de manera objetiva la actualización y evolución de sus colaboradores en un periodo determinado, estimular e influir a los involucrados para asegurar que los objetivos y metas de la organización se cumplan, se debe “amarrar” su compensación con el logro de resultados, lo cual es una práctica muy común en las empresas competitivas, esto es entendible teniendo en cuenta que uno de los objetivos vitales para su continuidad es la generación de utilidad.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios tanto para la organización, como para los colaboradores evaluados, para lo cual debe cumplir con los siguientes lineamientos:

La evaluación debe cubrir no solo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño. Chiavenato, (2008), “hace referencia que, para la evaluación del personal de una organización, no sólo debe basarse en la consecución de objetivos cuantitativos, sino adicional se debe medir las competencias del personal para determinar el desempeño a un nivel más amplio”.

La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la evaluación subjetiva de los hábitos personales.

La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado, ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.

La evaluación debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar bien equipado para producir con eficacia y eficiencia.

Cuando el colaborador conoce las competencias necesarias para desempeñar su puesto, y sabe exactamente lo que se espera de él, el nivel de conocimientos, de destrezas y habilidades que debe mostrar para desarrollar una determinada tarea, va a desempeñarse de una forma más eficiente, ya que de ello va a depender las condiciones que la organización le preste, en materia de remuneración, promoción de puesto y capacitación necesaria.

La Caja Piura, Agencia Tumbes, es una institución pública de derecho privado dedicada a la captación de ahorros y el otorgamiento de créditos al sector micro financiero de la región, con un contingente de 48 colaboradores, encontrándose inmersa en las leyes del comportamiento y las relaciones humanas, especialmente en el desempeño por competencias de sus trabajadores que influyen en la satisfacción de los clientes, por tal motivo planteamos el problema de investigación.

¿Cómo influye el desempeño por competencias en la satisfacción de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018?

**Específicos:**

1. ¿Cuál es la influencia de la dimensión Capacidad en la satisfacción del cliente de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018?
2. ¿Cuál es la influencia de la dimensión Motivación en la satisfacción del cliente de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018?
3. ¿Cuál es la influencia de la dimensión Rendimiento en la satisfacción del cliente de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018?
4. ¿Cuál es la influencia de la dimensión Comunicación en la satisfacción del cliente de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018?

La evaluación de desempeño “por competencias garantiza que las personas que trabajan en Caja Piura, Agencia Tumbes, tengan las competencias requeridas, y que éstas coincidan con los objetivos de la organización”. Desde la perspectiva del empleado, la evaluación, lo va a ayudar a vincular su trabajo diario, con los objetivos de la empresa y con los resultados, relacionan la visión de la empresa, con los objetivos individuales de éste. “Si cada empresa, comercial, industrial, de servicios, le dice a cada empleado como contribuye a lograr los objetivos, no sólo logrará que la persona realice mejor la tarea, indirectamente también logrará que se sienta mejor en todo sentido”.

Entre las razones que justifican esta investigación, se puede mencionar la mejora la comunicación, ya que el empleado conoce lo que se espera de él, recibe información sobre su desempeño (Alles, 2005). Lograr las bases para tomar mejores decisiones de remuneración y otros beneficios. Permite detectar necesidades de capacitación y entrenamiento. Ayuda a establecer bases para promover al personal. Mejora la eficiencia de la utilización de los recursos económicos de la empresa. Dinamiza las políticas del personal, ofreciendo oportunidad a los colaboradores a través de incentivos, sanciones, ascensos, entre otros.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio se acude al empleo de técnicas de investigación como encuestas y técnicas verbales, oculares, documentales y escritas que permitirán obtener mayor información y determinar el estado situacional actual de las competencias del personal de Caja Piura, Agencia Tumbes, con respecto a lo establecido por los criterios del sistema de evaluación por desempeño.

En este sentido, la información obtenida constituirá el insumo principal para la implementación del sistema de Evaluación por desempeño, además, como parte del diagnóstico, se evaluará, entre otros aspectos, el nivel de desarrollo y organización, los elementos de evaluación que conforman el sistema existente; las deficiencias, vacíos y oportunidades de mejora que presenta el sistema; los ajustes o modificaciones que deben desarrollarse; los componentes y los criterios

a implementarse; una estimación de los recursos económicos, materiales y de personal requeridos para la implementación y los lineamientos a considerar.

La investigación planteó las hipótesis general: “El Desempeño por competencias influye negativamente en la satisfacción de los clientes de las Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018”. Como hipótesis específicas: 1.- La dimensión Capacidad influyen negativamente en la satisfacción del cliente. 2.- La dimensión Motivación influyen negativamente en la satisfacción del cliente. 3.- La dimensión Rendimiento influyen negativamente en la satisfacción del cliente y 4.- La dimensión Comunicación influyen negativamente en la satisfacción del cliente.

La investigación ha planteado el objetivo general: Determinar la influencia del desempeño por competencias en la satisfacción de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018. Como objetivos específicos tenemos: 1. Determinar la influencia de la dimensión Capacidad en la satisfacción del cliente de la Caja Piura, Agencia Tumbes. 2. Determinar la influencia de la dimensión Motivación en la satisfacción del cliente de la Caja Piura, Agencia Tumbes. 3. Determinar la influencia de la dimensión Rendimiento en la satisfacción del cliente de la Caja Piura, Agencia Tumbes. 4. Determinar la influencia de la dimensión Comunicación en la satisfacción del cliente de la Caja Piura, Agencia Tumbes.

## **2. MARCO DE REFERENCIA DEL PROBLEMA.**

### **2.1. Antecedentes.**

#### **A nivel Internacional**

Para la tesis de Álvarez, (2016) con el título

“Análisis de los modelos de gestión por competencias del sector financiero en Colombia un enfoque desde el servicio al cliente” con el objetivo de que el sector bancario en Colombia, constituye uno de los mejores escenarios para la implementación de los modelos de gestión por competencias como herramienta de mejora continua debido a que la comercialización de sus productos y la implementación de nuevas tecnologías exigen el reconocimiento de las habilidades de los colaboradores; desde la perspectiva del servicio al cliente las competencias son una herramienta fundamental que permite la maximización del recurso humano y su conocimiento, con el fin de alcanzar una ventaja competitiva frente a las demás empresas del sector, logrando fidelizar a los clientes actuales y a su vez atraer nuevos clientes, Conclusiones: la correcta aplicación del sistema de gestión por competencias mejora la cantidad y calidad de los clientes, mejora los rendimientos esperados, la creación de valor y reduce las quejas de los clientes, haciendo más eficiente al sistema financiero colombiano (Alvarez, 2016).

La tesis de posgrado de Reinoso, (2015) con el título

“Gestión por competencias del talento humano y la calidad de servicio en el departamento de enfermería del Hospital Básico Píllaro” con el objetivo de proponer un modelo de Gestión por competencias del talento humano en el departamento de enfermería del Hospital Básico Píllaro, Ecuador, que permita mejorar la calidad de servicio con un enfoque hacia el ciudadano, garantizando de esta manera la calidad de servicio y el cumplimiento de los objetivos del milenio, objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, objetivos institucionales y política

publicas establecidas. Como resultado del modelo de gestión propuesto se dispone de fases de ejecución, las que facilitan la implantación de este modelo, en los ámbitos de planificación, ejecución, seguimiento y actualización orientados a garantizar un servicio público de calidad. Descriptores: calidad del servicio, diseño, dirección y control de competencias, desempeño laboral, fases de ejecución, gestión por competencias del talento humano, indicadores, imagen departamental, procesos, satisfacción al cliente. Conclusiones: no se encuentra estructurado en base a competencias, las capacitaciones no enfocadas al servicio y al desarrollo de sus competencias, por este motivo las personas que hacen uso del Hospital no se encuentran satisfechas (Reinoso, 2015).

Para Rodríguez & Torres, (2016) en su tesis de maestría titulada

“La gestión humana en entidades financieras y de seguros” cuyo objetivo fue identificar las características de las prácticas de gestión del recurso humano en instituciones financieras y de seguros de la ciudad de Tunja. La investigación es de enfoque cualitativo, la recolección de información se realizó a través de entrevistas a profundidad con guía a directivos de gestión humana. La muestra es cualitativa, no probabilística, los criterios de selección fueron el número de trabajadores y antigüedad en el mercado. Las unidades de análisis son los procesos de descripción y análisis de cargos, reclutamiento de personal, selección de personal, incorporación, formación y entrenamiento, remuneración y beneficios, evaluación del desempeño, plan de carrera e higiene y seguridad. Los procesos de gestión humana en este tipo de instituciones se realizan de manera sistemática, teniendo en cuenta criterios científicos para la administración de trabajadores, normalmente los procesos se centralizan en las oficinas principales. Resultados para la evaluación del desempeño el 44% de las empresas, el método de evaluación de desempeño corresponde al cumplimiento de metas, en segundo lugar,

están las competencias, en tercer lugar, por objetivos y se tienen métodos de evaluación que varían de entidad a entidad de acuerdo con la autonomía que tienen y en donde se encontraron métodos como evaluación 360 grados. Conclusiones: Comparando la gestión humana en grandes empresas, como las entidades financieras y empresas de tamaño pequeño de diferentes países, se presentan diferencias una de las principales es que en las grandes el recurso humano es reconocido como fuente de ventaja competitiva (Rodríguez & Torres, 2016).

Para Torres & Luna (2017) con el título

“Evaluación de la percepción de la calidad de los servicios bancarios mediante el modelo SERVPERF” con el objetivo de evaluar la calidad de los servicios que prestan los dos bancos más importantes que operan en México, tomando como estudio de caso las sucursales asentadas en las cuatro principales ciudades del Istmo de Tehuantepec: Ixtepec, Juchitán, Tehuantepec y Salina Cruz. La estrategia metodológica de esta investigación consistió en la aplicación de una versión modificada del modelo SERVPERF, uno de los más importantes en este tipo de estudios, el cual valora las percepciones de los clientes con base en cinco criterios: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. En estricto sentido, estos criterios o dimensiones conjuntamente definen la calidad del servicio recibido. Los resultados encontrados señalan que, en términos generales, la valoración de los clientes de ambos bancos respecto a sus servicios es alta, lo que se podría explicar por el establecimiento de parte de los usuarios de expectativas muy bajas de acuerdo a variables socioeconómicas específicas. Adicionalmente, se encontraron diferencias significativas en la valoración entre grupos de personas de acuerdo a diversas variables analizadas, como ocupación, escolaridad y rangos de edad (Torres & Luna, 2017).

## **A nivel nacional**

La investigación de Espejo, (2017) para lograr el grado de maestro con el título:

"Relación entre Marketing Interno y Compromiso Organizacional del personal de la zona sur de Caja Piura, 2017" con el objetivo determinar la relación que existe entre el marketing interno y el compromiso organizacional del personal (Operaciones y Créditos) de la región sur de Caja Piura. El estudio es de carácter descriptivo correlacional, el diseño del presente estudio pertenece al diseño no experimental, relacional y transversal. La muestra para la presente investigación fue no probabilística de tipo estratificado, clasificando a colaboradores de acuerdo al departamento de pertenencia. La muestra quedó conformada por 175 colaboradores. Las conclusiones obtenidas al final de la investigación son: existe relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional del personal (Operaciones y Créditos) de la región sur de Caja Piura, tal como queda demostrado por la correlación de Pearson y la prueba chi cuadrado, lo cual corrobora la hipótesis de la investigación. El nivel de compromiso organizacional en el personal (Operaciones y Créditos) de la región sur de Caja Piura es normal, existiendo relación entre la variable compromiso y las dimensiones adecuación, retención y desarrollo. Además entre la dimensión compromiso afectivo y los indicadores comunicación, adecuación y retención. Mientras que compromiso normativo se relaciona con las dimensiones comunicación y retención. Por lo tanto puede concluirse que existe relación entre las variables del personal (Operaciones y Créditos) de la región sur de Caja Piura (Espejo, 2017).

En el Perú Zárate, (2010)

La evaluación de desempeño ha ido cambiando con el tiempo, Actualmente existe una fuerte corriente a nivel empresarial a favor de

dar mayor valor al factor humano. Es así que innumerables corporaciones se ven obligadas cada vez más a identificar la manera más adecuada de potenciarla. En este ámbito se adopta el término «competencias», que considera las habilidades, conocimientos y actitudes de los trabajadores, todo ello dirigido a ciertos logros y alcance de objetivos.

Para Mamani, (2016) de Puno,

Con el trabajo de tesis titulado “Motivación y desempeño laboral en la institución financiera Mibanco de la ciudad de Puno, del año 2016” con el objeto de ver cómo es la motivación y desempeño laboral en la institución financiera Mibanco de la ciudad de Puno, del año 2016. Importancia de la motivación aplicada a los colaboradores, en el desempeño laboral de los trabajadores. La hipótesis que se asume es que la motivación aplicado por los trabajadores de la entidad financiera incide directamente en el desempeño laboral según la teoría de Herzberg. Método: tipo y diseño de la investigación, es descriptivo, población y muestra, técnicas e instrumentos, plan de tratamiento de datos. Para la recolección de datos del presente trabajo se utilizó la encuesta a través de un cuestionario siendo validado el instrumento en el programa SPSS por medio del alfa de Cronbach. La población está representada por todos los trabajadores de la entidad financiera Mibanco de la ciudad de Puno, representados en una muestra de 97 trabajadores. Resultados: de los 97 encuestados, para la motivación y desempeño laboral arrojó un resultado de 81.10% el objetivo final es ofrecer mejoras. Conclusiones: la motivación es muy importante en la empresa ya que esta produce un buen desempeño laboral en la institución financiera para lograr sus objetivos (Mamani, 2016).

## A nivel local

Para Aguilar, (2016) en su tesis titulada:

“Implementación De una Aplicación web para mejorar la gestión del proceso de evaluación de desempeño del recurso humano de la Caja Municipal De Paita” el objetivo para la evaluación del desempeño del recurso humano en una organización financiera, constituye un requerimiento básico en el área de recursos humanos proporcionando la información necesaria para los responsables de dicha área. Los resultados de estas evaluaciones van a permitir mejorar el desempeño del recurso humano en la organización financiera beneficiándose de esta manera la organización y sus clientes. El presente trabajo de investigación es aplicado a la Caja Municipal de Paita y que consiste en el desarrollo de una aplicación web para gestionar el proceso de evaluación de desempeño del recurso humano de esta organización financiera. Actualmente esta organización evalúa a su personal a través de procesos que demandan tiempo y esfuerzo por parte del personal encargado de esta tarea, el resultado de este proceso no se obtiene de forma oportuna debido a que no se utilizan las tecnologías de información. Por esta razón que el presente proyecto pretende implementar una aplicación web para gestionar el proceso de evaluación de desempeño del recurso humano de la Caja Municipal de Paita, que permitirá optimizar el desempeño del recurso humano. Conclusiones: Se logró que el proceso de evaluación de desempeño con la aplicación web sea visto por el evaluador como un proceso interactivo, menos tedioso y que requiere menos esfuerzo. Se logró disminuir el tiempo de procesamiento y obtención de datos considerablemente (de 480 minutos a 2 minutos). Generando satisfacción en los trabajadores de recursos humanos, quienes a través de la aplicación web simplifican el proceso y su trabajo. (Aguilar, 2016).

Para Catunta, (2012) con el trabajo de investigación titulado

“Procedimiento de otorgamiento de créditos y satisfacción de clientes en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, Agencia Puno Bellavista, Periodo 2012”, se realizó con la finalidad de analizar el procedimiento de otorgamiento de créditos de la Caja Cusco y determinar el nivel de satisfacción de clientes con respecto al procedimiento establecido y demás factores que la influyen, con el propósito de identificar las deficiencias que se pueda mejorar y así incrementar el nivel de satisfacción del cliente. Para el logro de los objetivos se utilizaron los siguientes métodos; deductivo- inductivo y analítico – sintético, tipo de investigación descriptiva para la recolección de datos se aplicaron las técnicas de observación, análisis de documentos, encuesta, para la aplicación de estas técnicas se utilizaron los siguientes instrumentos de recolección de datos como la ficha de observación para analizar el procedimiento de otorgamiento de créditos, el análisis documental permitió el análisis de los documentos existentes relacionados al otorgamiento de créditos como el reglamento de créditos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco año 2012 y Leyes, otro instrumento que se utilizó fue el cuestionario que fue aplicado en forma directa a los clientes de la Caja Cusco, obteniendo resultados que permitieron realizar el presente trabajo de investigación. Durante la ejecución del trabajo de investigación, en su primera etapa ha permitido la evaluación del procedimiento e identificar las deficiencias del procedimiento de otorgamiento de créditos de la Caja Cusco, seguido a ello se ha medido el nivel de satisfacción del cliente, con respecto a los productos crediticios, espacio distribuido, acceso a información, tiempos de espera, cumplimiento de promesas, políticas y la atención o servicio brindado por el personal de la Caja Cusco durante las diferentes etapas del procedimiento de otorgamiento de créditos. Conclusiones: El procedimiento de otorgamiento de créditos de la Caja Cusco, presenta deficiencias en las etapas de evaluación, aprobación y control. Y en consecuencia ha ocasionado la

insatisfacción de los clientes de la Caja Cusco que mencionan que el procedimiento es lento y deficiente con respecto a la información de los productos y el tiempo utilizado para cada procedimiento (Catunta, 2012).

## **2.2. Bases teórico-científicas.**

### **Desempeño por competencias.**

La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas, La tendencia de moda en la mayoría de las organizaciones es hacer partícipe a todos los trabajadores del éxito de la compañía. La retribución por desempeño está adquiriendo cada vez más importancia en las empresas españolas. Las organizaciones tratan de gestionar mejor el salario fijo y cada vez resulta más habitual que utilicen bandas salariales anchas en las que dos profesionales del mismo nivel pueden tener sueldos diferentes. La antigüedad y la edad son cada vez menos consideradas a la hora de determinar los incrementos salariales, que en muchos casos se fijan de acuerdo al desempeño. También la retribución variable a corto plazo gana peso y, en especial, en función de objetivos (Inchausti, 2007).

La evaluación del desempeño está en el corazón de muchos de estos planes de retribución, pues la evaluación de cada empleado se hace necesaria para fijar su retribución. Esto explica que la evaluación del desempeño haya evolucionado hasta convertirse en la actualidad en un proceso estructurado y sistemático que pretende no sólo identificar y medir el rendimiento de las personas que forman parte de la organización, sino también gestionarlo (Gómez, Balkin, & Cardy, 2001).

“La evaluación del desempeño es considerada un medio para valorar a los empleados, desarrollar sus competencias, reforzar su desempeño y distribuir

recompensas y se destaca cada vez más su carácter estratégico” (Fletcher, 2001).

Nuestro conocimiento acerca del modo en que las empresas adoptan las decisiones sobre evaluación procede fundamentalmente de la práctica empresarial, y en menor medida de la investigación; pues la mayor parte de los estudios sobre evaluación se han dirigido hacia temas más vinculados con la medida del desempeño que con su gestión (Bretz, Milkovich, & Read, 1992), (Fletcher, 2001).

“refiere al hecho de que la investigación previa se ha desarrollado de forma fragmentada” (Bretz, Milkovich, & Read, 1992).

“Son pocas las investigaciones que han abordado el estudio de la evaluación del desempeño como sistema, esto es, como un conjunto de decisiones que deben adoptarse de manera coherente a modo de configuración”.

El trabajo de Kerr (1985)

Constituye una excepción, al identificar dos tipos de sistemas de evaluación del desempeño a partir de la consideración de tres dimensiones: la definición del desempeño, su medida y variables relacionadas con el feed-back, tales como su frecuencia. El primero de los sistemas identificados se caracteriza por una definición del desempeño cualitativa, con ponderaciones subjetivas y recompensas no ligadas a la misión estratégica o criterios de desempeño específicos. Por su parte, la medida del desempeño también es subjetiva, realizada por uno o dos superiores y con un marco temporal básicamente actual. En cuanto al feed-back, lo característico de estos sistemas es el desarrollo de una sesión formal, la elevada dependencia del superior para obtener información, así como una interacción superior-subordinado frecuente con énfasis en el desarrollo. El otro sistema identificado se caracteriza por una definición del desempeño cuantitativa, con ponderaciones objetivas y

recompensas ligadas a la misión estratégica o a criterios de desempeño específicos. Por su parte, la medida del desempeño es objetiva, basada habitualmente en fórmulas y presenta un componente histórico importante. El sistema de feed-back se caracteriza por no existir sesiones formales o no más de una, la baja dependencia del superior para obtener información, una interacción poco frecuente entre superior y subordinado y el énfasis en la evaluación o control.

A nivel de Latinoamérica Endesa, (2006),

empresa eléctrica de Chile, realiza un trabajo titulado: Políticas y procedimientos de Evaluación del desempeño por competencias conductuales, elaborado por la Gerencia de Recursos Humanos y Organización de Endesa Chile, y establece el procedimiento de evaluación de desempeño siguiente: La responsabilidad por la aplicación del Sistema de Evaluación por Competencias de ENDESA está radicada en las diversas unidades de línea de la Empresa, y su administración está a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos y Organización (ENDESA, 2006). En este sistema de evaluación se distinguen los siguientes actores y roles: Personal evaluador, Personal evaluado, Administrador del SEC. El proceso de gestión del desempeño por competencias necesita de la participación activa tanto del evaluador como del evaluado, para lo cual deben dar inicio concretando una reunión, donde se busque lograr acuerdos entre la jefatura y el evaluado, para establecer los tiempos y fijar la forma en que se establecerá el procedimiento de evaluación.

“Existen diferentes métodos en los cuales se puede apoyar un administrador y seleccionar el que se adapte a sus necesidades según al tipo y las características del personal evaluado y de la organización”.

Chiavenato, (2008), “los clasifica en métodos tradicionales y métodos de tendencia innovadora. Entre los métodos tradicionales menciona; Método de las escalas gráficas de calificación, Método de elección

forzada, Método de investigación de campo y Método de incidente crítico y mixto” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008).

En cuanto a los métodos de tendencia innovadora a los que el autor hace mención, encontramos aquellos que dan respuesta a la búsqueda de la excelencia, donde predomina la evaluación cualitativa y directa de las personas, cuyos resultados generan en la organización, grandes inversiones en entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal como son el Método de evaluación 360° y el Método de evaluación 180° feedback. La importancia de un sistema de evaluación del desempeño, está basado en el análisis cualitativo y cuantitativo con el fin de retroalimentar el proceso de formación del personal haciendo uso del método de evaluación que se asuma.

Alles, (2005),

Los distingue de acuerdo al enfoque que tengan para realizar la evaluación. Para esta autora los métodos de evaluación son de tres tipos: Métodos basados en características, Métodos basados en el comportamiento y Métodos basados en resultados., aun cuando no excluye el Método de alternancia en la clasificación, comparación de pares, distribución forzada o el instrumento de escala gráfica, sugiere que el diseño de un sistema de evaluación puede existir una combinación de diferentes métodos siendo lo importante la credibilidad del mismo en sus resultados. Para esta autora una correcta metodología de evaluación de desempeño es aquella que posibilite divisar necesidades de capacitación, desvelar inquietudes del personal sobre el cargo que ocupan, descubrir personas claves y necesarias para la organización. La clave del éxito de esta herramienta es el adecuado diseño del instrumento de evaluación que se empleará y su aplicación, junto con un sistema integrado de gestión por competencia. Al igual que el método de evaluación 380°, la prueba piloto, el entrenamiento de los evaluadores, es esencial. La Evaluación del

Desempeño es un componente fundamental en la gestión del talento humano y debe ser visto como un sistema, compuesto por etapas o subprocesos que deben cumplirse para obtener el resultado deseado que no debe ser otro que el logro del desempeño deseado del talento humano de nuestra organización para lograr la misión y visión de esta.

Para Munar, (2003)

Las competencias son todas aquellas cualidades, habilidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que puede ser medido y controlado de esta forma. Al igual son características subyacentes de la persona que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes, valores o en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas (Munar, 2003)

Objetivos de la evaluación del desempeño por competencias.

Permitir un intercambio formal entre las jefaturas y sus subordinados respecto a las fortalezas, debilidades y aspectos a mejorar en las habilidades que requiere cada trabajador en sus áreas de trabajo. Nos permite conocer el nivel de dominio o el nivel de desarrollo de dichas habilidades que presentan las personas que trabajan en la empresa, en cada una de las competencias que en la empresa se han definido. Potenciar el nivel de dominio o el nivel de desarrollo de aquellas competencias que se encuentran más débiles. Comparar el desarrollo de las competencias obtenidas en la evaluación de desempeño del año anterior con el actual. Potenciar la participación de los empleados dentro de la empresa, permitiéndoles que se puedan desarrollar y crecer dentro de ella. Desarrollar la habilidad de identificar competencias por parte de los empleados, permitiéndoles así que conozcan las conductas que deben tener para llevar a cabo un buen

desempeño de su cargo. Contribuir a la asignación de la bonificación de aquellos empleados que se encuentren en un nivel alto del desarrollo de sus competencias (ENDESA, 2006).

### Competencias a Evaluar

Es importante destacar que las competencias que se evalúan, fueron determinadas mediante un proceso de levantamiento en el que participaron trabajadores de distintos estamentos de la empresa, los cuales fueron selecciones principalmente por ser exitosos en las distintas áreas en las que se desempeñan. Las competencias definidas en Endesa Chile son consistentes con las competencias definidas por Endesa España para la corporación. Dichas competencias son: Análisis y Toma de Decisiones, Compromiso y Motivación, Comunicación, Desarrollo de Personas, Gestión del Cambio, Innovación, Negociación, Orientación al Cliente, Orientación a los Resultados y Trabajo en Equipo. Cada área de trabajo tiene competencias que fueron definidas por personas destacadas de cada una de dichas áreas.

### Competencias de Liderazgo

Por primera vez vamos a incorporar las competencias de liderazgo, las cuales van a ser preguntadas para todos, independiente de que las personas sean jefes, esto es con el objetivo de poder tener un catastro de estas habilidades en todos los trabajadores. No obstante, lo anterior, estas competencias serán consideradas en la evaluación final sólo para las personas que son jefes. Las competencias de liderazgos son: Liderazgo estratégico, Negociación, Planeación Organización/ Manejo del Trabajo y Toma de Decisiones.

## Proceso de gestión del desempeño por competencias.

El proceso de gestión del desempeño por competencias necesita de la participación activa tanto del evaluador como del evaluado, para lo cual deben dar inicio concretando una reunión, donde se busquen lograr acuerdos entre la jefatura y el evaluado, para establecer los tiempos y fijar la forma en que se establecerá el procedimiento de evaluación. El primer paso de este proceso es que la Jefatura y el evaluado efectúen por separado una pre evaluación. Posteriormente, se deberán reunir y acordar la evaluación final, la que deberá ser firmada y remitida por la jefatura a Recursos Humanos. Si eventualmente no se produjera el acuerdo, se deberá remitir un informe con los argumentos de cada parte a la Gerencia de Área respectiva, con copia a Recursos Humanos, quién resolverá el resultado de dicha calificación.

A continuación, se indica una pauta para la reunión de acuerdo de la evaluación.

### **La jefatura:**

**Previo a la Reunión:** Remita una copia del Formulario de Evaluación al evaluado, con el propósito que efectúe una auto evaluación, Realice su propia evaluación del trabajador, Una vez completo el formulario, revise el formulario de evaluación por competencias enviada por el empleado, Contraste la evaluación propia con la del empleado, Eventualmente determine calificaciones tentativas, Coordine una reunión con el trabajador para conversar y acordar la evaluación.

**Durante la Reunión:** Felicita al empleado por los éxitos logrados, Muestra empatía frente a dificultades y pide ideas para mejorar el desempeño, Comparta sus puntos de vista, cuando tienen opiniones diferentes, Establezca en conjunto con los evaluados compromisos de mejoras para la próxima evaluación.

**El Evaluado:**

**Previo a la Reunión:** Reúna todos los datos sobre su desempeño, el ideal es tener hechos concretos que avalen los resultados de la auto evaluación, Complete el Formulario de Evaluación, Envíe a su jefe una copia de su auto evaluación.

**Durante la Reunión:** Indique como llevará a cabo la reunión, Comparte sus sentimientos sobre los éxitos y dificultades encontradas, Solicite ayuda en las áreas de desempeño que necesita mejorar, Aporte sus fundamentos sobre las calificaciones, Establezca en conjunto con el evaluador compromisos de mejoras para la próxima evaluación.

“Por último, ambos deben firmar la evaluación definitiva e indicar como fue en el proceso contestando la encuesta”.

**Utilidad de las competencias:**

La gestión por competencias garantiza que las personas que trabajan en la empresa tengan las competencias requeridas y que éstas coincidan con los objetivos de la organización. Un modelo de Gestión por competencias dota a la organización de un eje articulador que permite regular y dar consistencia a un plan integral de Recursos Humanos, en el cual todas sus áreas se encuentran coherente y funcionalmente conectadas entre sí, porque responden a los mismos requerimientos de gestión y desarrollo del personal.

El Proyecto de Levantamiento de Competencias nos ha permitido identificar las competencias que son necesarias para realizar de manera exitosa el trabajo, planteándose como un ideal, es decir, cómo deberían trabajar las personas de Endesa para que cada área funcione cada vez mejor.

Método de Evaluación del Desempeño 180° (Alles, 2005).

Este método empleado como mecanismo de autodesarrollo del capital humano. Se fundamenta en la evaluación realizada no solo por el jefe, sino también por sus compañeros y, eventualmente, por los clientes, pero que excluye a los subordinados, y no existe un nivel superior de jefes, hecho que la diferencia del método de evaluación.

Es una faceta específica para calificar al evaluado, es conocida como evaluación hacia arriba, permite que el equipo evalúe al potencial candidato, qué tan bien proporciona al equipo los medios y los recursos para que alcance los objetivos, y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados.

El evaluador del desempeño Chiavenato, (2008):

La evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre, y que al mismo tiempo busca la consonancia. La evaluación disminuye la incertidumbre del colaborador porque le proporciona retroalimentación respecto a su desempeño. Busca la consonancia por que proporciona el intercambio de ideas entre el colaborador y su gerente, así como la coincidencia de sus conceptos. En el fondo el principal interesado en la evaluación del desempeño es el propio colaborador (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008). Las más democráticas y participativas dejan en manos del colaborador la responsabilidad de autoevaluar libremente su desempeño, algunas asignan la responsabilidad de la evaluación al gerente inmediato, con el objeto de “reforzar la jerarquía”, otras tratan de integrar al gerente y al subordinado a efectos de reducir la diferencia jerárquica, lo que resulta ser más efectivo.

El individuo y el gerente (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008):

Si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el propio colaborador es el más interesado en ella, entonces una opción interesante es la unión de las dos partes. Ahora, la participación del individuo y del gerente en la evaluación conforma una tendencia muy fuerte. De esta forma el gerente funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la retroalimentación que le proporciona el gerente, quien proporciona al colaborador todos los recursos necesarios: orientación, entrenamiento, asesoría, información, equipo, metas y objetivos a alcanzar, y obtiene resultados, mientras el colaborador recibe recursos del gerente y proporciona el desempeño y los resultados.

La comisión de la evaluación del desempeño (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008):

Algunas organizaciones asignan la evaluación de desempeño a una comisión especialmente designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores. Es habitual que la comisión esté compuesta por personas que pertenecen a distintas unidades de la organización y por miembros permanentes y transitorios

El órgano de recursos humanos (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008):

Asume toda la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas en la organización. La información sobre el anterior desempeño de las personas casi siempre se obtiene de cada una de ellas y se procesa e interpreta para generar informes o programas de medidas que coordinados por el órgano de recursos humanos. Como

todo proceso centralizador, las reglas y las normas burocráticas siempre restan libertad y flexibilidad a quienes participan en el sistema.

Método de 360° feedback o evaluación 360° (Alles, 2005).

Este método se emplea como una herramienta para desarrollar el capital humano de la organización. Este consiste en el juicio evaluativo que es realizado por un equipo, de al menos ocho personas relacionadas con el evaluado, entre los que se cuenta jefes, compañeros de trabajo y subordinados y que a su vez incluye una autoevaluación.

Entre los aspectos que deben tenerse en cuenta para garantizar el éxito de este método de evaluación están: La herramienta o formulario a ser llenado durante la evaluación. Una prueba piloto la cual debe realizarse para validar el formulario igualmente puede tomarse el primer año de su aplicación como prueba piloto. Al finalizar este periodo los participantes pueden opinar y aportar ideas que permitan mejorarlo y delinearlo para ser usado como el sistema de evaluación del desempeño definitivo de la organización. Entrenamiento a evaluadores y evaluados en el uso del formulario, indicadores como debe interpretarse los resultados, los ejemplos. Los manuales de instrucción claro y preciso. Procesamiento externo para que exista confidencialidad en el proceso de evaluación, se procesa la información obtenida mediante un consultor externo que lo llevará a cabo y será el responsable de formular el informe. Los informes serán remitidos por el consultor al evaluado y debe ser redactado en forma clara y precisa con una invitación a la reflexión personal. La devolución a los evaluados de los resultados: se deben generar espacios de discusión o actividades grupales que invite a los evaluados a compartir los resultados obtenidos. Seguimiento con los evaluados. Se debe crear alguna instancia de seguimiento que planifique y desarrolle planes de formación para el desarrollo de las competencias donde se haya detectado que las

mismas están lejos de los objetivos trazados. Continuidad: Luego del plazo de prueba piloto y los posibles cambios que se le hagan luego una evaluación al sistema, el mismo debe ser incorporado a la cultura organizacional y debe ser realizado de forma continua.

Es una selección de las formalizaciones científicas: paradigmas, modelos y teorías, siempre y cuando convergen al análisis del problema y objeto de estudio; enjuiciamiento crítico de las teorías relacionadas directamente con el problema; se refiere a citas de libros (considerar el estilo de las citas adoptado).

Sala, (2006 )

Expone que el sector bancario reúne una serie de escenarios que los obliga a mejorar sus procesos internos y que permiten el desarrollo y reconocimiento de competencias las cuales se describen a continuación: Las empresas del sector son robustas lo que implica que sus herramientas de gestión de recursos humanos sean calculadas y diseñadas de tal forma que permitan administrar de forma eficiente y eficaz a cada individuo y sus capacidades; Es un sector que exige emplear mano de obra calificada, y que por su desarrollo constante se esté recalificando con frecuencia y la homogeneidad de los productos ofrecidos por las compañías del sector hace que busquen esquemas de diferenciación de unas frente a las otras, a través de estrategias de servicio; de igual forma el contar con clientes más informados en el mercado implica que las organizaciones cuente con personal altamente calificado y con formación especializada que permita la persuasión de los mismos, con el fin de captar más cliente (Sala & ., 006).

Proceso de evaluación de desempeño por competencias

La Gestión de Recursos Humanos de las empresas cobra vital importancia en la actualidad, ya que integra y alinea todos los procesos

propios del área de recursos humanos, desde la selección del personal (basado en competencias), la capacitación, el desarrollo de una línea de carrera y por supuesto la evaluación de desempeño del empleado, la cual se convierte en factor indispensable de análisis, permitiendo identificar la situación actual del trabajador y definir su nivel de contribución al logro de objetivos y metas de la empresa.

La evaluación de desempeño que se ha aplicado en este estudio está basada en las competencias individuales y competencias claves de la empresa. Lévy, (1997) señala que estas competencias están evidentemente en estrecha relación, y afirma que: «Las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, es importante para la empresa, administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales» (Levy, 1992).

Los especialistas de gestión y de estrategia destacan la importancia de considerar las competencias dentro del ámbito empresarial; ellos se extrañan de la poca atención que muchas veces se presta a este tema sentido Prahalad & Hamel (1990), manifiestan que «[...] resulta paradójico constatar que los mandos dirigentes dediquen tantos esfuerzos a los problemas planteados por el reparto de los recursos financieros y no lleven a cabo un proceso comparable que afecte a las cualidades individuales que constituyen las competencias clave de la empresa». La evaluación de desempeño por competencias, tiene la finalidad de detectar entre los puntos más importantes, el nivel de competencias de los trabajadores de una determinada empresa (Prahalad & Hamel, 1990).

Mientras que el objetivo de las puntuaciones tradicionales era esencialmente comparar a unos individuos con otros, las puntuaciones sobre las competencias tienen ante todo dos objetivos: la realización y el desarrollo del potencial individual, es decir un diagnóstico de cómo el

potencial del individuo coincide con las actividades y los proyectos de la empresa y el pronóstico sobre los ámbitos en los que la persona puntuada podría hacer progresos en el futuro.

### **Desempeño por competencias**

“La evaluación del desempeño es considerada un medio para valorar a los empleados, desarrollar sus competencias, reforzar su desempeño y distribuir recompensas y se destaca cada vez más su carácter estratégico” (Fletcher, 2001).

Se define como “idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer la calificación requerida para ello”. Debe ser entendida como valoración sistemática del desarrollo de la persona y de la efectividad de las competencias laborales. Su objetivo es estimular a la persona para su mejoramiento personal, reconociendo sus cualidades y el desarrollo de su potencial, y a su vez su eficiencia y efectividad en la organización.

### **La gestión por competencias garantiza que el personal de Caja Piura**

Tenga las competencias requeridas y que estas coincidan con los objetivos de la organización.

Se mejora la comunicación, ya que el personal conoce qué es lo que se espera de él y recibe la información sobre su desempeño. Logra las bases para tomar mejores decisiones de remuneración. Permite detectar necesidades de capacitación y entrenamiento. Ayuda a establecer bases para promover a una persona.

## **Dimensiones**

Competencias Generales:

“Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional”.

## **Competencias Específicas**

“Son un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se relacionan con el desempeño exitoso en un puesto o un área de trabajo determinado”.

## **Indicadores de la dimensión competencias generales**

**Integridad.** – “Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante”.

**Liderazgo.** – “Es la capacidad de para dirigir a un equipo de trabajo, implica el deseo de guiar a los demás”.

**Empowerment.** – “Es capacitar a individuos o grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos, asuman riesgos y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo”.

**Iniciativa.** – “Es la predisposición a actuar proactivamente, implicar marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras”.

## **Indicadores de la dimensión competencias específicas**

**Orientación al cliente.** – “Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades, esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, el concepto de “cliente” puede incluir también a sus compañeros”.

**Orientación a resultados.** – “Esfuerzo, interés y motivación por el cumplimiento de los objetivos encargados en los plazos y niveles de eficiencia y calidad requeridos, incluye la capacidad de planificar actividades y hacerles seguimiento, aplicar medidas de control y hacer que las cosas sucedan”.

**Trabajo en equipo.** – “Deseo y capacidad para trabajar en forma coordinada y en colaboración con otros, apoyando los esfuerzos, aprovechando las fortalezas del otro, aportando y aceptando distintos puntos de vista, mantener una actitud positiva para alcanzar objetivos comunes”.

**Compromiso.** – “Identificación y conocimiento del impacto de la misión en el entorno social y de la microempresa del país, involucra ajustar los comportamientos y acciones a la prioridad de las obligaciones con sus clientes. Demostrar lealtad, identidad y orgullo de trabajar”.

**Comunicación.** – “Comprende la capacidad demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara, habla por todos y valora las contribuciones de los demás”.

**Adaptabilidad al cambio.** – “Es la predisposición a comprender y apreciar perspectivas diferentes u opuestas para

adaptarse a situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto interno y externo de Caja Piura”.

### **El modelo teórico a desarrollar par la variable Desempeño por Competencias.**

#### **Definición Conceptual**

“La evaluación del desempeño es considerada un medio para valorar a los empleados, desarrollar sus competencias, reforzar su desempeño y distribuir recompensas y se destaca cada vez más su carácter estratégico” (Fletcher, 2001).

#### **Dimensiones**

- Capacidad.
- Motivación.
- Rendimiento.
- Comunicación.

#### **Indicadores de la dimensión competencias generales**

- Conocimientos.
- Compromisos.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en Equipo.

#### **Satisfacción del cliente.**

La satisfacción del cliente es “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas” (Kptler, 1989) (Pujol, 2000).

Punjol, (2000) dice que la satisfacción al cliente “es la conformidad del cliente con el producto o servicio que compro o recibí ya que el mismo cumplió satisfactoriamente la promesa de venta”

Según Cuatrecasas, (2005) La norma ISO 9000:2005 “de sistema de gestión de la calidad define a la satisfacción al cliente como percepción del cliente sobre el grado en que sea cumplido sus requisitos” (Cuatrecasas, 2005).

Se puede decir que la satisfacción va directamente relacionada con las expectativas de los clientes y con lo que esperan conseguir sea del bien o del servicio que están requiriendo, y la calidad depende mucho de la satisfacción del cliente, pues un cliente satisfecho recomendará a una o varias personas, pero un cliente insatisfecho creará una mala imagen a 1000 personas.

La satisfacción del cliente es cuando se logra crear valor al “producto o servicio que se le ofrece”; es decir, como le damos buena percepción para cumplir con sus expectativas; dependiendo del “nivel de satisfacción” de cómo se sienta el cliente en el resultado que percibe del producto o servicio se determinará si hemos cubiertos sus necesidades y deseos de consumo (Perez, Vasquez, & Barahona, 2015).

### **Historia de la satisfacción del cliente**

A través de los años se ha observado una evolución en la estructura de los modelos causales orientados a caracterizar los factores clave que intervienen en la valoración de la calidad de un servicio. Esta orientación parte de la evaluación de la calidad funcional para llegar al análisis de la calidad técnica, cambiando el enfoque hacia el análisis de variables de resultado como la satisfacción del cliente, las quejas o reclamaciones, la lealtad, la intención de recompra y la recomendación boca a boca (Vergara, Quesada, & Blanco, 2012).

Para probar los modelos teóricos, los investigadores recurren al desarrollo de casos prácticos (investigación empírica), partiendo de la

captura de datos mediante encuestas valorativas de tipo estructuradas (con tamaños de muestra que superan generalmente los 100 individuos), cuyas respuestas se ajustan por lo general a una escala Likert.

Estos estudios buscan entre otras cosas: la validación de nuevas técnicas cuantitativas; el planteamiento y validación de nuevas hipótesis, variables latentes y observadas; la adaptación de los cuestionarios según el contexto y el tipo de servicio o producto; la representación de nuevos diagramas causales y la ampliación de los campos de aplicación.

En cuanto al análisis cuantitativo de los modelos causales, son una propuesta que cada vez tienen más acogida entre los investigadores y empresarios (Dominguez & Jesus, 2006), que en términos generales, utilizan la mayoría de las herramientas de la estadística multivariable, incluyendo el análisis de regresión parcial por el método de mínimos cuadrados o PLS (Haenlein & Kaplan, 2004).

A pesar que no existe un modelo causal definitivo que incluya todos los factores estructurales y sus efectos, se puede aseverar la existencia de tres elementos destacados incluidos en la caracterización de la valoración de un servicio: las percepciones, la satisfacción y las intenciones futuras (como la recompra, lealtad, quejas e intención de recomendar el servicio y/o producto). Las relaciones entre los factores clave consecuentes a este análisis indican un efecto demostrado de las percepciones sobre la satisfacción del cliente, y este a su vez, afecta directamente las intenciones futuras.

La revisión de la literatura considerada en éste artículo expone la falta de un instrumento estandarizado que pueda ser aplicado en cualquier tipo de servicio, dejando un campo todavía inexplorado para la inclusión

de nuevos elementos. Esta conclusión invita a los investigadores a continuar con el planteamiento de nuevos modelos teóricos y a extender el diseño a nuevos casos empíricos (Vergara, Quesada, & Blanco, 2012).

### **Definición.**

“La satisfacción del cliente es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2007).

La satisfacción del cliente es un aspecto crítico en el marketing y las investigaciones que se realizan para conocer con mayor detalle el comportamiento de los consumidores. El argumento principal es que si los consumidores están satisfechos con los servicios, ellos comprarán más cada día y compartirán con más personas la experiencia vivida, pero si la experiencia vivida es negativa tendrán muchas razones para quejarse con los vendedores, dejaran de comprar el servicio, no lo recomendaran a cuanta persona este a su alrededor, todo esto es perjudicial la empresa en “términos económicos de imagen y publicidad” (Villavicencio, 2014).

En el caso de los servicios “no se puede estandarizar las expectativas del cliente debido a que cada cliente es diferente y sus necesidades de servicio también los son, es por esta supuesta subjetividad del servicio” que determinamos que no podemos establecer procesos rígidos para mantener satisfechos a los clientes.

Los programas de calidad no son una solución inmediata y duradera en las empresas de servicio, es necesario el

mejoramiento continuo de la calidad. El mejoramiento continuo es una herramienta para las empresas que les permite renovar los procesos, implementar nuevas tecnologías y mantenerse actualizada, hace que las empresas sean más eficientes y competitivas, factores que le permiten mantenerse en el mercado.

Los atributos o estándares de calidad más apreciados en una empresa para los clientes son la puntualidad y la cortesía (Villavicencio, 2014).

“Más que cualquier otra función empresarial, el marketing se ocupa de los clientes” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2007). “La creación de las relaciones con los clientes basados en la satisfacción y en el valor para el cliente es lo que conforma el núcleo del marketing moderno”.

“Marketing es la gestión de relaciones rentables con los clientes. El doble objetivo del marketing es atraer clientes nuevos generando un valor superior, mantener y ampliar cada vez la cartera de clientes proporcionándoles satisfacción” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2007).

Producto es todo aquello que se puede ofrecer en el mercado para su atención adquisición o consumo, y satisface un deseo o una necesidad. Los productos son más que bienes, al incluir objetos físicos, servicios, personas, lugares, acontecimientos, organizaciones, ideas o combinaciones de todos estos factores.

### **Atención a la satisfacción del cliente.**

Según Kotler & Armstrong, (2007),

La mayor parte de las empresas presta más atención a su cuota de mercado que a la satisfacción de sus clientes. Esto es un error. La participación de mercado se ha convertido en una medición retrospectiva, mientras que la satisfacción del cliente representa un indicador prospectivo. En caso de que la satisfacción del cliente empiece a mostrar un deterioro, pronto se reflejarán las consecuencias en una pérdida de participación de mercado. Es necesario que las empresas supervisen y mejoren el nivel de satisfacción de sus clientes. Cuanta más alta sea su satisfacción, mayor será la fidelidad. A continuación, se presentan cuatro hechos importantes:

- 1) La adquisición de clientes nuevos puede costar de cinco a diez veces más que los costos para satisfacer y conservar a los clientes actuales.
- 2) La compañía promedio pierde entre un 10 y un 20 por ciento de sus clientes cada año.
- 3) Una reducción de 5 por ciento en la tasa de abandono de los clientes puede representar un incremento de la rentabilidad del 25 al 85 por ciento, dependiendo de la industria en cuestión.
- 4) La rentabilidad de los clientes suele aumentar a lo largo de la vida del cliente en la empresa."

Conseguir la satisfacción del cliente es necesario, pero no suficiente. En mercados sumamente competitivos, los índices de satisfacción del cliente sólo logran predecir de manera vaga la lealtad del cliente. Por lo general, las compañías pierden un cierto porcentaje de sus clientes satisfechos, por lo que es necesario que se enfoquen en retenerlos. Incluso los índices de fidelidad pueden llevarnos a conclusiones equivocadas, cuando están basados en hábitos o en la falta de proveedores alternativos. Las empresas tienen que tratar de obtener un nivel alto de lealtad o compromiso de los clientes. Se considera

normal que el grupo de clientes leales pague entre un 7 y un 10 por ciento más que los clientes que no sienten esa lealtad.

Las empresas deben esforzarse por deleitar a los clientes y no solamente por dejarlos satisfechos. Las empresas excelentes se esmeran por superar las expectativas de los clientes y dibujar una sonrisa en sus caras. Sin embargo, si tienen éxito, esto se convierte en la norma (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2007).

### **La información de marketing y los puntos de vista del cliente**

(Kotler & Armstrong, , 2015),

Dice que con el fin de crear valor para los clientes y forjar relaciones significativas con ellos, los vendedores deben primero conocer los puntos de vista de los clientes con respecto a lo que necesitan y desean, y éstos sólo pueden provenir de una buena información de marketing. Las empresas utilizan estos puntos de vista para desarrollar una ventaja competitiva. Aunque las percepciones del cliente y el mercado son importantes para la creación de valor y las relaciones con el cliente, puede ser muy difícil obtener la información relativa a estos aspectos. Las necesidades del cliente y sus motivos de compra suelen ser poco evidentes: los propios consumidores por lo general no pueden expresar con exactitud lo que necesitan ni por qué compran. Para conocer los puntos de vista de los clientes los puntos de vista de los clientes, los mercadólogos deben gestionar con eficacia la información de marketing de una variedad de fuentes.

Los mercadólogos de hoy tienen acceso inmediato a una gran cantidad de información de marketing. Con la reciente explosión de tecnologías de la información, las empresas ahora pueden generar información en grandes cantidades. Además, los propios consumidores están produciendo grandes volúmenes de

información de marketing. A través del correo electrónico, mensajería de texto, blogs, Facebook, Twitter y otros medios digitales, los consumidores envían de manera voluntaria una gran cantidad de información a las empresas y entre sí. Las empresas que aprovechen dicha información pueden obtener un sustancioso y oportuno conocimiento sobre los puntos de vista de los clientes a menor costo.

Lejos de carecer de información, la mayoría de los gerentes de marketing se encuentran saturados con datos y, a menudo, abrumados por ellos. Por ejemplo, cuando una compañía como Pepsi supervisa los debates en línea sobre sus marcas mediante la búsqueda de palabras clave en tweets, blogs, mensajes y otras fuentes, sus servidores absorben al día el impresionante número de seis millones de conversaciones públicas, más de dos mil millones al año. Eso es mucha más información de la que cualquier gerente puede digerir. Por lo tanto, los vendedores no necesitan *más* información; necesitan *mejor* información y hacer un mejor *uso* de la que ya poseen.

El valor real de la investigación y la información de marketing radica en cómo se utiliza, en el conocimiento sobre los puntos de vista del cliente que proporciona. Partiendo de ese pensamiento, muchas empresas están reestructurando ahora sus funciones de información e investigación de marketing. Los grupos de conocimiento de los puntos de vista de los clientes recopilan información de los consumidores y del mercado de una amplia variedad de fuentes que van desde estudios de investigación de marketing tradicionales hasta socializar y observar a los consumidores, y supervisar las conversaciones online del consumidor acerca de la empresa y sus productos. Una vez recopilados, *utilizan* estos datos para producir conocimiento sobre los puntos de vista de los clientes a partir de los cuales la empresa puede crear más valor para sus clientes.

Así, las empresas deben diseñar sistemas de información de marketing eficaces que den a los gerentes la información correcta, en forma correcta, en el momento adecuado y que ayuden a utilizar esta información para crear valor para el cliente y relaciones más sólidas con él. Un sistema de información de marketing (SIM) se compone de personas y procedimientos dedicados a evaluar las necesidades de información, desarrollar la información necesaria y ayudar a los tomadores de decisiones a utilizar la información para generar y validar el conocimiento sobre los puntos de vista de los clientes y el mercado.

### **Decisiones de productos y servicios individuales.**

“Estas decisiones abarcan a los productos y a las marcas” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2007).

**Atributos de productos y marcas:** “El desarrollo de un producto implica definir los beneficios que ofrecerá. Estos beneficios se comunican y entregan a través de atributos del producto como: calidad, características, estilo y diseño”.

**Calidad de un producto:** “La calidad tiene influencia directa en el desempeño del producto o servicio de esta forma está muy vinculado con el cliente y la satisfacción de este”.

**Estilo y diseño:** “Mediante un estilo y diseño distintivo del producto se logra añadir valor para el cliente”.

**Características del producto:** “Son una herramienta competitiva para diferenciar los productos de la empresa y de la competencia”.

**Asignación de marcas:** “Una marca es un nombre, símbolo, termino, letrero o diseño ola combinación de estos elementos, que identifica a un fabricante o vendedor de productos o servicios”.

## **Dimensiones de los productos y servicios.**

Kotler, (2003),

Sostiene que al diseñar una oferta se tiene que considerar cinco dimensiones o niveles del producto o servicio, para el consumidor cada nivel agrega valor al producto y en conjunto estas cinco dimensiones conforman la jerarquía de valor para el consumidor. Las dimensiones relacionadas a la satisfacción del cliente son: la empatía, la fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y los elementos intangibles.

Mercado de consumo y comportamiento de compra de los consumidores

Referido al comportamiento de compra de los consumidores, es decir de los individuos y de las familias que compran bienes y servicios para consumo. Todos estos consumidores finales se combinan para formar el mercado de consumidores (Gamboa, 2014).

Los mercadólogos pueden estudiar las compras reales de los consumidores para averiguar que compran, dónde y en qué cantidad. Sin embargo, conocer los porqués del comportamiento de compra del consumidor no es sencillo, a menudo las respuestas están ocultas en las profundidades del cerebro del consumidor, hoy en día se han desarrollado las técnicas del neuromarketing.

Todos los mercadólogos tiene una pregunta central: ¿cómo responden los consumidores a diversas campañas de marketing que utiliza la empresa?, el punto de inicio es el modelo estímulo-respuesta del comportamiento del consumidor, los cuales responden

que las promociones y otros estímulos ingresan a la caja negra del consumidor y producen ciertas respuestas.

Los estímulos de las promociones de comercialización responden a las cuatro "P" del marketing: producto, precio, plaza o distribución y promoción. Además de otros estímulos que incluyen fuerzas y sucesos importantes en el entorno del comprador, como los económicos, tecnológicos, políticos y culturales. Todos estos factores se convierten en un conjunto de respuestas observables del comprador, como la elección del producto, de la marca, de la tienda, el momento, la cantidad adquirida y el servicio prestado (Gamboa, 2014).

### **Características que afectan el comportamiento de compra del consumidor.**

"Las características culturales, sociales, personales y psicológicas" tienen gran influencia en las decisiones de compra de los consumidores. "La cultura, es el conjunto de valores, percepciones deseos que un miembro de la sociedad aprende de su familia y otras instituciones, como nacionalidad, religión, raza y regionalismos" (Gamboa, 2014).

"Lo social o la clase social es la división relativamente permanente y ordenada de una sociedad, cuyos miembros comparten valores, intereses y conductas similares. Entre los factores personales se tiene la edad, la situación económica, estilos de vida, capacitación".

Entre los factores psicológicos la motivación, la percepción.

## **Proceso de decisión del comprador**

“El proceso de decisión de compra del consumidor intermedio o industrial y del consumidor final atraviesa por tres grandes etapas” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2007):

- 1) Etapa previa a la compra.
- 2) Etapa de elección/ decisión de compra.
- 3) Etapa del comportamiento post compra.

Existe el caso de los estímulos, como algo básico y fundamental, estos son diversos y se basan principalmente en aspectos sensoriales a través de las denominadas señales de mercado o comerciales. El ambiente social es una variable interviniente en el proceso de la compra, finalmente toda necesidad está basada en una carencia o un deseo insatisfecho, por ejemplo, mejorar la calidad de vida, mejorar los rendimientos en los sectores productivos.

“La búsqueda de información es una etapa donde afloran en el consumidor las imágenes de las marcas existentes” de las necesidades que desea satisfacer, la influencia de familiares, amigos y colaboradores del negocio, visitas de los vendedores o promotores de nuevos productos que utilizan tecnologías de punta para mejorar los rendimientos de la producción para la satisfacción de las necesidades presentes.

## **El Modelo**

### **Definición conceptual.**

“La satisfacción del cliente es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas” (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 1989).

Kotler, (2003),

Sostiene que al diseñar una oferta se tiene que considerar cinco dimensiones o niveles del producto o servicio, para el consumidor cada nivel agrega valor al servicio o producto y en conjunto estas cinco dimensiones conforman la jerarquía de valor para el consumidor. Las dimensiones relacionadas a la satisfacción del cliente son: la confiabilidad, empatía, receptividad, certeza, y elementos intangibles.

### **Dimensiones de la satisfacción del cliente.**

#### **1.- Confiabilidad:**

Conocimiento y atención mostrada por el personal, así como también sus habilidades para comunicarse, inspirar confianza y credibilidad.

#### **2.- Empatía:**

Atención individualizada que brinda en la Caja Piura, Agencia Tumbes a los clientes. Trato humano, cortesía, amabilidad.

#### **3.- Receptividad:**

Vocación de servicio del personal de la Caja Piura, Agencia Tumbes, hacia los clientes.

#### **4.- Certeza:**

Disposición inmediata y voluntad para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido. Puntualidad, eficiencia de la atención.

## 5. Elementos Tangibles:

Presentación formal, apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación.

1. Confiabilidad
2. Empatía
3. Receptividad
4. Certeza
5. Elementos Tangibles

Indicadores de la dimensión satisfacción del cliente

1. Calidad del producto
2. Capacidad de la organización
3. Vocación de servicio
4. Seguridad que transmite la empresa
5. Instalaciones físicas, equipos ocupados, operativos.

### 2.3. Definición de términos básicos.

**Adaptabilidad al cambio:** “es la predisposición a comprender y apreciar perspectivas diferentes u opuestas, para adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia, en la propia organización, y en la del cliente” (Alles, 2005).

**Asesorías:** “La evaluación, ofrece, al gerente, o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a sus colaboradores” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008).

Según Spencer, Lyle y Signe (1993) “la competencia es una característica fundamental de una persona que tiene una relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta”.

**Compromiso con el impacto del negocio:** Se refiere a la identificación y conocimiento del impacto de la misión de la organización en el entorno social, involucra ajustar comportamientos y acciones a la prioridad de las obligaciones de la empresa con sus clientes, y mantener una actitud de prudencia y discreción frente a información confidencial o importante, es demostrar lealtad, identidad y orgullo por la empresa (Alles, 2005).

**Desarrollo del personal:** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes, y los débiles (aquellos que debe mejorar por medio de entrenamiento o desarrollo personal) (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008).

**Diccionario de competencias:** “El documento que define el significado de las competencias identificadas, tanto genéricas como específicas, Asimismo, se definió el significado de cada nivel para cada una de dichas competencias: desde excelente, hasta insatisfactorio” (Alles, 2005).

**Empowerment:** “Es capacitar a los individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido de compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables por el trabajo y asumir posiciones de liderazgo” (Alles, 2005)

**Evaluación de desempeño:** Es una apreciación consecuente del proceder de las personas en los cargos que ocupan. La evaluación del desempeño puede estar a cargo del superior, del propio empleado o inclusive de una comisión, según los objetivos de la evaluación” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008).

La Evaluación de 360° permite agrupar las miradas en pequeños colectivos (por ejemplo, los subordinados, los pares, etc.). Esto permite a su vez analizar más profundamente la mirada de los otros sobre el evaluado. Para que estas

miradas puedan graficarse por separado, se debe contar con un mínimo de tres evaluadores por segmento, por ejemplo, tres pares, tres subordinados (Alles, 2005).

**Frecuencia de competencias:** “El evaluado siempre manifiesta la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia, según el diccionario de competencias” (Alles, 2005).

**Integridad:** “Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas, y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos”.

**Liderazgo:** “Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás, los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad”.

**Orientación al cliente:** “Implica el deseo de apoyar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, el concepto de “cliente” puede incluir los compañeros y usuarios”.

**Orientación a resultados:** “Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos. Es la aptitud de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados”.

**Personal Evaluador:** “Persona que realiza la evaluación de cada trabajador orienta sus desempeños futuros, de quienes se encuentran a su cargo. Tendrán esta facultad de evaluar, los Gerentes, Jefes de Área, Jefes de Unidad y jefes de rango superior”.

**Percepción:** “La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas a su alrededor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008).

**Potencial de desarrollo:** (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008). “La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera”.

**Personal Evaluado:** “Se aplica a todo el personal de la empresa a un período determinado. Se exceptúa sólo al personal con cargos de nivel ejecutivo, quienes serán evaluados bajo un procedimiento especial” (Alles, 2005).

**Recompensas:** “Juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias, y muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008).

**Recurso Humano:** “se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización”. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008).

**Retroalimentación:** “La evaluación proporciona información e la percepción que tienen las personas con la que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y recompensas” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008).

**Trabajo en equipo:** “Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás como actitud opuesta a la individual o competitiva”. (Alles, 2005).

### 3. MATERIAL Y METODOS

#### 3.1. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.

##### Tipo de estudio:

De acuerdo al propósito de la investigación, naturaleza de los problemas y objetivos en una investigación “aplicada en razón que se apoya en conocimiento relacionado con el modelo de evaluación de desempeño por competencias, a fin de aplicarlos al personal de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018”.

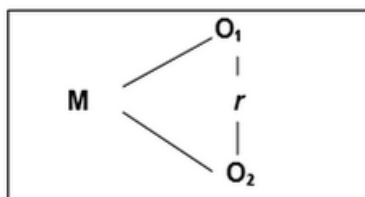
Investigación Aplicada: “Es un tipo de investigación cuyo propósito es dar solución a situaciones o problemas concretos e identificables” (Bunge, 1971).

Por el tipo de objeto que se persigue con la investigación, constituye una investigación descriptiva transversal.

Por el tipo de información que es necesario obtener en la investigación, corresponde a una investigación cuantitativa.

Se empleará el diseño descriptivo - correlacional, como se observa en el esquema siguiente:

##### Esquema:



Donde:

**M** = Muestra.

**O<sub>1</sub>** = Variable 1

**O<sub>2</sub>** = Variable 2.

**r** = Relación de las variables de estudio.

Variable Independiente: **O<sub>1</sub>**: Desempeño por Competencias

Variable Dependiente: **O<sub>2</sub>**: Servicio al Cliente

### 3.2. Población, muestra y muestreo.

#### Población

Para Hernández, *et al.* (2010), la población es el conjunto de individuos, objetos, sucesos o comunidades de los que se desea conocer algo en una investigación.

Personal que labora en la Agencia Tumbes de la Caja Piura durante el ejercicio 2018, está constituida por 41 trabajadores, que incluye a las sub Jefaturas de créditos, Administración de Agencia, Sectoristas Líderes, Sectoristas de créditos, Asistentes de Crédito y Auxiliares de crédito. Para la Agencia Tumbes está constituida por 41 colaboradores.

Tabla 1

*Personal de Agencia Tumbes*

Administrador	1
Jefes de crédito	3
Asesores de finanzas	24
Operadores o de Atención en ventanilla	8
Chofer	1
Recuperador	1
Tasador	1
Abogados	2
Total Personal	41

Fuente: Caja Piura, Agencia Tumbes

La población de la Caja Piura en la actualidad cuenta con 17,873 clientes de ahorros y 3,791 clientes beneficiados con créditos en diversas modalidades, para nuestro estudio vamos a tomar a la población de clientes con créditos durante el primer trimestre del 2018.

Tabla 2

*Clientes de Crédito Caja Piura, Agencia Tumbes*

Por Distrito	Cantidad	Participación	Muestra
Corrales	682	17.99	64
San Jacinto	607	16.01	56
Pampas de Hospital	417	11.00	38
San Juan de la Virgen	531	14.01	49
Tumbes	1554	40.99	143
Total Clientes	3,791	100.00	350

Fuente: Caja Piura, Agencia Tumbes

## Muestra

“Muestra probabilística: Subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (MAS).

“Muestra no probabilística o dirigida: Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010).

La muestra para la obtención de los datos de la variable Desempeño por Competencias estará conformada por 41 empleados que laboran en la Caja Piura, Agencia Tumbes, muestra no probabilística por conveniencia de la investigación, ver Tabla 3.

La muestra para la obtención de los datos para la variable Satisfacción del Cliente será tomada mediante las técnicas del muestreo aleatorio simple (MAS) por considerarse una población homogénea para los objetivos de la investigación, ver Tabla 4.

### Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza.

p = Proporción de éxito

q = 1-p

e = Error muestral

N = Población

### Se consideraron los siguientes supuestos:

Tamaño poblacional (N) = 3,791

Error máximo admisible (e) = 5%.

Nivel de confianza = 95% (equivale a Z=1.96)

p = 0.5

q = 0.5

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

$$n = \{1.96^2 * (0.5 * 0.5) * 3,791\} / \{0.05^2 * (3,791 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5\}$$

$$N = 3640.88 / (9.475 + 0.9604) = 3,640.88 / 10.4354$$

$$n = 348.897 \cong 349 \cong 350$$

$$n = 350$$

### **Muestreo**

Para la variable desempeño por competencias se aplicará un cuestionario con 20 preguntas en escala de Likert, a las 41 personas que labora en la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018.

Los datos para la variable Satisfacción del Cliente de la Caja Piura, Agencia Tumbes, fueron obtenidos mediante la técnica de la encuesta con el instrumento plasmado en un cuestionario de 20 preguntas en escala de Likert a una muestra seleccionada de 350 clientes por medio de las técnicas del Muestreo Aleatorio Simple - MAS.

### **3.3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

Observación de los procedimientos administrativos desarrollados en la evaluación del personal de Caja Piura.

Encuestas al Personal de créditos conformados por asistentes de créditos, auxiliares de créditos, administrador de agencia y jefe de créditos de agencia.

Encuestas aplicadas a una muestra de 350 clientes de créditos para medir la satisfacción de los servicios ofrecidos por la Caja Piura, Agencia de Tumbes, 2018.

### **Confiabilidad del Instrumento.**

“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 (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es 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” (Welch & Comer, 1988).

Tabla 3  
*Estadísticos de Fiabilidad Satisfacción de los Clientes*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.890	.889	20

Fuente: Encuestas

En índice de Confiabilidad Alfa de Crombach presenta un valor de 0,890 para 20 preguntas es decir se afirma que existe confiabilidad interna del instrumento de medición por cuanto el resultado es cercano a la unidad, de acuerdo a la teoría.

### 3.4. Procesamiento y análisis de datos.

Se trabajó con las afirmaciones recogidas en las encuestas, precisando que las opciones de respuesta tuvieron asignado un determinado valor de cuantificación para su adecuada tabulación, a continuación se determinó la frecuencia de las respuestas, para lo cual en una hoja Excel, se contó el número de veces en que una afirmación fue considerada por los encuestados y los valores obtenidos se dividió entre el número total de encuestas aplicadas obteniendo, en términos porcentuales, la proporción de las respuestas respecto al tamaño de la muestra y este porcentaje resultante se multiplicó el valor de cada respuesta con el fin de obtener un valor parcial para cada una, aspecto que permitió obtener un puntaje parcial alcanzado en cada afirmación que obtiene al promediar la suma de los valores parciales y

posteriormente obtener un puntaje total que constituye la situación del componente de control interno.

Luego de aplicar los procedimientos descritos, se aplicaron “Técnicas de Tabulación” mediante la organización de la información, así como el análisis y consolidación de los resultados obtenidos a fin de realizar la interpretación respectiva para cada una de las encuestas efectuadas, las cuales se vieron reflejadas en los rangos de valores expuestos en la “Tabla de Resultados”, precisando que la calificación de dicha tabla representará una valoración cualitativa a fin de aplicar posteriormente “Técnicas de Confirmación a efectos de corroborar la verdad, certeza o probabilidad de hechos, situaciones, sucesos u operaciones según los datos o información obtenida” en la encuesta aplicada; específicamente en nuestro caso, se busca confirmar el nivel de desempeño que muestra cada evaluado.

### **3.5. Variables y Operacionalización.**

**Variable independiente:** Desempeño por competencias.

#### **Definición Conceptual**

“La evaluación del desempeño es considerada un medio para valorar a los empleados, desarrollar sus competencias, reforzar su desempeño y distribuir recompensas y se destaca cada vez más su carácter estratégico” (Fletcher, 2001).

#### **Definición Operacional**

Los datos para la variable Desempeño por competencias para la presente investigación fueron obtenidos mediante la técnica de la encuesta aplicada a una muestra de 41 colaboradores de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018, mediante un cuestionario de 20 preguntas en escala de Likert: Muy Bueno (MA) = 5; Bueno (B) = 4; Regular (R) = 3; Bajo (B) = 2 y Muy Bajo (MB) = 1.

## Dimensión

- Capacidad
- Motivación
- Rendimiento
- Comunicación

## Indicadores de la dimensión competencias generales

- Conocimientos.
- Compromisos.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en Equipo.

Tabla 4  
*Variable Desempeño por Competencias*

Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Capacidad	Conocimiento	01, 02, 03, 04, 05
Motivación	Compromiso	06, 07, 08, 09, 10
Rendimiento	Adaptabilidad	11, 12, 13, 14, 15
Comunicación	Trabajo en Equipo	16, 17, 18, 19, 20

**Variable dependiente:** Satisfacción del Cliente.

### Definición Conceptual

“La satisfacción del cliente es “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas” (Kotler, 1989)

### Definición Operacional

Los datos para la variable Satisfacción de los clientes de la presente investigación Fuerón obtenidos mediante la técnica de la encuesta aplicada a una muestra de 350 clientes de créditos de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018, mediante un cuestionario de 20 preguntas en escala de Likert: Muy

Bueno (MA) = 5; Bueno (B) = 4; Regular (R) = 3; Bajo (B) = 2 y Muy Bajo (MB) = 1.

### **Dimensiones de la satisfacción del cliente**

1. Confiabilidad
2. Empatía
3. Receptividad
4. Certeza
5. Elementos Tangibles

### **Indicadores de la dimensión satisfacción del cliente**

1. Calidad del producto
2. Capacidad de la organización
3. Vocación de servicio
4. Seguridad que trasmite la empresa
5. Instalaciones físicas, equipos ocupados

Tabla 5  
*Variable Dependiente Satisfacción del Cliente*

Dimensiones	Indicadores	Preguntas
1. Confiabilidad	1. Calidad del producto	01, 02, 03, 04
2. Empatía	2. Capacidad de la organización	05, 06, 07, 08
3. Receptividad	3. Vocación de servicio.	09, 10, 11, 12
4. Certeza	4. Seguridad que trasmite la empresa	13, 14, 15, 16
5. Elementos tangibles	5. Instalaciones físicas, equipos	17, 18, 19, 20

### **Intervinientes:**

Los evaluadores: Jefe de Créditos, Administrador, Clientes y pares de los evaluadores.

Los evaluados: el personal sujeto de evaluación, está orientado al personal del área de créditos de la Caja Piura, Agencia Tumbes.

Clientes atendidos por la Caja Piura, Agencia Tumbes, durante el año 2018.

## 4. RESULTADOS.

**Para el Objetivo General:** Determinar la influencia del desempeño por competencias en la satisfacción de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018.

De acuerdo a los resultados de la investigación mostrados en la Tabla 6, el desempeño por competencias muestra un nivel alto con la respuesta de 30 trabajadores que representan el 73,17% de los colaboradores y los clientes se encuentran en un nivel alto de satisfacción con el 92,0% de las respuestas de ellos.

Tabla 6  
*Desempeño y Satisfacción de los clientes*

Desempeño por Competencias				Satisfacción de los Clientes		
Nivel	Puntaje	n	%	Puntaje	n	%
Alta	74 - 100	30	73.17	74 - 100	322	92.00
Regular	47 - 73	11	26.83	47 - 73	28	8.00
Baja	20 - 46	0	0	20 - 46	0	0
Total		41	100.00	Total	350	100.00

Fuente: Encuesta

Estos resultados los podemos corroborar con el Coeficiente de Correlación de Spearman resultante del orden del 0,198 es decir que existe una relación directa y positiva entre la variable Desempeño por competencias y la Satisfacción de los clientes en la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018, mostrados en la Tabla 7.

Tabla 7  
*Correlaciones entre Satisfacción de Clientes y Desempeño por Competencias*

Rho de Spearman		Satisfacción Clientes	Desempeño Competencias
Satisfacción Clientes	Coeficiente de correlación	1.000	.198
	Sig. (bilateral)		.220
	N	350	40
Desempeño Competencias	Coeficiente de correlación	.198	1.000
	Sig. (bilateral)	.220	
	N	40	40

Fuente: Encuestas

La prueba de hipótesis entre las variables Desempeño por competencias y la Satisfacción de los clientes nos indica rechazar la Hipótesis Nula y aceptar que existe relación directa y positiva entre ambas variables, de acuerdo a los resultados mostrados en la Tabla 8.

Tabla 8

*Prueba de Hipótesis entre Satisfacción de los Clientes y Desempeño por Competencias*

	Hipótesis nula	Test	Sig.	Decisión
1	La mediana de las diferencias entre Satisfacción Clientes y Desempeño Competencias es igual a 0.	Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo de muestras relacionadas	,018	Rechazar la hipótesis nula.

Se muestran las significancias asintóticas. El nivel de significancia es ,05.

**Para el Objetivo Específico 1:** Determinar la influencia de la dimensión Capacidad en la satisfacción del cliente de la Caja Piura, Agencia Tumbes.

La dimensión que mide las Capacidades de los trabajadores de la Caja Piura, Agencia Tumbes, se encuentra en un nivel alto con la respuesta de 32 colaboradores que representan el 78,05% y su influencia en la Satisfacción de los clientes de nivel alto con el 92,0% de las respuestas de los entrevistados, de acuerdo a los resultados presentados en la Tabla 9.

Tabla 9

*Influencia de la Capacidad en la Satisfacción de los clientes*

Nivel	Capacidad			Satisfacción de los Clientes		
	Puntaje	n	%	Puntaje	n	%
Alta	19 -25	32	78.05	74 - 100	322	92.00
Regular	12 - 18	9	21.95	47 - 73	28	8.00
Baja	05 - 11	0	0	20 - 46	0	0
	Total	41	100.00	Total	350	100.00

Fuente: Encuesta

En la Tabla 10 los resultados del coeficiente de Spearman con un indicador de 0,121 nos indicó una influencia directa y positiva entre la dimensión Capacidad y su la variable Satisfacción de los clientes

Tabla 10  
*Correlaciones entre Satisfacción de los Clientes y Capacidad*

Rho de Spearman		Satisfaccion Clientes	Capacidad
Satisfaccion Clientes	Coeficiente de correlación	1.000	0.121
	Sig. (bilateral)		0.453
	N	350	40
Capacidad	Coeficiente de correlación	0	1.000
	Sig. (bilateral)	0.453	
	N	40	

Fuente: Encuestas

Los resultados de la prueba de hipótesis nos indica rechazar la hipótesis nula, es decir que aceptamos que existe relación directa y positiva entre la dimensión Capacidad y la Satisfacción de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018, mostrados en la Tabla 11.

Tabla 11  
*Prueba de Hipótesis entre Satisfacción de los Clientes y Capacidad*

	Hipótesis nula	Test	Sig.	Decisión
1	La mediana de las diferencias entre Satisfaccion Clientes y Capacidad es igual a 0.	Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo de muestras relacionadas	,000	Rechazar la hipótesis nula.

Se muestran las significancias asintóticas. El nivel de significancia es ,05.

**Para el Objetivo Específico 2.** Determinar la influencia de la dimensión Motivación en la satisfacción del cliente de la Caja Piura, Agencia Tumbes.

La dimensión que midió la Motivación nos muestra un nivel alto con la respuesta de 20 trabajadores que representan el 48,78% de ellos y la influencia en la Satisfacción de los clientes con la respuesta del 92,0% de ellos, indicando que existe una influencia entre la Motivación de los trabajadores y la Satisfacción de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018, mostrados en la Tabla 12.

Tabla 12

*Influencia de la Motivación en la Satisfacción de los clientes*

Nivel	Motivación			Satisfacción de los Clientes		
	Puntaje	n	%	Puntaje	n	%
Alta	19 - 25	20	48.78	74 - 100	322	92.00
Regular	12 - 18	18	43.90	47 - 73	28	8.00
Baja	05 - 11	3	0	20 - 46	0	0
	Total	41	92.68	Total	350	100.00

Fuente: Encuesta

El indicador de la correlación de Spearman del 0,240 nos indica la existencia de una influencia directa y positiva entre la dimensión Motivación y la Satisfacción de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018, mostrados en la Tabla 13.

Tabla 13

*Correlaciones entre Satisfacción de los Clientes y Motivación*

Rho de Spearman		Satisfacción Clientes	Motivación
Satisfacción Clientes	Coefficiente de correlación	1.000	.240
	Sig. (bilateral)		.130
	N	350	41
Motivación	Coefficiente de correlación	.240	1.000
	Sig. (bilateral)	.130	
	N	41	41

Fuente: Encuestas

Los resultados de la prueba de hipótesis entre la dimensión Motivación y la variable Satisfacción de los Clientes nos indicó rechazar la hipótesis nula y aceptar la influencia directa y positiva, de acuerdo a los resultados mostrados en la Tabla 14 de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018.

Tabla 14  
Prueba de Hipòtesis entre Satisfacciòn de los Clientes y Motivaciòn

	Hipòtesis nula	Test	Sig.	Decisiòn
1	Las distribuciones de SatisfaccionClientes, Motivaciòn and Comunicaciòn son las mismas.	Anàlisis de dos vías de Friedman de varianza por rangos de muestras relacionadas	,000	Rechazar la hipótesis nula.

Se muestran las significancias asintóticas. El nivel de significancia es ,05.

**Para el Objetivo Específico 3.** Determinar la influencia de la dimensión Rendimiento en la satisfacción del cliente de la Caja Piura, Agencia Tumbes.

Los resultados de la dimensión Rendimiento mostrados en la Tabla 15, nos indicaron un nivel alto con el 80,49% que representan las respuestas de 33 trabajadores y la influencia en la variable Satisfacción de los clientes con un nivel alto del orden del 92,0% de los resultados.

Tabla 15  
Influencia del Rendimiento en la Satisfacciòn de los clientes

Nivel	Rendimiento			Satisfacciòn de los Clientes		
	Puntaje	n	%	Puntaje	n	%
Alta	19 - 25	33	80.49	74 - 100	322	92.00
Regular	12 - 18	8	19.51	47 - 73	28	8.00
Baja	05 - 11	0	0	20 - 46	0	0
	Total	41	100.00	Total	350	100.00

Fuente: Encuesta

El coeficiente de Rho de Spearman nos mostró un indicador del 0,102 en respuesta a la existencia de una influencia directa y positiva entre el Rendimiento de los trabajadores y la Satisfacción de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018.

Tabla 16  
*Correlaciones entre Satisfacción de los Clientes y Rendimiento*

Rho de Spearman		Satisfaccion Clientes	Rendimiento
Satisfaccion Clientes	Coeficiente de correlación	1.000	.102
	Sig. (bilateral)		.992
	N	350	40
Rendimiento	Coeficiente de correlación	.102	1.000
	Sig. (bilateral)	.992	
	N	40	40

Fuente: Encuestas

Los resultados de la prueba de hipótesis nos indica rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de la existencia de una relación positiva directa entre la dimensión Rendimiento y la variable Satisfacción de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018, mostrados en la Tabla 17.

Tabla 17  
*Prueba de Hipòtesis entre Satisfacción de los Clientes y Rendimiento*

	Hipòtesis nula	Test	Sig.	Decisión
1	La mediana de las diferencias entre Satisfaccion Clientes y Rendimiento es igual a 0.	Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo de muestras relacionadas	,000	Rechazar la hipótesis nula.

Se muestran las significancias asintóticas. El nivel de significancia es ,05.

**Para el Objetivo Específico 4.** Determinar la influencia de la dimensión Comunicación en la satisfacción del cliente de la Caja Piura, Agencia Tumbes.

La dimensión Comunicación nos mostró un nivel alto con la respuestas de 35 trabajadores que representan el 85,37% de los trabajadores de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018, y su influencia en la variable Satisfacción de los clientes con un nivel alto del orden del 92,0% de los clientes de la citado institución financiera, que se muestran en la Tabla 18.

Tabla 18  
*Influencia de la Comunicación en la Satisfacción de los clientes*

Nivel	Comunicación			Satisfacción de los Clientes		
	Puntaje	n	%	Puntaje	n	%
Alta	19 - 25	35	85.37	74 - 100	322	92.00
Regular	12 - 18	6	14.63	47 - 73	28	8.00
Baja	05 - 11	0	0	20 - 46	0	0
	Total	41	100.00	Total	350	100.00

Fuente: Encuesta

La influencia de la dimensión Comunicación en la variable Satisfacción de los clientes se confirma con el resultado del coeficiente de correlación de Spearman con un resultado de 0,131 el cual nos indica que existe una relación directa y positiva entre ambos constructos, de acuerdo a los resultados mostrados en la Tabla 19.

Tabla 19  
*Correlaciones entre Satisfacción de los Clientes y Comunicación*

Rho de Spearman		Satisfacción Clientes	Comunicación
Satisfacción Clientes	Coefficiente de correlación	1.000	.131
	Sig. (bilateral)		.422
	N	350	40
Comunicación	Coefficiente de correlación	.131	1.000
	Sig. (bilateral)	.422	
	N	40	40

Fuente: Encuestas

Los resultados de la prueba de hipótesis entre la dimensión Comunicación y la variable Satisfacción de los clientes nos indica rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis que existe influencia directa y positiva entre ambos indicadores de acuerdo a los resultados mostrados en la Tabla 20 de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018.

Tabla 20

*Prueba de Hipòtesis entre Satisfacciòn de los Clientes y Comunicaciòn*

	Hipòtesis nula	Test	Sig.	Decisiòn
<b>1</b>	La mediana de las diferencias entre SatisfaccionClientes y Comunicaciòn es igual a 0.	Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo de muestras relacionadas	,000	Rechazar la hipòtesis nula.
Se muestran las significancias asintòticas. El nivel de significancia es ,05.				

## 5. DISCUSIÓN.

**Para el Objetivo General:** Determinar la influencia del desempeño por competencias en la satisfacción de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018.

“La evaluación del desempeño es considerada un medio para valorar a los empleados, desarrollar sus competencias, reforzar su desempeño y distribuir recompensas y se destaca cada vez más su carácter estratégico” (Fletcher, 2001).

“La satisfacción del cliente es “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2007).

De acuerdo a los resultados de la investigación mostrados en la Tabla 6, el desempeño por competencias muestra un nivel alto con la respuesta de 30 trabajadores que representan el 73,17% de los colaboradores y los clientes se encuentran en un nivel alto de satisfacción con el 92,0% de las respuestas de ellos.

La correcta aplicación del sistema de gestión por competencias mejora la cantidad y calidad de los clientes, mejora los rendimientos esperados, la creación de valor y reduce las quejas de los clientes, haciendo más eficiente al sistema financiero colombiano (Alvarez, 2016).

La investigación realizada en Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018 presenta coincidencias con las conclusiones encontradas por Álvarez, (2016) en su investigación titulada “Análisis de los modelos de gestión por competencias del sector financiero en Colombia un enfoque desde el servicio al cliente”.

**Para el Objetivo Específico 1:** Determinar la influencia de la dimensión Capacidad en la satisfacción del cliente de la Caja Piura, Agencia Tumbes.

La dimensión que mide las Capacidades de los trabajadores de la Caja Piura, Agencia Tumbes, se encuentra en un nivel alto con la respuesta de 32 colaboradores que representan el 78,05% y su influencia en la Satisfacción de los clientes de nivel alto con el 92,0% de las respuestas de los entrevistados, de acuerdo a los resultados presentados en la Tabla 9.

Los resultados encontrados señalan que, en términos generales, la valoración de los clientes de ambos bancos respecto a sus servicios es alta, lo que se podría explicar por el establecimiento de parte de los usuarios de expectativas muy bajas de acuerdo a variables socioeconómicas específicas. Adicionalmente, se encontraron diferencias significativas en la valoración entre grupos de personas de acuerdo a diversas variables analizadas, como ocupación, escolaridad y rangos de edad (Torres & Luna, 2017).

Existen coincidencias entre la investigación realizada en la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018 y los resultados encontrados en la investigación realizada por Torres & Luna (2017) en los clientes del sistema financiero.

**Para el Objetivo Específico 2.** Determinar la influencia de la dimensión Motivación en la satisfacción del cliente de la Caja Piura, Agencia Tumbes.

La dimensión que midió la Motivación nos muestra un nivel alto con la respuesta de 20 trabajadores que representan el 48,78% de ellos y la influencia en la Satisfacción de los clientes con la respuesta del 92,0% de ellos, indicando que existe una influencia entre la Motivación de los trabajadores y la Satisfacción de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018, mostrados en la Tabla 12.

Para Mamani, (2016) de Puno,

Con el trabajo de tesis titulado “Motivación y desempeño laboral en la institución financiera Mibanco de la ciudad de Puno, del año 2016” tiene como resultados que la motivación es muy importante en la empresa ya que esta

produce un buen desempeño laboral en la institución financiera para lograr sus objetivos.

Los resultados de Mamani en Puno tienen coincidencias con los resultados encontrados en el trabajo de investigación realizado en la Caja Piura, Agencia de Tumbes, 2018, por cuanto la motivación mejora el desempeño laboral y la satisfacción de los clientes.

**Para el Objetivo Específico 3.** Determinar la influencia de la dimensión Rendimiento en la satisfacción del cliente de la Caja Piura, Agencia Tumbes.

Los resultados de la dimensión Rendimiento mostrados en la Tabla 15, nos indicaron un nivel alto con el 80,49% que representan las respuestas de 33 trabajadores y la influencia en la variable Satisfacción de los clientes con un nivel alto del orden del 92,0% de los resultados.

Se logró que el proceso de evaluación de desempeño con la aplicación web sea visto por el evaluador como un proceso interactivo, menos tedioso y que requiere menos esfuerzo. Se logró disminuir el tiempo de procesamiento y obtención de datos considerablemente (de 480 minutos a 2 minutos). Generando satisfacción en los trabajadores de recursos humanos, quienes a través de la aplicación web simplifican el proceso y su trabajo. (Aguilar, 2016).

Existen coincidencias entre los resultados encontrados en la investigación realizada en la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018 y las conclusiones de Aguilar (2018) generando satisfacción entre los trabajadores y los clientes.

**Para el Objetivo Específico 4.** Determinar la influencia de la dimensión Comunicación en la satisfacción del cliente de la Caja Piura, Agencia Tumbes.

La dimensión Comunicación nos mostró un nivel alto con la respuestas de 35 trabajadores que representan el 85,37% de los trabajadores de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018, y su influencia en la variable Satisfacción de los

clientes con un nivel alto del orden del 92,0% de los clientes de la citada institución financiera, que se muestran en la Tabla 18.

El nivel de compromiso organizacional en el personal (Operaciones y Créditos) de la región sur de Caja Piura es normal, existiendo relación entre la variable compromiso y las dimensiones adecuación, retención y desarrollo. Además entre la dimensión compromiso afectivo y los indicadores comunicación, adecuación y retención. Mientras que compromiso normativo se relaciona con las dimensiones comunicación y retención. Por lo tanto puede concluirse que existe relación entre las variables del personal (Operaciones y Créditos) de la región sur de Caja Piura (Espejo, 2017).

Los resultados encontrados en la investigación realizada en la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018 existe similitud entre la comunicación y la satisfacción de los cliente con los hallazgos del tesista Espejo, (2017).

## **6. CONCLUSIONES.**

El desempeño por competencias tiene influencia directa y positiva en la satisfacción de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018 situándose las respuestas en niveles altos de los trabajadores y clientes de la institución.

La dimensión que mide las capacidades de los trabajadores de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018 presentó una influencia directa y positiva en la satisfacción de los clientes de la institución.

La dimensión motivación mostró influencia positiva directa en la satisfacción de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018 con el 92% de los clientes satisfechos.

El 80,49% de los trabajadores manifestaron que la comunicación influye en la satisfacción de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018.

## **7. RECOMENDACIONES.**

Recomendamos a los directivos de la Caja Piura seguir capacitando a los funcionarios y trabajadores en el desempeño por competencias para incrementar los objetivos planteados en lo referido a la satisfacción de los clientes.

A los funcionarios y encargados de oficinas mejorar los canales de comunicación entre los clientes tanto internos como externos.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Aguilar, S. J. (2016). *"IMPLEMENTACIÓN DE UNA APLICACIÓN VWEB PARA MEJORAR*. Universidad Nacional de Piura. Paita: Facultad de Informatica. Obtenido de <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/636/IND-AGU-SOT-2016.pdf?sequence=1>
- Alles, M. A. (2005). Desempeño por competencias evaluación de 360°. En M. A. Alles, *Desempeño por competencias evaluación de 360°* (págs. 71-97). Buenos Aires: Granica.
- Alvarez, L. R. (2016). *Alvarez Linares, Rocío del Pilar*. Nueva Granada. Obtenido de <http://unimilitar-dspace.metabiblioteca.org/handle/10654/14441>
- Bretz, R. D., Milkovich, G. T., & Read, W. (1992). *Elestado actual de la investigación de evaluación del desempeño y la práctica: Las preocupaciones, las direcciones y las consecuencias*.
- Catunta, Q. E. (2012). *Procedimiento de Otorgamiento de Créditos y Satisfacción de Clientes en La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, Agencia Puno Bellavista, Periodo 2012*. Puno: UNAP. Obtenido de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/1902>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. MÉXICO D.F: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: Interamericana Editores.
- Cuatrecasas, L. (2005). *GESTION INTEGRAL DE LA CALIDAD: IMPLANTACION, CONTROL Y CERTIFICACION*. Mexico: Gestión 2000. doi:9788496426382
- Dominguez, C., & Jesus, A. (2006). *PLS: un enfoque basado en la práctica*. (U. P. Navarra, Ed.) Pamplona: IV Congreso de metodología de encuestas.
- ENDESA. (2006). *políticas y procedimientos de evaluación de desempeño por competencias conductuales*. Santiago.
- Espejo, C. T. (2017). *Relación entre marketing interno y compromiso organizacional del personal de la Zona Sur de Caja Piura, 2017*. Arequipa: Universidad Nacional de san Agustín. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/4640>
- Fletcher, C. (2001). *La evaluación del desempeño y la gestión: la agenda de investigación en desarrollo*.

- Gamboa, H. D. (2014). *Influencia del Marketing Mix en el Comportamiento de compra de los consumidores del Restaurant Cevichería Puerto Morin, Trujillo*. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo. Recuperado el 2015, de <http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/handle/123456789/459>
- Gómez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice-Hall.
- Haenlein, M., & Kaplan, A. (2004). A beginner's guide to partial least squares (PLS) analysis. *Understanding Statistics. Cientific Research*, 3, 293-297. doi:10.1207/s15328031us0304\_4
- Hernandez, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: McGraw-Hill. doi:ISBN 978-607-15-0291-9
- Inchausti, E. V. (2007). *La evaluación del desempeño en grandes empresas españolas*. Madrid.
- Kotler, P. (1989). *Dirección de Mercadotecnia* (8a. ed.). Mexico: Prentice hall. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Levy, L. (1992). *Gestión de las competencias*. Gestión 2000.
- Mamani, M. L. (2016). *Motivación y desempeño laboral en la institución financiera Mibanco de la ciudad de Puno, del año 2016*. Puno: Facultad de Ciencias Administrativas. Obtenido de <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/760>
- Munar, A. (2003). *Desarrollo del modelo de gestión por competencias en los procesos de descripción de posición, perfil de la posición, carta de puesto y proceso de selección*. Tesis de Grado.
- Perez, V. H., Vasquez, H. S., & Barahona, T. J. (2015). Las percepciones de la satisfacción del cliente en las entidades financieras: evidencia de puebla, México. *Tevista internacional de Administración & Finanzas*, 29-38. Obtenido de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2661808](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2661808)
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of de corporation. *Harvard Business Rev.*, 79-91.
- Pujol, B. B. (2000). *Diccionario de Marketing*. Madrid: España Cultural.

- Reinoso, L. M. (2015). "GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL BÁSICO PÍLLARO". Universidad Técnica de Ambato. Ambato: Escuela de Posgrado. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13269/1/MG-GP-2513.pdf>
- Rodriguez, M. D., & Torres, N. N. (2016). *La gestión humana en entidades financieras y de seguros*. Universidad Nacional de Colombia, Escuela de Posgrado. Colombia: Facultad de Administración. doi:2248-7654
- Sala, G., & . (006). La gestión por competencias en el sector bancario. *Trayectorias*, VIII(22), 14.
- Torres, F. J., & Luna, E. I. (2017). Evaluación de la percepción de la calidad de los servicios bancarios mediante el modelo SERVPERF. *Contaduría y Administración*, 62(4), 1270-1293. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104217300694>
- Vásquez, I. E. (2007). La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas. *Universia Business Review*, Tercer trimestre 2007, 42-52. doi:ISSN 1698-5117
- Vergara, S. J., Quesada, I. V., & Blanco, F. I. (2012). *Factores clave para la valoración de la calidad del servicio y satisfacción del cliente: modelos causales, desarrollo y evolución*. Universidad Católica del Norte. Medellín: Revista Virtual Universidad Católica del Norte No. 35. Recuperado el 2015, de [http://www.redalyc.org/pdf/1942/Resumenes/Resumen\\_194224362020\\_1.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/1942/Resumenes/Resumen_194224362020_1.pdf)
- Villavicencio, F. R. (2014). *Calidad de servicio en el área de carga y encomiendas y las satisfacción de los clientes de la Empresa de Transportes Linea S.A. Trujillo 2013*. Universidad Nacional de Trujillo, file:///F:/Tesis%20YeCo/villavicencio\_ronaldoSrrvico%20courier%20Linea%20Peru.pdf, Trujillo.
- Welch, S., & Comer, J. (1988). *Quantitative Methods for Public Administration*. USA: Books/Cole Publishing Co. doi:10:O534108881/ 13: 9780534108885
- Zatrate, J. (2009). *Proceso de evaluación por competencias en una empresa financiera privada de Lima Metropolitana, Lima, Perú*. Lima.

## 9. ANEXOS

### ANEXO N°. 01

#### Instrumento

#### Cientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018

A continuación se le presenta una serie de preguntas que deberá responder de acuerdo a su punto de vista, estas serán utilizadas en un proceso de investigación, el cual busca conocer la satisfacción de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018. Los datos serán manejados confidencialmente.

**Instrucciones:** Aparecen a continuación 20 afirmaciones. Juzgue la frecuencia de cada ítems planteado. Use la siguiente escala de puntuación:

**Muy Alto = 5; Bueno = 4; Regular = 3; Malo = 2; Muy Bajo = 1**

Y marque con una "X" la alternativa seleccionada.

#### Satisfacción de los clientes

N°	Pregunta	MA	B	R	M	MB
<b>Confiabilidad</b>						
01	¿Cómo es el grado de confianza en la solución de los problemas?	5	4	3	2	1
02	¿El grado de conocimiento de los servicios por los empleados es?	5	4	3	2	1
03	¿La seguridad al solicitar un servicio es?	5	4	3	2	1
04	¿Cómo percibe el servicio de créditos de la Caja Piura, Agencia Tumbes?	5	4	3	2	1
<b>Empatía</b>						
05	¿Cómo califica la predisposición de los trabajadores para apoyar a los clientes?	5	4	3	2	1
06	¿Cómo percibe el servicio de la Caja Piura, Agencia Tumbes?	5	4	3	2	1
07	¿Cómo califica el trato de los empleados de la Caja Piura, Agencia Tumbes?	5	4	3	2	1
08	¿Cómo considera la tasa de interés que cobra la Caja Piura, Agencia Tumbes?	5	4	3	2	1
<b>Receptividad</b>						
09	¿Cómo es el trato de los Analistas de créditos hacia los clientes?	5	4	3	2	1
10	¿Cómo es la respuesta de los Analistas de Créditos ante problemas en la aprobación de los créditos?	5	4	3	2	1
11	¿La Caja Piura, Agencia Tumbes, da solución a los problemas de su negocio?	5	4	3	2	1
12	¿Los servicios de la Caja Piura, Agencia Tumbes, satisfacen sus necesidades?	5	4	3	2	1
<b>Certeza</b>						
13	¿Los Analistas de Crédito proyectan la imagen de la empresa?	5	4	3	2	1
14	¿La seguridad en los créditos es?	5	4	3	2	1
15	¿El horario de atención es el adecuado?	5	4	3	2	1
16	¿La entrega de los créditos es oportuna?	5	4	3	2	1
<b>Elementos Tangibles</b>						
17	¿Las instalaciones de la Caja Piura, Agencia Tumbes son?	5	4	3	2	1
18	¿Los Analistas de Crédito cuentan con recursos o equipos suficientes?	5	4	3	2	1
19	¿Cómo califica la ubicación de la Caja Piura, Agencia Tumbes?	5	4	3	2	1
20	¿Cómo es la atención en las oficinas de Caja Piura, Agencia Tumbes?	5	4	3	2	1

Muchas gracias.

## ANEXO N°. 02

### Instrumento

#### CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES

A continuación se le presenta una serie de preguntas que deberá responder de acuerdo a su punto de vista. Estas serán utilizadas en un proceso de investigación, el cual busca conocer el desempeño por competencias de los colaboradores en la entidad financiera Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018. Los datos serán manejados confidencialmente.

**Instrucciones:** Aparecen a continuación 20 afirmaciones. Juzgue la frecuencia de cada ítems planteado. Use la siguiente escala de puntuación:

**Muy Alto = 5; Bueno = 4; Regular = 3; Malo = 2; Muy Bajo = 1**

Y marque con una "X" la alternativa seleccionada.

N°	Pregunta	MA	B	R	M	MB
<b>Capacidad</b>						
01	¿Tu Capacidad y desempeño laboral es buena y puedes optar por un ascenso laboral dentro de la empresa?	5	4	3	2	1
02	¿Tienes la capacidad de trabajar en un entorno que no conozcas?	5	4	3	2	1
03	¿La empresa utiliza la herramienta apropiada para poder medir tus conocimientos en el desempeño de tus actividades?	5	4	3	2	1
04	¿Estás de acuerdo con los puestos de trabajo en la Caja Piura?	5	4	3	2	1
05	¿Desarrollas tus talentos satisfactoriamente dentro de la Caja Piura?	5	4	3	2	1
<b>Motivación</b>						
06	¿La motivación que te brinda la empresa favorece tu desempeño laboral?	5	4	3	2	1
07	¿Tus jefes inmediatos siempre te motivan para que te desempeñes mejor en tu labor diario?	5	4	3	2	1
08	¿Estás contento con tu puesto de trabajo?	5	4	3	2	1
09	¿Recibes algún tipo de recompensa cuando tu desempeño laboral es bueno?	5	4	3	2	1
10	¿Tu desempeño dentro de la empresa es reconocido por tus superiores?	5	4	3	2	1
<b>Rendimiento</b>						
11	¿Tienes la capacidad de resolver cualquier inconveniente que se te presente en el trabajo?	5	4	3	2	1
12	¿La empresa utiliza la herramienta apropiada para poder medir el desempeño de tus actividades?	5	4	3	2	1
13	¿La evaluación del desempeño, ayuda a mejorar tus debilidades laborales en tu entorno?	5	4	3	2	1
14	¿Crees que tu rendimiento en el trabajo es bueno?	5	4	3	2	1
15	¿Cuándo ingresaste a trabajar a la empresa te adaptaste rápidamente con tus nuevos compañeros?	5	4	3	2	1
<b>Comunicación</b>						
16	¿La comunicación es fluida en la Caja Piura, Agencia Tumbes?	5	4	3	2	1
17	¿La comunicación con tus jefes es bueno y te ayudan a realizar trámites con tus clientes?	5	4	3	2	1
18	¿Es buena la comunicación entre los colaboradores de la Caja Piura?	5	4	3	2	1
19	¿Tienes iniciativa para comunicar tus decisiones cuando tu jefe inmediato no se encuentra?	5	4	3	2	1
20	¿Tu comportamiento con tus compañeros de trabajo es adecuado?	5	4	3	2	1

***"MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACION"***

## ANEXO N° 03

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: “Desempeño por competencias y la satisfacción de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018”

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Población y Muestra	Características
<p>¿Cómo influye el desempeño por competencias en la satisfacción de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018?</p> <p>Específicos:</p> <p>1. ¿Cuál es la influencia de la dimensión Capacidad en la satisfacción del cliente de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018?</p> <p>2. ¿Cuál es la influencia de la dimensión Motivación en la satisfacción del cliente de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018?</p> <p>3. ¿Cuál es la influencia de la dimensión Rendimiento en la satisfacción del cliente de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018?</p> <p>4. ¿Cuál es la influencia de la dimensión Comunicación en la satisfacción del cliente de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018?</p>	<p>Determinar la influencia del desempeño por competencias en la satisfacción de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018.</p> <p>Específicos:</p> <p>1. Determinar la influencia de la dimensión Capacidad en la satisfacción del cliente de la Caja Piura, Agencia Tumbes.</p> <p>2. Determinar la influencia de la dimensión Motivación en la satisfacción del cliente de la Caja Piura, Agencia Tumbes.</p> <p>3. Determinar la influencia de la dimensión Rendimiento en la satisfacción del cliente de la Caja Piura, Agencia Tumbes.</p> <p>4. Determinar la influencia de la dimensión Comunicación en la satisfacción del cliente de la Caja Piura, Agencia Tumbes.</p>	<p>El Desempeño por competencias influye negativamente en la satisfacción de los clientes de las Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018.</p> <p>Específicas:</p> <p>La dimensión Capacidad influye negativamente en la satisfacción del cliente.</p> <p>La dimensión Motivación influye negativamente en la satisfacción del cliente.</p> <p>La dimensión Rendimiento influye negativamente en la satisfacción del cliente.</p> <p>La dimensión Comunicación influye negativamente en la satisfacción del cliente.</p>	<p>Independiente:</p> <p>Desempeño por Competencias.</p> <p>Dependiente:</p> <p>Satisfacción de los clientes.</p>	<p>Población:</p> <p>Trabajadores de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018.</p> <p>Población de clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018.</p> <p>Muestra</p> <p>Muestreo Aleatorio Simple de ambas poblaciones.</p>	<p>-Descriptiva</p> <p>-Correlacionar</p> <p>-Cuantitativa</p> <p>-Transversal</p> <p>-No Experimental</p> <p>-Aplicada</p>

## ANEXO N° 04

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

Título: “Desempeño por competencias y la satisfacción de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018”

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Fuente
Independiente:  Desempeño por Competencias.	La evaluación del desempeño es considerada un medio para valorar a los empleados, desarrollar sus competencias, reforzar su desempeño y distribuir recompensas y se destaca cada vez más su carácter estratégico (Fletcher, 2001).	Los datos para la variable Desempeño por competencias para la presente investigación serán obtenidos mediante la técnica de la encuesta aplicada a una muestra (MAS) de 41 Analistas de Crédito de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018, mediante un cuestionario de 20 preguntas en escala de Likert.	-Capacidad  -Motivación  -Rendimiento  -Comunicación	-Conocimiento  -Compromiso  -Adaptabilidad  -Trabajo en equipo	Preguntas  01, 02, 03, 04, 05  06, 07, 08, 09, 10  11, 12, 13, 14, 15  16, 17, 18, 19, 20

## ANEXO N° 05

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

Título: “Desempeño por competencias y la satisfacción de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018”

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Fuente
Dependiente:  Satisfacción de los clientes.	La satisfacción del cliente es “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas (Kotler, 1989)	Los datos para la variable Satisfacción de los clientes de la presente investigación serán obtenidos mediante la técnica de la encuesta aplicada a una muestra de 350 de clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018, mediante un cuestionario de 20 preguntas en escala de Likert.	1. Confiabilidad  2. Empatía  3. Receptividad  4. Certeza  5. Elementos Tangibles	1. Calidad del producto  2. Capacidad de la organización.  3. Vocación de servicio.  4. Seguridad que trasmite la empresa.  5. Instalaciones físicas, equipos ocupados	01, 02, 03, 04  05, 06, 07, 08  09, 10, 11, 12  13, 14, 15, 16  17, 18, 19, 20

## ANEXO N°.06

### Ficha Técnica para el Instrumento

- **Datos informativos:**

1.	Denominación	:	Encuesta sobre Desempeño por competencias y Satisfacción del Cliente.
2.	Tipo de Instrumento	:	Cuestionario.
3.	Institución	:	Caja Piura, Agencia Tumbes.
4.	Fecha de Aplicación	:	Mayo de 2018
5.	Autor	:	Br. Ruber Dennis Olaya Luna
6.	Medición	:	Variable: Desempeño por Competencias y la Satisfacción de los Clientes.
7.	Administración	:	Clientes
8.	Tiempo de Aplicación	:	20 a 30 min. por funcionario.
9.	Forma de Aplicación	:	Individual

**Objetivo:**

Recoger información sobre las variables Desempeño por Competencias y la Satisfacción de los clientes de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, con el objeto de recoger datos para el trabajo de investigación titulado “Desempeño por competencias y la satisfacción de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018”

**1. Capacidades específicas a evaluarse**

Variable Satisfacción de los clientes

La satisfacción de los clientes percibida por los servicios será obtenida mediante la técnica de la encuesta, aplicando un instrumento de 20 ítems a la muestra de clientes que adquieren los servicios de crédito de la Caja Piura, Agencia Tumbes, en escala de Likert: Muy Alto = 5; Bueno = 4; Regular = 3; Malo = 2; Muy Bajo = 1.

**Dimensiones**

1. Confiabilidad
2. Empatía
3. Receptividad
4. Certeza
5. Elementos Tangibles

## Indicadores

1. Calidad del producto
2. Capacidad de la organización.
3. Vocación de servicio
4. Seguridad que transmite la empresa
5. Instalaciones físicas, equipos ocupados

## Instrucciones:

El cuestionario para la variable Satisfacción de los clientes consta de 20 preguntas, correspondiendo 04 preguntas para el indicador Calidad del producto, 04 preguntas para Capacidad de la organización, 04 preguntas para la Vocación de servicio, 04 preguntas para la Seguridad que transmite la empresa y 04 preguntas para Instalaciones físicas y equipos ocupados.

Tabla 5  
*Variable Dependiente Satisfacción del Cliente*

Dimensiones	Indicadores	Preguntas
1. Confiabilidad	1. Calidad del producto	01, 02, 03, 04
2. Empatía	2. Capacidad de la organización	05, 06, 07, 08
3. Receptividad	3. Vocación de servicio.	09, 10, 11, 12
4. Certeza	4. Seguridad que transmite la empresa	13, 14, 15, 16
5. Elementos tangibles	5. Instalaciones físicas, equipos	17, 18, 19, 20

Para todos los indicadores de la variable Satisfacción de los clientes las preguntas tienen un valor de:

- Muy Alto (**MA**) = 5 puntos.  
 Bueno (**B**) = 4 puntos.  
 Regular (**R**) = 3 puntos.  
 Malo (**M**) = 2 puntos.  
 Muy Bajo (**MB**) = 1 puntos.

Si consideramos el sistema de calificación del cuestionario, el puntaje mínimo y máximo que se podrían obtener en las dimensiones tenemos:

## Escala Valorativa

- Confiabilidad : Máximo 20 puntos, mínimo 04
- Empatía : Máximo 20 puntos, mínimo 04
- Receptividad : Máximo 20 puntos, mínimo 04
- Certeza : Máximo 20 puntos, mínimo 04
- Elementos tangibles : Máximo 20 puntos, mínimo 04

## Nivel para cada uno de los indicadores de la variable Satisfacción de los clientes

El puntaje parcial, se obtendrá sumando los ítems por cada capacidad, es decir, se obtendrá el nivel de cada una de las dimensiones.

### Dimensión Confiabilidad

Alta : 15 a 20  
Regular : 09 a 14  
Baja : 04 a 08

### Dimensión Empatía

Alta : 15 a 20  
Regular : 09 a 14  
Baja : 04 a 08

### Dimensión Receptividad

Alta : 15 a 20  
Regular : 09 a 14  
Baja : 04 a 08

### Dimensión Certeza

Alta : 15 a 20  
Regular : 09 a 14  
Baja : 04 a 08

### Dimensión Elementos tangibles

Alta : 15 a 20  
Regular : 09 a 14  
Baja : 04 a 08

El resultado para la variable Satisfacción de los clientes es la suma de la Escala valorativa para las cinco dimensiones haciendo un total de 100 (20 x 5) puntos como máximo y como mínimo 20 puntos (20 x 1).

El puntaje final, se obtendrá sumando los puntajes parciales de cada una de las dimensiones, obteniéndose el nivel Satisfacción de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes. Los niveles estarán determinados como: Alta, Regular y Baja.

**Alta** de **74** a **100** puntos.

**Regular** de **47** a **73** puntos.

**Baja** de **20** a **46** puntos.

## Capacidades específicas a evaluarse

### Variable Desempeño por Competencias

El Desempeño por Competencias de los colaboradores de la Caja Piura, Agencia Tumbes, con 41 trabajadores que ofertan los servicios de captación de ahorros y otorgamiento de créditos a la colectividad tumbesina se obtendrán mediante la técnica de la Encuesta, con un instrumento plasmado en un cuestionario con veinte preguntas, en escala de Likert: Muy Alto = 5; Bueno = 4; Regular = 3; Malo = 2; Muy Bajo = 1.

### Dimensión

- Capacidad
- Motivación
- Rendimiento
- Comunicación

### Indicadores de la dimensión competencias generales

- Conocimientos.
- Compromisos.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en Equipo.

### Instrucciones:

El cuestionario para la variable Desempeño por Competencias consta de 20 preguntas, en escala de Likert: Muy Alto = 5; Bueno = 4; Regular = 3; Malo = 2; Muy Bajo = 1, correspondiendo 04 preguntas para cada dimensión: Capacidad, Motivación, Rendimiento y Comunicación,

Tabla 4  
*Variable Desempeño por Competencias*

Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Capacidad	Conocimiento	01, 02, 03, 04, 05
Motivación	Compromiso	06, 07, 08, 09, 10
Rendimiento	Adapatabilidad	11, 12, 13, 14, 15
Comunicación	Trabajo en Equipo	16, 17, 18, 19, 20

Para todos los indicadores de la variable Desempeño por Competencias las preguntas tienen un valor de:

<b>Muy Alto</b>	(MA)	= 5 puntos.
<b>Bueno</b>	(B)	= 4 puntos.
<b>Regular</b>	(R)	= 3 puntos.
<b>Malo</b>	(M)	= 2 puntos.
<b>Muy Bajo</b>	(MB)	= 1 puntos.

Si consideramos el sistema de calificación del cuestionario, el puntaje mínimo y máximo que se podrían obtener en los indicadores, tenemos:

#### **Escala Valorativa**

- Capacidad : Máximo 25 puntos, mínimo 05
- Motivación : Máximo 25 puntos, mínimo 05
- Rendimiento : Máximo 25 puntos, mínimo 05
- Comunicación : Máximo 25 puntos, mínimo 05

#### **Nivel para los indicadores de la variable Desempeño por Competencias.**

El puntaje parcial, se obtendrá sumando los ítems para cada dimensión, se obtendrá el nivel de cada una de las dimensiones.

#### **Dimensión Capacidad**

Alta	:	19 a 25
Regular	:	12 a 18
Baja	:	05 a 11

#### **Dimensión Motivación**

Alta	:	19 a 25
Regular	:	12 a 18
Baja	:	05 a 11

#### **Dimensión Rendimiento**

Alta	:	19 a 25
Regular	:	12 a 18
Baja	:	05 a 11

#### **Dimensión Comunicación**

Alta	:	19 a 25
Regular	:	12 a 18
Baja	:	05 a 11

### **Nivel de la variable Desempeño por Competencias.**

El resultado final para la variable Desempeño por Competencias es la suma de la Escala Valorativa para las cuatro dimensiones haciendo un total de 100 puntos como máximo y como mínimo 20 puntos.

El puntaje final, se obtendrá sumando los puntajes parciales de cada una de las dimensiones, obteniéndose el nivel de la variable Desempeño por Competencias De la Caja Piura, Agencia Tumbes. Los niveles estarán determinados como Alta, Regular y Baja.

**Alta** de **74 a 100 puntos.**

**Regular** de **47 a 73 puntos.**

**Baja** de **20 a 46 puntos.**

- **Materiales:**

Cuestionario, lapiceros. Tablas.